

Document d'Enregistrement Universel 2024

Incluant le Rapport Financier Annuel

Sommaire

Message de Benoît Potier et de François Jackow 2

Chiffres clés 6

1 **RAPPORT INTÉGRÉ** 17

Histoire du groupe Air Liquide 18
Modèle d'affaires 21
Stratégie et objectifs 38
Performance 50
Perspectives 70

2 **FACTEURS DE RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE** 71

Introduction 72
Facteurs de risques et mesures de gestion 72
Environnement de contrôle 84
Autres dispositifs de couverture 89
Plan de Vigilance 90

3 **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE** 97

Direction et contrôle 98
Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités 101
Informations et mandats des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale 126
Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. 140
Descriptif des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance 181
Épargne salariale et actionnariat salarié 187
Transactions effectuées sur les titres de la Société par les dirigeants au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier 188
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 189

4 **ÉTATS FINANCIERS** 191

États financiers consolidés 193
Comptes sociaux 260

5 **PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE** 277

État de durabilité 278
Informations complémentaires 373

6 **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025** 381

Rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions présentées à l'Assemblée Générale Mixte – 6 mai 2025 382
Résolutions présentées à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte – 6 mai 2025 390
Rapports des Commissaires aux comptes 405

7 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES** 413

Capital social 414
Renseignements de caractère général 417
Informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients 425
Responsable du Document d'Enregistrement Universel 426
Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 427
Table de concordance du Rapport financier annuel 430
Table de concordance du Rapport de gestion 431
Glossaire 434
Données consolidées sur 10 ans 438

Document d'Enregistrement Universel

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2024



AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 6 mars 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.
Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) 2017/1129.

Ce Document d'Enregistrement Universel incluant le Rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle qui a été établie en format ESEF et est disponible sur le site de l'émetteur www.airliquide.com.

Un glossaire de termes boursiers, financiers et techniques est consultable à la fin du document – pages 434 à 437.



RENDEZ-VOUS SUR NOTRE SITE

www.airliquide.com

MESSAGE DE BENOÎT POTIER ET DE FRANÇOIS JACKOW

Agir avec impact dans un monde en mutation

Dans un monde en pleine transformation, le modèle d'Air Liquide prouve sa solidité et sa résilience pour répondre aux défis de multiples transitions. À la pointe de l'innovation technologique en matière de transition énergétique ou d'électronique, le Groupe tire également son épingle du jeu par sa capacité à travailler en collaboration avec des partenaires stratégiques. Regards croisés de Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration, et François Jackow, Directeur Général d'Air Liquide.

BENOÎT POTIER

Président du Conseil d'Administration



FRANÇOIS JACKOW

Directeur Général



Comment l'évolution de l'environnement mondial influence-t-elle la vision stratégique d'Air Liquide ?

— **Benoît Potier.** Les fragmentations à la fois géopolitique et économique redéfinissent les équilibres mondiaux. Nous observons une archipélisation du monde, qui fonctionne de plus en plus par communautés d'intérêts et par alliances. En parallèle, de grandes transformations sont à l'œuvre : démographiques, climatiques, numériques et sociétales. Face à ces enjeux, Air Liquide est stratégiquement positionné pour proposer des réponses adaptées et accompagner ses clients dans ces transitions majeures. Notre présence mondiale et notre ancrage dans des bassins industriels clés font partie de nos atouts structurels pour servir une multitude de secteurs.

La maîtrise des molécules essentielles, couplée à notre capacité d'innovation, nous permet de développer continuellement des solutions nouvelles face aux besoins émergents. Nous intégrons le meilleur de la technologie dans nos produits pour le mettre au service de nos clients et patients. Notre vision a toujours été de jouer un rôle de pionnier, de « saisir ce qui commence » au regard des transformations du monde – et ce, au plus près des marchés. C'est plus que jamais le cas ! Nous sommes des visionnaires capables d'agir dès maintenant et très concrètement pour contribuer aux transformations du monde.

« **La transition**
vers une économie neutre en carbone
à horizon 2050 se joue dès maintenant. »

— Benoît Potier

Dans ce contexte, comment évaluez-vous la performance réalisée par le Groupe en 2024 ?

— **François Jackow.** Je suis extrêmement fier de la très solide performance financière réalisée par le Groupe. Elle est d'autant plus remarquable dans une année marquée par des tensions macroéconomiques et la transformation structurelle du Groupe. Cette performance se traduit concrètement par des résultats en progression sur plusieurs fronts. Nous avons enregistré une amélioration record de notre marge opérationnelle de plus de + 110 points de base [(1)]. Forts de ce résultat obtenu grâce notamment à des efficacités record de près de 500 millions d'euros, nous avons décidé de relever et de prolonger notre ambition de marge, visant à présent une augmentation cumulée de + 200 points de base pour la période 2025-2026, soit une hausse inédite totale de + 460 points de base [(1)] sur cinq ans (2022-2026). Notons aussi la croissance de nos ventes, qui s'élèvent à plus de 27 milliards d'euros, en hausse de + 2,6 % [(2)], et ce, dans des conditions de marché atones. Cette dynamique des ventes démontre encore une fois la forte résilience d'Air Liquide, tirée notamment par l'Industriel Marchand en Amérique du Nord, l'Électronique en Asie et par l'activité Santé. Le résultat net récurrent [(3)] du Groupe est en hausse de + 11,5 %, le ROCE récurrent est en progression, à + 10,7 %, alors même que nos investissements augmentent. En la matière, nous continuons, plus que jamais, à préparer l'avenir avec un réservoir de croissance alimenté par nos décisions d'investissements records atteignant 4,4 milliards d'euros en 2024.

Notre capacité à apporter des offres innovantes et à fort contenu technologique à nos clients s'est traduite par des succès commerciaux majeurs, à la fois dans les secteurs traditionnels et ceux portés par les transformations liées à la transition énergétique et aux semi-conducteurs.

Par exemple, les contrats remportés avec LG Chem et GlobalFoundries aux États-Unis, Wanhua en Chine, ou encore Aurubis en Europe, confirment la pertinence de nos offres. Ces succès s'accompagnent d'une montée en puissance de projets d'envergure tels que la poursuite de la construction de notre écosystème d'hydrogène bas carbone dans le bassin industriel normand, le projet de création d'une plateforme d'oxygène bas carbone pour ExxonMobil aux États-Unis – qui serait le plus grand investissement de l'histoire du Groupe ! – ou encore les projets d'investissement majeurs, en collaboration avec TotalEnergies, pour la construction de deux électrolyseurs de très grande capacité pour accélérer la décarbonation en Europe.

Par ailleurs, plusieurs de nos projets ont obtenu le soutien de l'Union européenne, tels que le projet d'infrastructures de CO_2 d'Artagnan, mené avec Dunkerque LNG, pour la décarbonation du bassin de Dunkerque, le projet de captage et stockage de carbone au Danemark avec Cementir, ainsi que le projet à grande échelle de production, liquéfaction et distribution d'hydrogène bas carbone et renouvelable à partir d'ammoniac dans le port d'Anvers-Bruges en Belgique. Ce soutien est une reconnaissance de la justesse de nos solutions technologiques face aux enjeux de la transition énergétique et leur rôle clé dans l'industrie de demain.

Nous devons ces avancées majeures à l'engagement exceptionnel de nos équipes, partout dans le monde, et je les remercie très chaleureusement. Chaque année, elles repoussent les limites, innovent et relèvent de nouveaux défis, contribuant ainsi à la croissance et à la transformation du Groupe.

(1) *Hors effet énergie.*
(2) *À données comparables.*
(3) *Hors effet de change et hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.*

Que pouvez-vous nous dire de votre performance extra-financière ?

— **François Jackow.** Nos résultats extra-financiers sont également solides sur tous les indicateurs de notre plan ADVANCE. Sur la sécurité, sujet primordial, là encore, je tiens à remercier l'ensemble de nos équipes pour leur mobilisation remarquable qui nous a permis de progresser en 2024. Sur le volet environnemental, nous avons baissé nos émissions de CO_2 de 11 % [(1)] par rapport à 2020, confirmant l'atteinte en avance de notre objectif d'inflexion d'ici 2025. Notre intensité carbone a diminué de 41 % [(2)] par rapport à 2015, surpassant déjà notre objectif de réduction de 30 % fixé pour 2025.

En matière de mixité, les femmes représentent désormais 33 % des ingénieurs et cadres du Groupe, tandis que tous les collaborateurs d'Air Liquide bénéficient à présent d'une couverture sociale de base commune, avec un an d'avance sur notre objectif.

Encore une fois, ces avancées sont le fruit du travail sans relâche des équipes et de leur engagement profond pour les enjeux environnementaux, la sécurité et l'inclusion. À l'heure où l'on observe des reculs sur ces aspects, elles sont particulièrement remarquables et porteuses de sens, témoignant de notre détermination à aller toujours plus loin.

Je tiens à remercier sincèrement nos collaborateurs pour leur contribution essentielle. J'ai toute confiance en eux, et en notre capacité collective à générer à nouveau de la performance en 2025.

Quelles sont les forces du modèle d'Air Liquide pour relever les défis d'un monde en mutation ?

— **Benoît Potier.** Notre modèle est unique. Il repose sur une diversité de marchés, d'applications et de géographies qui confère au Groupe une grande résilience. Nous sommes implantés stratégiquement sur les cinq continents, tout en ayant une connaissance intime des tissus industriels locaux. Cet ancrage nous permet de proposer des solutions utiles et personnalisées en y intégrant les meilleures pratiques à l'échelle globale, mais aussi de développer une relation solide avec nos clients, fondée sur des contrats de long terme et des partenariats stratégiques. De plus en plus, nous sommes amenés à faire partie de coalitions ou à jouer un rôle de facilitateur au sein d'écosystèmes multi-acteurs. Un rôle qui met en valeur nos expertises mais aussi notre capacité à innover, à collaborer en confiance avec nos équipes, nos clients et partenaires, ainsi qu'avec nos actionnaires. Cette confiance est fondée sur un dialogue de qualité. Ce modèle unique et éprouvé a su traverser les crises tout en créant de la valeur.

— **François Jackow.** Pour poursuivre le chemin parcouru jusqu'à présent, conserver notre agilité et accroître notre performance, nous avons lancé un programme de transformation interne ambitieux. Nos fondamentaux, que sont la sécurité, la satisfaction client et l'engagement des collaborateurs, sont profondément ancrés dans la culture du Groupe. Pour y rester fidèles, nous croyons en la nécessité de simplifier notre organisation pour gagner encore plus en proactivité, en compétitivité et en attractivité, afin de toujours mieux répondre aux enjeux de demain. Cette structure simplifiée nous permettra une prise de décision plus rapide et une meilleure efficacité, tandis que la création d'une nouvelle et unique Direction Industrielle Groupe développera des synergies opérationnelles. Ce plan de transformation nous donnera les moyens de continuer à saisir les opportunités de marché créées par les enjeux mondiaux de transitions écologique, économique et sociétale. Ces opportunités n'ont jamais été si nombreuses, ni d'une telle envergure. À nous de les saisir !

Dans quelle mesure l'activité du Groupe, ses produits, ses solutions technologiques contribuent-ils à générer un impact positif ?

— **François Jackow.** Notre innovation est fortement centrée sur des technologies à impact positif. Plus de 3 000 collaborateurs dédiés à l'innovation travaillent sans relâche, avec les équipes opérationnelles, à optimiser l'usage des molécules et à améliorer l'efficacité des procédés industriels comme de nos solutions pour la santé. Leur mandat est de développer des solutions performantes et utiles pour la société au sens large. En matière de décarbonation, cela va de la fourniture de gaz bas carbone à l'oxycombustion jusqu'au déploiement de solutions de captage pour la séquestration du CO_2, et d'usines de production d'hydrogène bas carbone. Ces solutions sont mises en œuvre dans de nombreux secteurs, y compris les plus difficiles à décarboner, comme le ciment.

Notre contribution s'étend aussi à la transformation des systèmes de santé, en fournissant aux hôpitaux des molécules bas carbone ou en proposant des solutions alliant proximité humaine et technologies numériques pour une meilleure prise en charge des patients traités à domicile. Cet apport technologique se retrouve aussi dans notre soutien à l'essor de l'industrie des semi-conducteurs, désormais essentielle à tant d'usages quotidiens pour communiquer, se déplacer et même se soigner, et où nos solutions gaz et services font la différence à la fois en matière de performance et d'empreinte carbone. Enfin, nous faisons levier sur notre expertise de longue date des procédés industriels pour accompagner chaque jour nos clients dans l'amélioration continue de leurs produits, en leur fournissant des solutions toujours plus performantes et innovantes.

---

(1) *Les émissions sont déclarées par le Groupe dans les scopes 1 et 2, selon une méthodologie « base marché », et sont retraitées, à partir de 2020 et chaque année suivante, pour tenir compte des changements de périmètre ayant un impact significatif (à la hausse et à la baisse) sur les émissions de CO_2.*

(2) *En kg CO_2 équivalent/euro de résultat opérationnel courant avant amortissements et hors IFRS 16 au taux de change 2015 sur les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre en « base marché ».*

— **Benoît Potier.** La question de notre impact est au cœur de nos réflexions et processus de décisions, à tous les niveaux de l'entreprise. Le développement durable est un des axes centraux de notre plan ADVANCE, mais aussi des travaux du Conseil d'Administration, qui est formé sur ces questions et dont la gouvernance inclut notamment un Comité environnement et société qui suit de près nos objectifs et nos actions. Nos engagements sont alignés avec cette volonté de générer un impact positif. Nous nous sommes engagés à réduire de 33 % nos émissions [(1)] de CO_2 d'ici à 2035, notamment via l'hydrogène bas carbone, le captage du CO_2 et l'électrification des procédés industriels.

Cette trajectoire est intégrée dans nos décisions d'investissement, et l'impact environnemental de nos projets est étudié avec attention et exigence. Les aspects sociaux – sécurité, couverture sociale, diversité –, sur lesquels nous avons fait des progrès, sont également scrutés par le Conseil. Nous gardons à l'esprit que notre impact relève aussi de la gouvernance. La nôtre se doit d'être exemplaire, et je souhaite saluer le travail et l'engagement de nos Administrateurs en ce sens.

Quels sont les défis principaux à relever à court terme ?

— **Benoît Potier.** Nous devons nous adapter à de nombreuses mutations, des tensions géopolitiques à l'essor de l'intelligence artificielle, en passant par l'accélération des cycles économiques. Il nous faut être plus agiles en restant à l'écoute des bruissements du monde, en restant attentifs aux signaux faibles de nos différents marchés pour pouvoir anticiper ces transformations. Pour cela, j'ai pleine confiance en nos valeurs, socle de notre modèle, et qui sont autant de points d'appui qui doivent nous servir à aller de l'avant et à solidifier nos positions. Cela est d'autant plus crucial que la nécessité pour les entreprises de se transformer se fait de plus en plus urgente : la transition vers une économie neutre en carbone à horizon 2050 se joue dès maintenant.

Ceci implique d'accélérer les collaborations et le co-développement des solutions avec des partenaires industriels et institutionnels, car les défis sont complexes et dépassent les frontières des entreprises comme des Nations. Des enjeux majeurs tels que le transport et le stockage du CO_2, l'accès aux énergies renouvelables ou encore le développement des infrastructures d'hydrogène bas carbone exigent une approche collective et coordonnée. Pour y parvenir, un cadre réglementaire simplifié et plus adapté à l'environnement concurrentiel de demain sera nécessaire. Son pragmatisme et sa flexibilité permettront un déploiement rapide et efficace de ces nouveaux écosystèmes : ce sera l'un des défis de nos industries, notamment en Europe.

Quelles sont vos priorités pour les relever ?

— **François Jackow.** En premier lieu, continuer à inventer des solutions pour relever les défis du monde et créer de la valeur. C'est la force et la garantie de notre modèle économique, maintes fois éprouvé. Nous allons aussi renforcer notre compétitivité en poursuivant la transformation du Groupe vers plus de performance au service de nos clients et patients. Nous restons résolument engagés dans la transition énergétique, malgré les variations de discours de certains acteurs politiques ou économiques. Cet engagement se concrétise par la poursuite de nos actions de réduction des émissions de carbone et par l'accompagnement de nos clients dans leurs objectifs de décarbonation.

De la même manière, nous maintenons notre cap dans la santé et les semi-conducteurs, des secteurs tout aussi stratégiques et porteurs pour préparer l'avenir.

Autrement dit, notre priorité est de démontrer jour après jour que nous sommes un Groupe tout aussi performant qu'utile, à la hauteur de la confiance qui nous est donnée par l'ensemble de nos parties prenantes. Et ceci, en créant de la valeur pour nos collaborateurs, clients, patients et actionnaires, tout en nous efforçant d'apporter une contribution utile au monde.

> « **Continuer à inventer des solutions** pour relever les défis du monde, c'est la force et la garantie de notre modèle économique. »
>
> — François Jackow

(1) *Émissions en valeur absolue des scopes 1 et 2.*

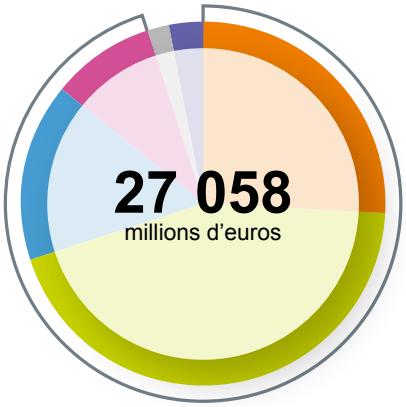
UNE PRÉSENCE GLOBALE

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 DU GROUPE PAR ACTIVITÉ

Présent dans
60 pays (1)

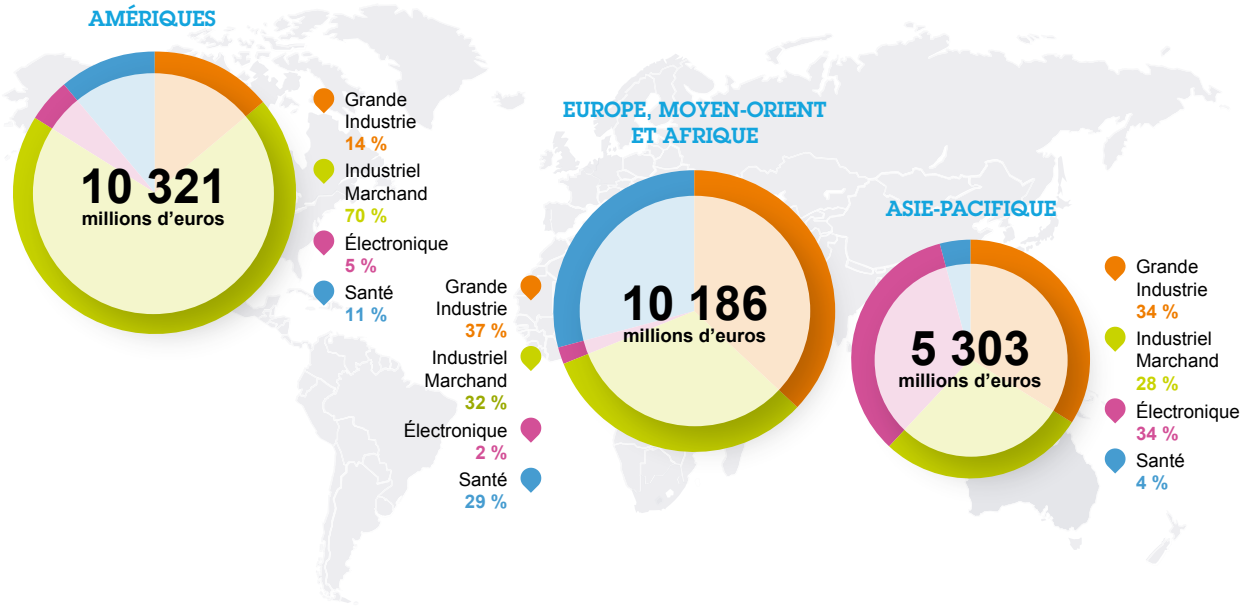
~ 66 500
Collaborateurs

Un leader mondial
des gaz, technologies
et services
pour l'industrie
et la santé



- Grande Industrie **26 %**
- Industriel Marchand **44 %**
- Santé **16 %**
- Électronique **9 %**
- Ingénierie & Construction **2 %**
- Marchés Globaux & Technologies **3 %**

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 DU GROUPE PAR ZONE ET PAR ACTIVITÉ POUR GAZ & SERVICES (G&S)



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

UNE GRANDE DIVERSITÉ DE MARCHÉS ET UN MODÈLE ÉCONOMIQUE SOLIDE

ÉLÉMENTS CLÉS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ (a)



GRANDE INDUSTRIE

26 % des revenus du Groupe

7 120 millions d'euros

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



INDUSTRIEL MARCHAND

44 % des revenus du Groupe

11 906 millions d'euros

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

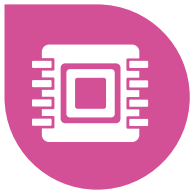


SANTÉ

16 % des revenus du Groupe

4 274 millions d'euros

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



ÉLECTRONIQUE

9 % des revenus du Groupe

2 510 millions d'euros

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



INGÉNIERIE & CONSTRUCTION

2 % des revenus du Groupe

412 millions d'euros de ventes aux clients tiers

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



MARCHÉS GLOBAUX & TECHNOLOGIES

3 % des revenus du Groupe

836 millions d'euros

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

(a) Données publiées.

UNE PERFORMANCE SOLIDE ET RÉGULIÈRE

TSR

Taux de rentabilité annuel pour l'Actionnaire pour 1 action détenue au nominatif

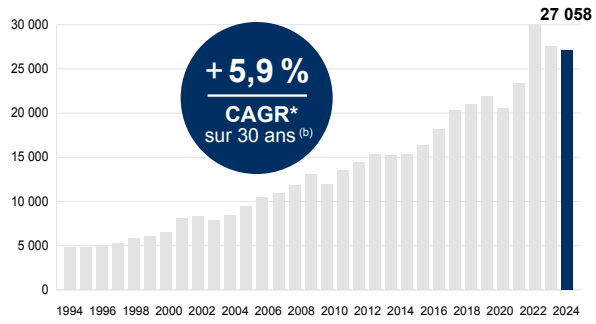
+ 11,2 % sur 5 ans [(a)]

+ 11,6 % sur 10 ans [(b)]

(a) Au 31 décembre 2024, pour un capital investi depuis le 31 décembre 2019.
(b) Au 31 décembre 2024, pour un capital investi depuis le 31 décembre 2014.

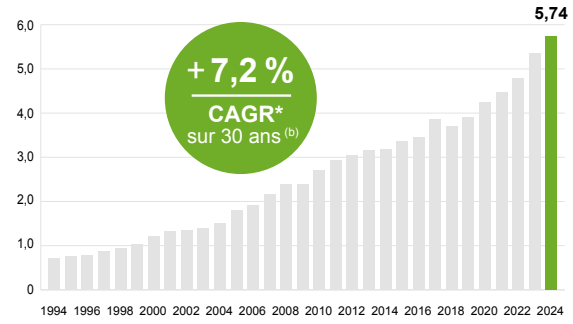
VENTES

(en millions d'euros)



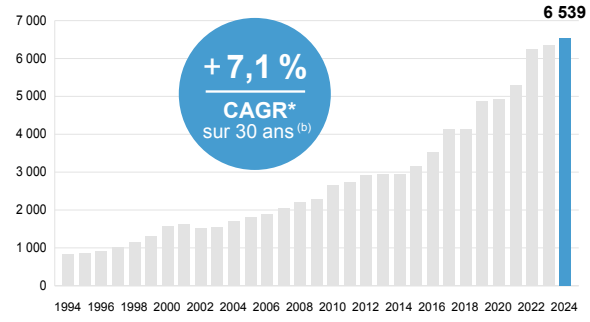
BNPA [(α)]

(en euros)



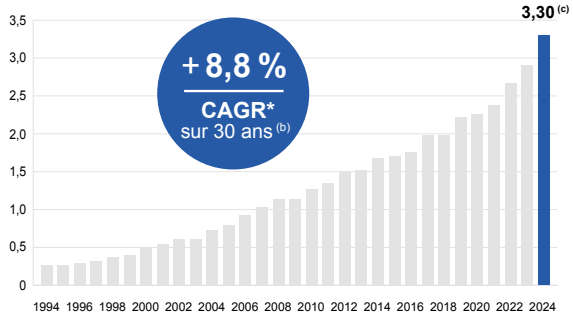
AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)



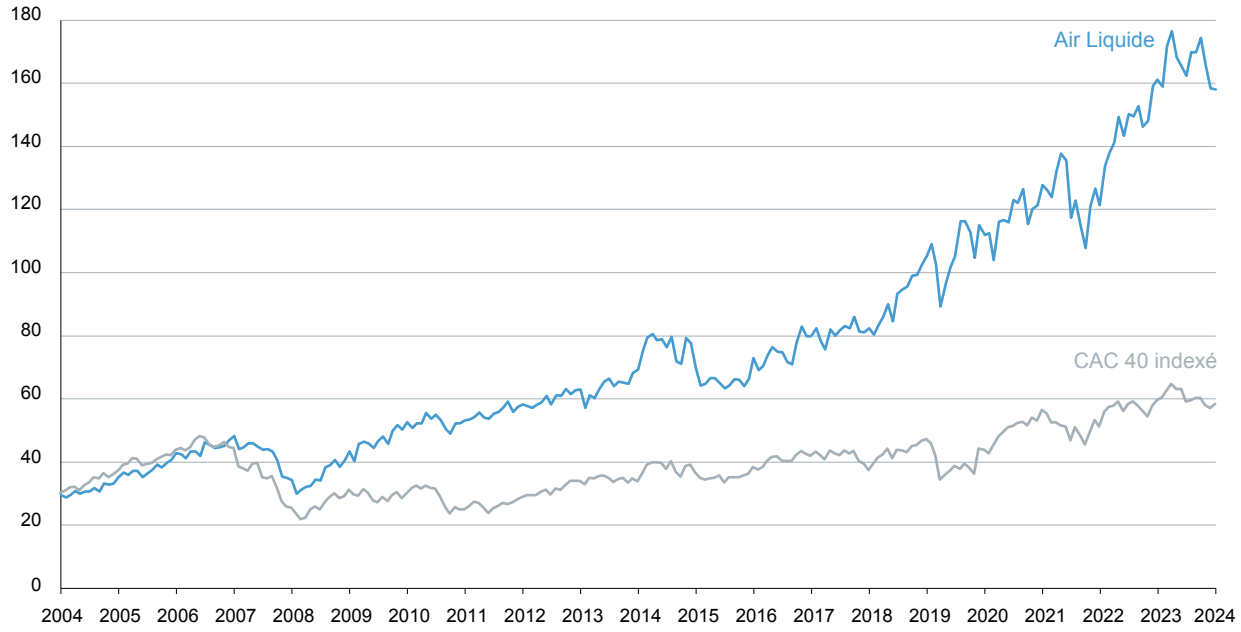
DIVIDENDE [(α)]

(en euros/action)



* *Croissance Annuelle Moyenne.*
(a) Ajusté pour tenir compte de la division du nominal en 2007, des attributions d'actions gratuites et d'un facteur de 0,974 reflétant la valeur des droits préférentiels de souscription suite à l'augmentation de capital réalisée en octobre 2016.
(b) Données calculées sur 30 ans selon les normes comptables en vigueur.
(c) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

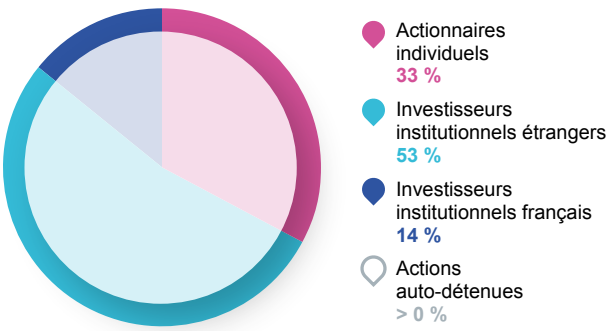
PERFORMANCE BOURSIÈRE



		2020	2021	2022	2023	2024
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*		63 589	72 872	69 305	92 378	**90 740**
Cours de clôture [a] *(en euros)*						
	+ haut	117,98	128,38	136,91	162,76	177,55
	+ bas	82,00	103,06	105,18	122,42	152,25
Au 31 décembre		110,95	126,71	120,36	160,11	156,92
Bénéfice net par action [b] – BNPA *(en euros)*		4,25	4,48	4,79	5,35	**5,74**
Dividende par action [b] – DPA *(en euros)*		2,70	2,75	2,90	2,90	**3,30** [c]
Taux de distribution		55 %	55 %	58 %	56 %	59 %
Rendement par action		2,0 %	1,9 %	2,2 %	1,8 %	**2,1 %**
Date de détachement du coupon		17 mai 2021	16 mai 2022	15 mai 2023	20 mai 2024	19 mai 2025

(a) Ajusté selon les règles Euronext en vigueur.
(b) Données ajustées pour les attributions d'actions gratuites et l'augmentation de capital.
(c) Dividende 2024, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2024



PLAN STRATÉGIQUE À HORIZON 2025

ADVANCE ///////



(a) Taux de croissance annuel moyen des ventes comparables du Groupe (CAGR) de fin 2021 à fin 2025, au prix de l'énergie et au taux de change de 2021, hors effet de périmètre significatif.
(b) ROCE récurrent.

En bonne voie pour réaliser les objectifs ADVANCE

Objectifs et décisions d'investissement	Résultats 2024	
• Croissance des ventes **+ 5-6 %** CAGR (a)	**+ 6,5 %** (b) 2021 – 2024 CAGR	✔
• **ROCE > 10 %** à compter de 2023 (c)	**10,7 %**	atteint
• **Inflexion** des émissions de CO_2 à partir de 2025	**- 11 %** (d) vs. 2020	atteint
• **16 Mds €** de décisions d'investissement (e)	**12,7 Mds €** Somme 2022 – 2024	✔

atteint ✔ en ligne

(a) Taux de croissance annuel moyen des ventes comparables du Groupe (CAGR) de fin 2021 à fin 2025, au prix de l'énergie et au taux de change de 2021, hors effet de périmètre significatif.
(b) Incluant + 2,5 % d'impact de l'Argentine.
(c) ROCE récurrent calculé sur la base du résultat net récurrent.
(d) Émissions de scopes 1 et 2, scope 2 en « base marché », émissions retraitées, voir chapitre 1 – pages 59 et 64 et chapitre 5 – page 313 et suivantes.
(e) Somme des décisions d'investissement industrielles et financières sur 4 ans de 2022 à 2025.

PERFORMANCE FINANCIÈRE 2024

Résilience

Croissance comparable des ventes

+3 % (a)

Performance solide

Marge opérationnelle Groupe (b)

+110 pbs

ROCE (c) récurrent

10,7 %

Émissions CO_2

-11 %

vs 2020 (d)

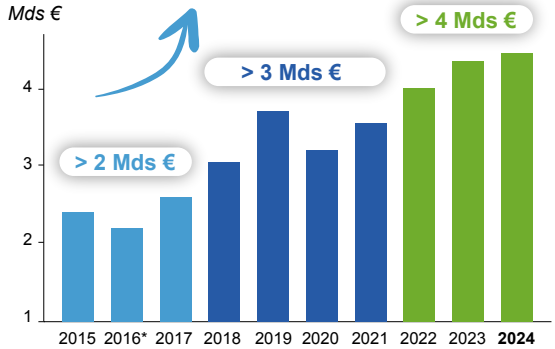
Croissance future

Investissements en cours

4,2 Mds €

(a) Incluant +1,9 % de contribution de l'Argentine.
(b) Résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires hors effet énergie.
(c) ROCE récurrent calculé sur la base du résultat net récurrent.
(d) Émissions de scopes 1 et 2, scope 2 en « base marché », émissions retraitées, voir chapitre 1 – pages 59 et 64 et chapitre 5 – page 313 et suivantes.

Accélération des décisions d'investissement pour préparer l'avenir



Total des décisions d'investissements industriels et financiers en 10 ans

Amélioration de la marge opérationnelle

- 2e révision à la hausse de l'ambition
- Étendue à 2026

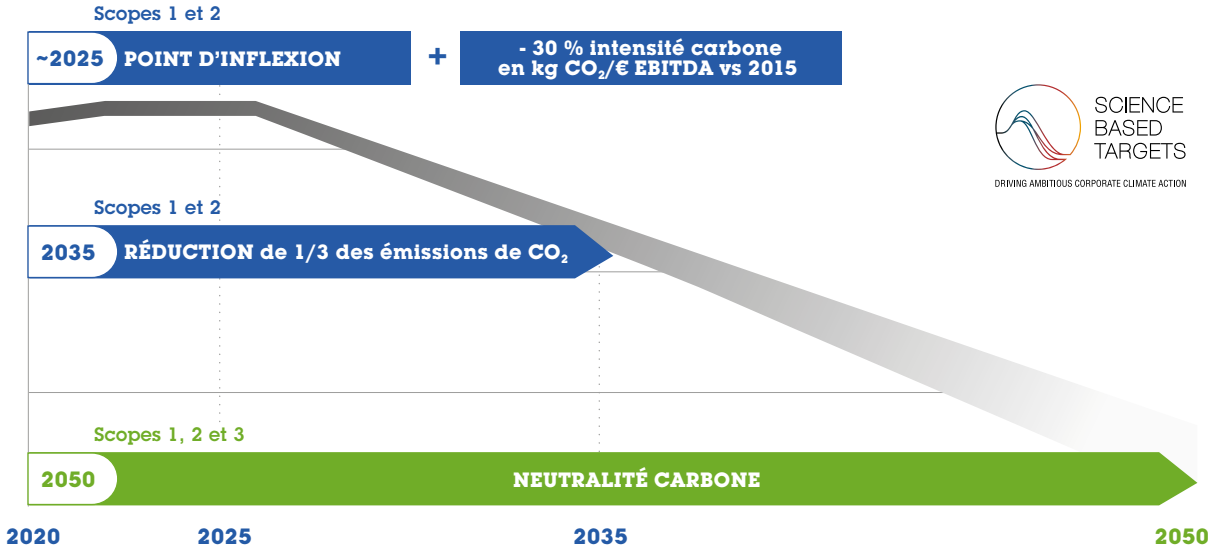
+460 pbs

en 5 ans
2022 – 2026

* *Excluant l'acquisition d'Airgas.*

DÉCARBONER LA PLANÈTE

VERS LA NEUTRALITÉ CARBONE D'ICI 2050



En 2024, les émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 [a] du Groupe sont en baisse de - 11,1 % par rapport à la base de référence 2020.

L'intensité carbone [b] s'établit à 4,3 en baisse de - 41 % par rapport à 2015, dépassant l'objectif de réduction de - 30 % en 2025.

(a) Émissions de scopes 1 et 2, scope 2 en « base marché », émissions retraitées, voir chapitre 1 – pages 59 et 64 et chapitre 5 – page 313 et suivantes.
(b) En kg CO_2 équivalent/euro de résultat opérationnel courant avant amortissements et hors IFRS 16 au taux de change 2015 sur les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre, scope 2 selon la méthodologie « base marché », voir chapitre 1 – page 64 pour la réconciliation.

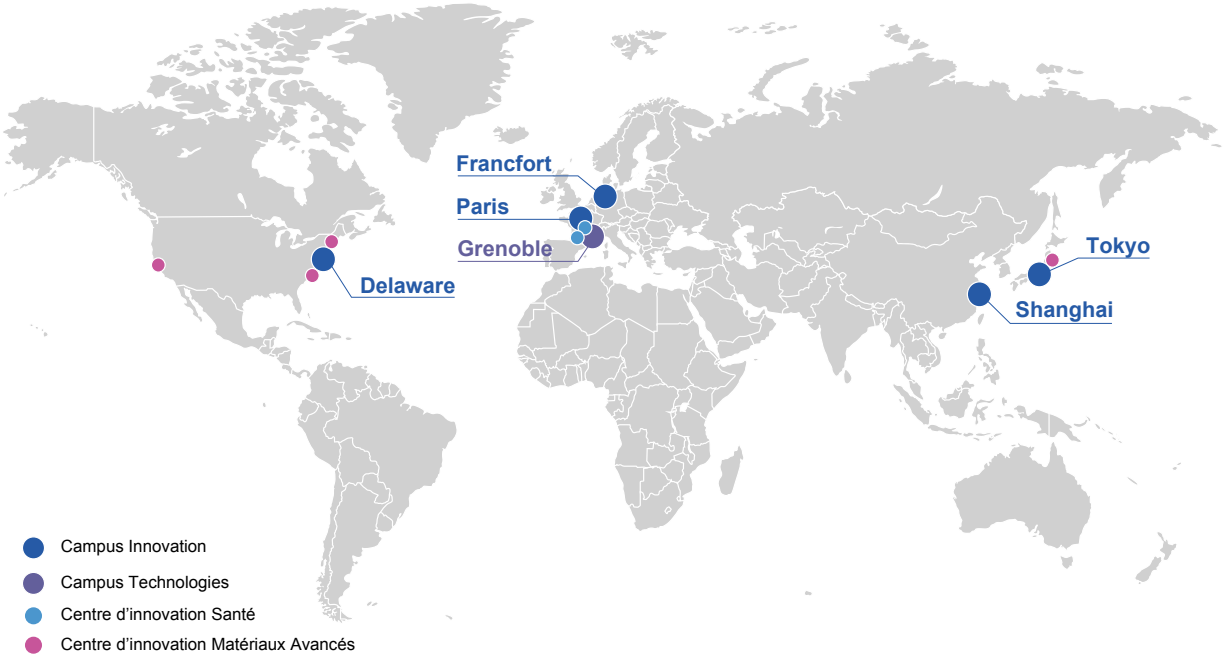
INNOVER POUR OUVRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

309 M€
de dépenses liées à l'innovation (2024)

366
nouveaux brevets

350
partenariats d'innovation

UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION MONDIAL



Solutions hydrogène

Construction d'une unité pilote de craquage d'ammoniac à échelle industrielle pour la production d'hydrogène bas carbone et renouvelable.

Captage du carbone

Développement de nos solutions Cryocap™ pour répondre aux besoins spécifiques de nos clients de l'industrie lourde et contribuer à décarboner leurs activités.

Matériaux avancés

Mise sur le marché d'une gamme innovante de précurseurs solides et de systèmes de distribution propriétaires pour la fabrication des puces mémoires et logiques les plus avancées.

AGIR POUR TOUS

Sécurité

Le taux de fréquence atteint un niveau **record** en 2024 à **0,7** accident avec arrêt par million d'heures travaillées, en baisse de - 32 % par rapport à 1,0 en 2023.

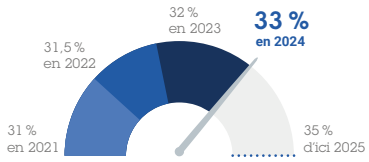
La Fondation Air Liquide

Soutient depuis plus de 15 ans des projets dans trois domaines :

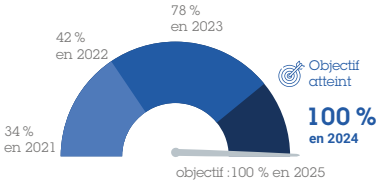
- Recherche en santé respiratoire ;
- Insertion professionnelle, en particulier à travers des métiers techniques ;
- Actions locales de solidarité.

Pour les collaborateurs et les communautés

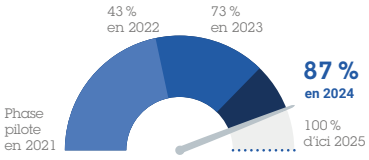
D'ici 2025, **35 % de femmes** parmi nos ingénieurs et cadres.



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



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



Pour les patients

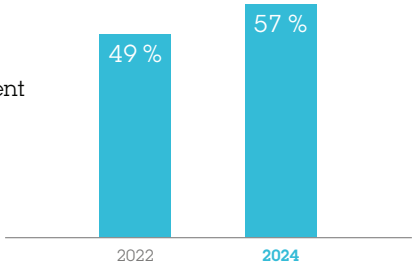
Contribuer à améliorer **la qualité de vie à domicile des patients atteints de maladies chroniques**, dans les économies matures.

Réalisations 2024 :

140

nouvelles initiatives centrées sur le patient

Patients bénéficiant de plans d'accompagnement personnalisés



UNE ENTREPRISE RÉCOMPENSÉE POUR SA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

CDP

Air Liquide a obtenu la note A- au questionnaire de la sécurité de l'eau et B à celui du changement climatique.

S&P 100

Pour la troisième année consécutive, Air Liquide fait partie de l'indice Dow Jones Sustainability Index Europe des entreprises se distinguant pour leur engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale ; Air Liquide a rejoint le S&P Sustainability Yearbook.

FTSE

Air Liquide fait partie de la série d'indices FTSE4Good en 2024.

Ecovadis

En 2024, Air Liquide se classe dans le top 20 % des entreprises les mieux notées.

MSCI

Air Liquide a conservé sa note A.

ISS

Air Liquide se classe dans les 20 % des entreprises les plus performantes et conserve le statut « Prime » d'ISS.

Moody's ESG Solutions

Air Liquide se classe au-dessus de la moyenne du secteur dans tous les piliers et domaines évalués.

Sustainalytics

Reconnu comme ESG Industry Top Rated, Air Liquide a reçu la note « risque faible ».

Notations obtenues en 2024.



1 Rapport intégré

HISTOIRE DU GROUPE AIR LIQUIDE 18

MODÈLE D'AFFAIRES 21

Préalables à l'action : sécurité, éthique et respect des droits humains 21
Description du modèle d'affaires 22
Description des activités 24
Concurrence 37

STRATÉGIE ET OBJECTIFS 38

Ambition 38
Plan stratégique et objectifs moyen terme 38
Gouvernance de la stratégie 44

PERFORMANCE 50

Chiffres clés 50
Compte de résultat 51
Flux de trésorerie et bilan 57
Performance extra-financière 59
Cycle d'investissement et financement 60
Indicateurs de performance 63
Innovation 66
Annexe 69

PERSPECTIVES 70

HISTOIRE DU GROUPE AIR LIQUIDE

Air Liquide, un leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé, construit son leadership depuis 1902.

1902-1960

LES ORIGINES

Air Liquide est créé en 1902, fruit d'une innovation et de la rencontre de deux hommes : Georges Claude, l'inventeur de la production industrielle d'oxygène à partir d'air liquide, et Paul Delorme, un entrepreneur visionnaire.

LES PREMIERS DÉVELOPPEMENTS À L'INTERNATIONAL

Les gaz sont difficilement transportables et requièrent une production locale. C'est une des raisons pour lesquelles, très tôt, Air Liquide met le cap sur l'international et construit de nombreuses unités de production à l'étranger. Le développement est rapide en Europe (en 1906), puis au Japon (en 1907), au Canada (en 1911) et aux États-Unis (en 1916).

INTRODUCTION EN BOURSE

Le rôle essentiel des Actionnaires s'est concrétisé dès les premières années du développement de la Société. Introduit à la Bourse de Paris en 1913, le titre a fêté en 2013 ses 100 ans de cotation. Cent années durant lesquelles Air Liquide s'est attaché à bâtir dans la continuité une relation forte et privilégiée avec ses Actionnaires, basée sur une performance boursière exceptionnelle, avec une augmentation moyenne du cours de bourse de +11,9 % par an.

DES MÉTHODES DE DISTRIBUTION RÉVOLUTIONNAIRES

Dans les années 1950, Air Liquide met en place de nouvelles méthodes de distribution des gaz industriels.

Le conditionnement du gaz sous forme liquide en citerne cryogénique permet le transport routier et ferroviaire en grande quantité dans un rayon d'environ 200-250 km autour du site de production.

En livrant plusieurs clients à partir de canalisations, Air Liquide met en œuvre pour la première fois une stratégie de réseau, en reliant ses unités de production de gaz les unes aux autres. La capacité de production est décuplée pour répondre à l'augmentation en flèche de la demande des grandes industries : l'oxygène pour l'industrie sidérurgique tout d'abord, puis l'azote pour la chimie. C'est le démarrage de l'activité Grande Industrie.

1960-2000

LE SPATIAL

Convaincu de l'intérêt industriel de la cryogénie, Jean Delorme, alors Président-Directeur Général d'Air Liquide, décide de créer un pôle de recherche avancée dédié à cette technologie. Celui-ci est fondé près de Grenoble en 1962. Les premières applications voient rapidement le jour dans le domaine spatial et depuis lors Air Liquide est un partenaire clé de l'aventure spatiale.

UNE TRADITION D'INVENTIONS

Le Centre de Recherche Claude Delorme, situé sur le plateau de Saclay et désormais nommé Campus Innovation Paris, voit le jour en 1970. Les travaux du Centre de Recherche portent sur l'amélioration des technologies de production des gaz et de leurs applications. Il témoigne de la volonté du Groupe de mieux connaître les procédés industriels de ses clients et de développer de nouvelles applications des gaz pour mieux répondre à leurs demandes. Aujourd'hui, le Groupe dispose également de Campus Innovation en Europe (Allemagne, France), en Amérique du Nord (États-Unis) et en Asie (Chine, Japon).

UN NOUVEAU MARCHÉ, L'ÉLECTRONIQUE

Au Japon, le Groupe démarre en 1985 la fourniture de gaz d'ultra haute pureté à l'industrie des semi-conducteurs : il s'agit d'une part des gaz vecteurs, essentiellement l'azote, qui permettent de transporter les gaz spéciaux et d'inerter les outils de production des puces, et, d'autre part, des gaz spéciaux utilisés directement dans la fabrication des semi-conducteurs. En 1987, Air Liquide inaugure le Centre de Recherche de Tsukuba, au Japon, dédié à l'électronique.

ACQUISITION MAJEURE

Le Groupe fait l'acquisition de Big Three aux États-Unis en 1986, activité Grande Industrie disposant notamment d'un important réseau de canalisations le long du golfe du Mexique.

L'OFFRE ÉLARGIE : L'HYDROGÈNE ET LA VAPEUR

Après l'oxygène et l'azote, l'hydrogène et la vapeur viennent compléter l'offre d'Air Liquide dans les années 1990. Afin d'assurer le succès de cette nouvelle offre, le Groupe prend exemple sur le modèle économique qui fait le succès de son activité gaz de l'air et déploie d'emblée une stratégie de bassins.

SANTÉ

À l'origine simple fournisseur d'oxygène en milieu hospitalier, Air Liquide devient un spécialiste de la santé. Le Groupe lance son activité Santé à domicile dans les années 1990 et met en place un réseau d'équipes spécialisées dédiées à cette activité. Les gaz médicaux deviennent des médicaments et leurs fabricants sont tenus de déposer des autorisations de mise sur le marché (AMM). Le Groupe lance également des programmes de recherche dans le domaine des gaz thérapeutiques, notamment destinés à la réanimation ou à la lutte contre la douleur.

2000-2020

EXPANSION INTERNATIONALE

Le Groupe investit massivement en Chine au début des années 2000 : le pays est un marché de croissance majeur pour les gaz industriels, et Air Liquide parvient à conclure de nombreux contrats liés aux gaz de l'air.

Le Groupe fait l'acquisition d'une partie des activités de Messer Griesheim en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

ORGANISATION PAR MÉTIER

Les relais de croissance d'Air Liquide pour les prochaines décennies s'appuient sur les évolutions des modes de vie : croissance industrielle des économies en développement, besoins croissants d'énergie et enjeux environnementaux, santé et hautes technologies. Afin de capter cette croissance, le Groupe met en œuvre une nouvelle organisation et crée quatre branches d'activité mondiale. Elles regroupent les expertises techniques et opérationnelles propres à chacun de ses différents métiers, Grande Industrie, Industriel Marchand, Santé et Électronique, et centralisent les connaissances de chaque marché.

Conscient de la dimension stratégique de l'Ingénierie & Construction, le Groupe fait l'acquisition, en 2007, de la société Lurgi. Cette société apporte à Air Liquide des technologies propriétaires majeures, notamment pour la production d'hydrogène et de monoxyde de carbone, s'ajoutant aux compétences historiques du Groupe en cryogénie.

RÉSISTANCE FACE À UNE CRISE SANS PRÉCÉDENT

Impacté par une crise économique mondiale d'une ampleur sans précédent en 2008 et 2009, le Groupe concentre ses efforts sur la gestion de ses liquidités, de ses coûts et de ses investissements. Éprouvant la solidité de ses contrats à long terme, Air Liquide démontre la pertinence et la résilience de son modèle économique. Dans un contexte global de récession, le Groupe fait figure d'exception et affiche un résultat net stable tout en préservant la solidité de son bilan.

INNOVATION ET HYDROGÈNE

L'innovation est un des piliers de la stratégie du groupe Air Liquide. En 2013, Air Liquide lance deux initiatives destinées à favoriser l'innovation ouverte : i-LAB (innovation Lab) et ALIAD, filiale de capital-risque du Groupe prenant des participations minoritaires dans des start-up technologiques innovantes. En 2014, le Groupe décide de nouveaux investissements notamment pour moderniser son Centre de Recherche près de Versailles, sur le plateau de Saclay, et lancer un centre technique d'excellence pour les technologies de production cryogénique.

Par ailleurs, à l'échelle mondiale, Air Liquide participe activement au développement de la filière hydrogène énergie pour accompagner les constructeurs automobiles qui mettent sur le marché des véhicules électriques à hydrogène. Air Liquide contribue à la construction de stations d'hydrogène (États-Unis, Japon, France, Allemagne, Belgique, Danemark, Pays-Bas, Corée, Chine…).

L'ACQUISITION D'AIRGAS ET LE PROGRAMME NEOS

Le 23 mai 2016, Air Liquide finalise l'acquisition de la société américaine Airgas et prend une nouvelle dimension. Cette acquisition complémentaire aux activités du Groupe aux États-Unis permet à Air Liquide d'être présent sur l'ensemble des segments en amont et en aval du marché américain ; cette intégration est fortement créatrice de valeur.

Le Groupe a réalisé plus de 300 millions de dollars américains de synergies grâce à cette acquisition. Par ailleurs, le modèle d'Airgas en termes de produits, de digitalisation des activités et de modèle économique a été diffusé en dehors des États-Unis.

Avec cette acquisition, Air Liquide renforce sa position aux États-Unis, le plus grand marché des gaz industriels dans le monde ainsi que celui qui présente la plus forte croissance parmi les économies avancées.

À la suite de cette acquisition, Air Liquide publie les grandes lignes de son nouveau programme d'entreprise à moyen terme, NEOS, le 6 juillet 2016. Sa stratégie est celle d'une transformation centrée sur le client permettant d'assurer une croissance rentable 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 déjà mise en place par le Groupe à l'échelle mondiale.

CRÉATION DE L'ACTIVITÉ MARCHÉS GLOBAUX & TECHNOLOGIES

Pour accélérer le développement des offres dans de nouveaux marchés, le Groupe crée en 2016 l'activité Marchés Globaux & Technologies, chargée de développer les nouvelles activités dans le domaine de la transition énergétique et des deep tech, tout en faisant levier sur les technologies.

RECENTRAGE DES ACTIVITÉS SUR GAZ & SERVICES

Suite aux cessions de ses filiales Aqua Lung (plongée) et Air Liquide Welding (soudage) en 2017, Air Liquide se concentre sur ses activités Gaz & Services. À la suite de ces cessions, la part de revenus des activités Gaz & Services dans les ventes du Groupe passe de 90 % en 2015 à 96 % en 2018.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET OBJECTIFS CLIMAT

Air Liquide s'inscrit depuis de nombreuses années dans une démarche de croissance responsable visant notamment à limiter ses émissions de CO_2 et celles de ses clients. Le 30 novembre 2018, Air Liquide annonce ses objectifs climat, notamment celui de réduire de -30 % son intensité carbone entre 2015 et 2025, avec une approche globale incluant ses actifs, ses clients et les écosystèmes. Ces objectifs sont les plus ambitieux du secteur et sont en ligne avec le programme d'entreprise NEOS. Dans ce cadre, l'activité Marchés Globaux & Technologies accélère ses ventes liées aux marchés de la transition énergétique, portées par le secteur du biométhane et les premiers développements de la mobilité hydrogène.

FINALISATION DE L'INTÉGRATION D'AIRGAS ET RENFORCEMENT DU PROGRAMME D'EFFICACITÉ DU GROUPE

Début 2019, Air Liquide atteint son objectif de 300 millions de dollars américains de synergies liées à l'intégration d'Airgas avec plus d'un an d'avance sur l'objectif initial. L'intégration étant finalisée, Airgas rejoint le programme d'efficacités du Groupe et participe à l'augmentation de l'objectif annuel de génération d'efficacités. Initialement fixé à plus de 300 millions d'euros, l'objectif est revu à la hausse, à plus de 400 millions d'euros à partir de 2019. Par ailleurs, un programme visant à favoriser le partage du modèle Airgas a permis à près de 100 managers du Groupe de se plonger dans les opérations d'Airgas pour accélérer la diffusion de ses meilleures pratiques dans les autres géographies du Groupe.

MONTÉE EN PUISSANCE DES NOUVEAUX MARCHÉS DE L'HYDROGÈNE

En 2019, Air Liquide annonce la construction au Canada de la plus grande unité d'électrolyse à membrane du monde, visant à produire de l'hydrogène à partir d'énergie hydroélectrique pour les usages de l'industrie et la mobilité. Le Groupe investit dans une unité de production et de liquéfaction de l'hydrogène pour la côte ouest des États-Unis et collabore avec ses clients sidérurgistes pour décarboner la production d'acier en utilisant l'hydrogène.

2020-2024

MOBILISATION DU GROUPE CONTRE LA COVID-19

Les équipes Santé se mobilisent pour faire face à l'augmentation des besoins en oxygène médical, garantir la fourniture d'équipements, tels que les respirateurs pour les hôpitaux, et assurer le retour à domicile des patients stabilisés ou la continuité du suivi des patients chroniques.

Dans un contexte de crise sanitaire et économique mondiale, le Groupe démontre une fois de plus sa résilience. Cette crise met également en avant la contribution des activités du Groupe à la société ainsi que l'engagement des collaborateurs.

AGIR POUR UN AVENIR DURABLE

En mars 2021, le Groupe renforce l'ensemble de ses objectifs de Développement Durable en les détaillant autour de trois axes.

Tout d'abord AGIR pour une société bas carbone, en ligne avec l'Accord de Paris, en se fixant pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050, avec deux grandes étapes intermédiaires : le début de la réduction de ses émissions de CO_2 en valeur absolue autour de 2025 puis une baisse de -33 % de ses émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 d'ici à 2035 par rapport à 2020. Air Liquide agit pour le climat en 2021, en initiant différents projets et partenariats pour la décarbonation d'activités industrielles et de mobilité, et en annonçant sa participation dans le plus grand fonds dédié aux infrastructures d'hydrogène bas carbone et renouvelable. Le Groupe fait aussi l'acquisition des unités de production de gaz de l'air de Sasol en Afrique du Sud et d'une unité de production d'hydrogène de TotalEnergies en France tout en s'engageant pour une très forte réduction de leurs émissions de CO_2.

Ensuite, AGIR pour la santé en améliorant la qualité de vie des patients atteints de maladies chroniques dans les économies matures et en facilitant l'accès à l'oxygène médical des pays à revenu faible et modéré. Déjà en place au Sénégal, l'initiative permet l'accès à l'oxygène médical à des communautés rurales et commence à se déployer en Afrique du Sud.

Enfin, AGIR en confiance en s'engageant auprès des collaborateurs et en s'inscrivant dans les meilleures pratiques de gouvernance.

LANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE ADVANCE

En mars 2022, Air Liquide a annoncé ADVANCE (voir page 38), son nouveau plan stratégique à horizon 2025. Celui-ci place le développement durable au cœur de sa stratégie et combine performance financière et extra-financière. Fort d'un modèle économique à la résilience prouvée, de sa capacité d'innovation et de son savoir-faire technologique, le Groupe est particulièrement bien positionné pour poursuivre sa trajectoire de croissance et de rentabilité tout en contribuant à répondre efficacement aux principaux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux.

PROGRAMME DE TRANSFORMATION

Capitalisant sur son plan stratégique ADVANCE, une ambition de performance relevée et un niveau record d'opportunités d'investissement, Air Liquide a lancé en 2024 un nouveau programme de transformation pluriannuel du Groupe pour accroître l'agilité, accélérer les prises de décision et améliorer la performance. Air Liquide met en œuvre plusieurs initiatives, notamment une organisation simplifiée avec la réduction de niveaux hiérarchiques et une Direction Industrielle Groupe unique à l'échelle mondiale. Ce programme de transformation vise à répondre efficacement aux besoins et attentes en pleine évolution des clients et des collaborateurs.

MODÈLE D'AFFAIRES

1. Préalables à l'action : sécurité, éthique et respect des droits humains

PRÉALABLES À L'ACTION

Avant toute prise de décision puis dans la conduite de ses projets, Air Liquide s'assure de l'application de trois grands principes, parties intégrantes de son excellence opérationnelle et auxquels aucune de ses activités ne doit déroger :

SÉCURITÉ

Une ambition zéro accident

La sécurité est la valeur fondamentale du groupe Air Liquide. L'engagement pour la sécurité est total, visible, et accompagné d'une vigilance indéfectible.

La sécurité des personnes · La sécurité sur la route · La sécurité des procédés

ÉTHIQUE

Un programme d'actions au plus proche des collaborateurs

Assurer l'intégrité et la transparence dans toutes nos opérations.

DROITS HUMAINS

Un respect des droits humains

Respecter et promouvoir les droits humains dans le cadre de nos activités dans le monde entier.

NOS ACTIONS

Règles vitales de sécurité applicables à tous et dont le respect est obligatoire et contrôlé.

Formations au « leadership » sécurité et à la prévention des risques pour les collaborateurs et partenaires.

L'IMS (système de management industriel) **déployé depuis 15 ans,** régulièrement audité et actualisé, permet une gestion efficace et globale de la sécurité et de la fiabilité des opérations du Groupe.

Déploiement des technologies les plus récentes d'aide à la conduite à bord des véhicules pour prévenir les risques routiers.

Code de conduite
- Disponible en 20 langues,
- Formation obligatoire pour 100 % des collaborateurs,
- Adhésion individuelle au Code requise tous les ans.

Organisation dédiée :
- un Comité Éthique et Conformité,
- des correspondants éthiques,
- un département Contrôle Général et confomité.

Formations obligatoires aux usages, règlements locaux et Code de conduite.

ETHICALL · EP ETHICSPOINT

Systèmes d'alertes permettant à chaque employé de faire remonter, s'il le souhaite anonymement, un signalement.

Respect des **textes fondateurs**

Charte internationale des droits de l'Homme.

Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

Principes directeurs des **Nations Unies** relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

OCDE

Principes directeurs de l'**OCDE** à l'intention des entreprises multinationales.

Engagements volontaires

Pacte mondial des **Nations Unies**.

Amélioration continue et excellence en matière d'environnement, de santé et de sécurité dans le secteur de la chimie.

Les informations complémentaires sur les préalables à l'action sont disponibles dans l'État de durabilité (chapitre 5 – page 277).

RAPPORT INTÉGRÉ 1
Modèle d'affaires

2. Description du modèle d'affaires [1]

PROFIL

Inventeur d'avenir, Air Liquide accompagne depuis 1902 le monde et ses évolutions grâce au pouvoir de la science. Oxygène, hydrogène, azote… Ces molécules sont aujourd'hui partout, au cœur de nos vies. Leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé, le Groupe fait naître et grandir des solutions innovantes à base de technologie et d'expertise scientifique pour accompagner l'industrie et la santé dans sa marche vers le progrès. Il agit au quotidien pour ses clients, ses patients et au-delà pour être utile à la société. Il invente un avenir au service d'une croissance qualitative, pour un avenir durable.

ADVANCE //////

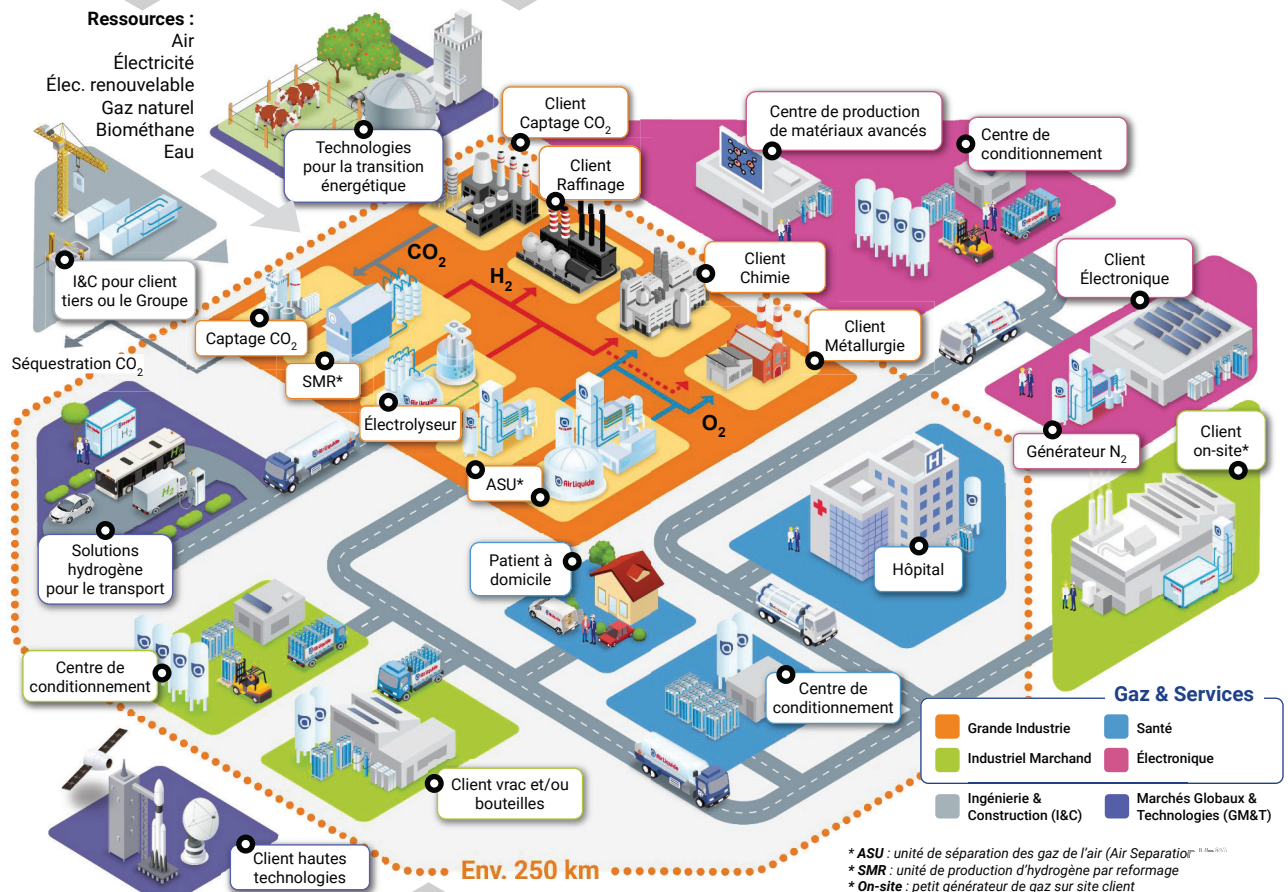
Stratégie
à horizon 2025

- **RÉALISER** une performance financière solide
- **DÉCARBONER** la planète
- **CONTRIBUER** au progrès par l'innovation technologique
- **AGIR** pour tous

RESSOURCES & ATOUTS

- ~ 66 500 collaborateurs
- > 4 millions de clients et patients
- ~ 80 000 fournisseurs
- ~ 900 000 Actionnaires
- ~ 350 partenariats technologiques et industriels
- > 600 unités de production
- > 20 millions de bouteilles
- ~ 10 000 camions
- 6 Campus Innovation et Technologies
- ~ 15 000 brevets
- 65,6 TWh d'énergie
- 99,6 Mm³ d'eau consommée

Ressources :
Air
Électricité
Élec. renouvelable
Gaz naturel
Biométhane
Eau



* ***ASU*** : *unité de séparation des gaz de l'air (Air Separation*
* ***SMR*** : *unité de production d'hydrogène par reformage*
* ***On-site*** : *petit générateur de gaz sur site client*

PRÉALABLES À L'ACTION — SÉCURITÉ — ÉTHIQUE — DROITS HUMAINS

CRÉATION DE VALEUR

Performance financière (a)

Chiffre d'affaires :
27,1 milliards d'euros
+5,9 % en moyenne sur 30 ans

Capacité d'autofinancement :
6,5 milliards d'euros
+7,1 % en moyenne sur 30 ans

Dividende ajusté par action :
+8,8 % en moyenne sur 30 ans

Environnement

- **Neutralité carbone** en 2050
- Trajectoire carbone validée par la SBTi
- Émissions **34,9 Mt** en 2024 **-11,1 %** par rapport à 2020 (scopes 1 & 2)

Société

- Niveau **record** de **0,7** de taux de fréquence accident
- **100 %** des collaborateurs bénéficient du socle commun de couverture sociale
- Plus forte **mixité** de son secteur
- Près de **600** projets soutenus par la Fondation Air Liquide depuis sa création

(a) *Données calculées sur 30 ans selon les normes comptables en vigueur. Dividende ajusté pour tenir compte de la division du nominal en 2007, des attributions d'actions gratuites et d'un facteur de 0,974 reflétant la valeur des droits préférentiels de souscription suite à l'augmentation de capital réalisée en octobre 2016.*

[1] *ESRS 2 SBM-1 § 42.*

3. Description des activités [1]

Les activités du Groupe sont organisées de la manière suivante : Gaz & Services, Ingénierie & Construction, Marchés Globaux & Technologies, et sont au service d'un seul métier, celui des gaz industriels. Les quatre branches qui constituent les activités Gaz & Services sont étroitement liées par une logique industrielle forte qui privilégie la proximité. Le schéma en page 25 illustre la mutualisation des actifs de production ou de distribution entre les différentes branches pour une zone géographique donnée. Ce maillage industriel efficace et sa proximité avec ses clients permettent à Air Liquide :

- d'accroître sa fiabilité ;
- d'optimiser sa consommation énergétique, ses coûts et ses flux logistiques ;
- d'anticiper les besoins de ses clients ;
- de comprendre les évolutions des marchés ;
- et de proposer des solutions innovantes.

Une Direction Industrielle unique et à l'échelle mondiale a été créée fin 2024 pour mieux répondre aux défis industriels et aux besoins des nombreux clients du Groupe afin de leur assurer les standards les plus élevés en matière de sécurité, de qualité, de fiabilité et d'efficience. Elle s'appuie notamment sur l'expertise d'Air Liquide et l'optimisation des processus industriels.

Les synergies dont bénéficient l'ensemble des activités du Groupe ne se limitent pas à la dimension industrielle, mais englobent également l'expertise scientifique et technologique, la démarche innovation ainsi que les ressources humaines et la gestion financière. Ainsi, la forte intégration des différentes branches d'activité mondiale permet au Groupe de créer des synergies, de se renforcer et de croître tout en créant de la valeur sur le long terme.

La solidité du modèle Air Liquide

En **Grande Industrie**, la fourniture du gaz est contractualisée pour une durée minimale de 15 ans, avec des clauses de take-or-pay qui garantissent un niveau de revenu minimum. À noter que le coût de l'énergie est contractuellement refacturé aux clients.

L'activité **Industriel Marchand** est caractérisée par une grande diversité de marchés, de clients et de géographies, résultat d'un ciblage stratégique, qui renforce la résilience de l'activité. Une part significative du chiffre d'affaires provient de revenus fixes liés à la mise à disposition d'équipements (dont les bouteilles et les réservoirs de stockage pour les gaz sous forme liquide).

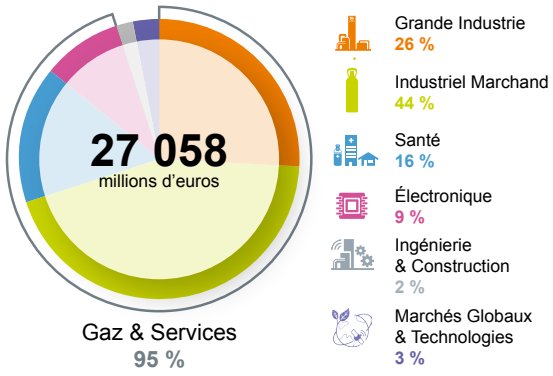
L'activité **Santé** bénéficie de tendances sociétales marquées (allongement de la durée de vie des populations, développement des maladies chroniques…) qui assurent une croissance de la demande indépendante des cycles économiques.

Le développement de l'industrie des semi-conducteurs avec ses nombreuses applications digitales est le premier facteur de croissance de l'activité **Électronique**, une industrie en forte progression.

Au-delà des activités de Gaz & Services, l'activité **Marchés Globaux & Technologies** aide à positionner Air Liquide en pionnier sur de nouveaux marchés ou de nouveaux modèles d'affaires dans le domaine de la transition énergétique et de la deep tech, accélérant ainsi la courbe d'apprentissage sur les nouveaux enjeux sociétaux et environnementaux, et ouvrant des opportunités clés pour la croissance future.

Enfin, la branche d'activité **Ingénierie & Construction** assure la conception et la construction d'usines et d'équipements pour les besoins des différentes branches d'activité du Groupe et de clients tiers. C'est grâce à sa branche d'activité Ingénierie & Construction que le Groupe cultive, partage et transmet son expertise, assurant à la fois la pérennité de son savoir-faire et son amélioration continue grâce à l'intégration permanente des derniers progrès technologiques et leur adaptation aux nouveaux marchés.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE 2024 PAR ACTIVITÉ



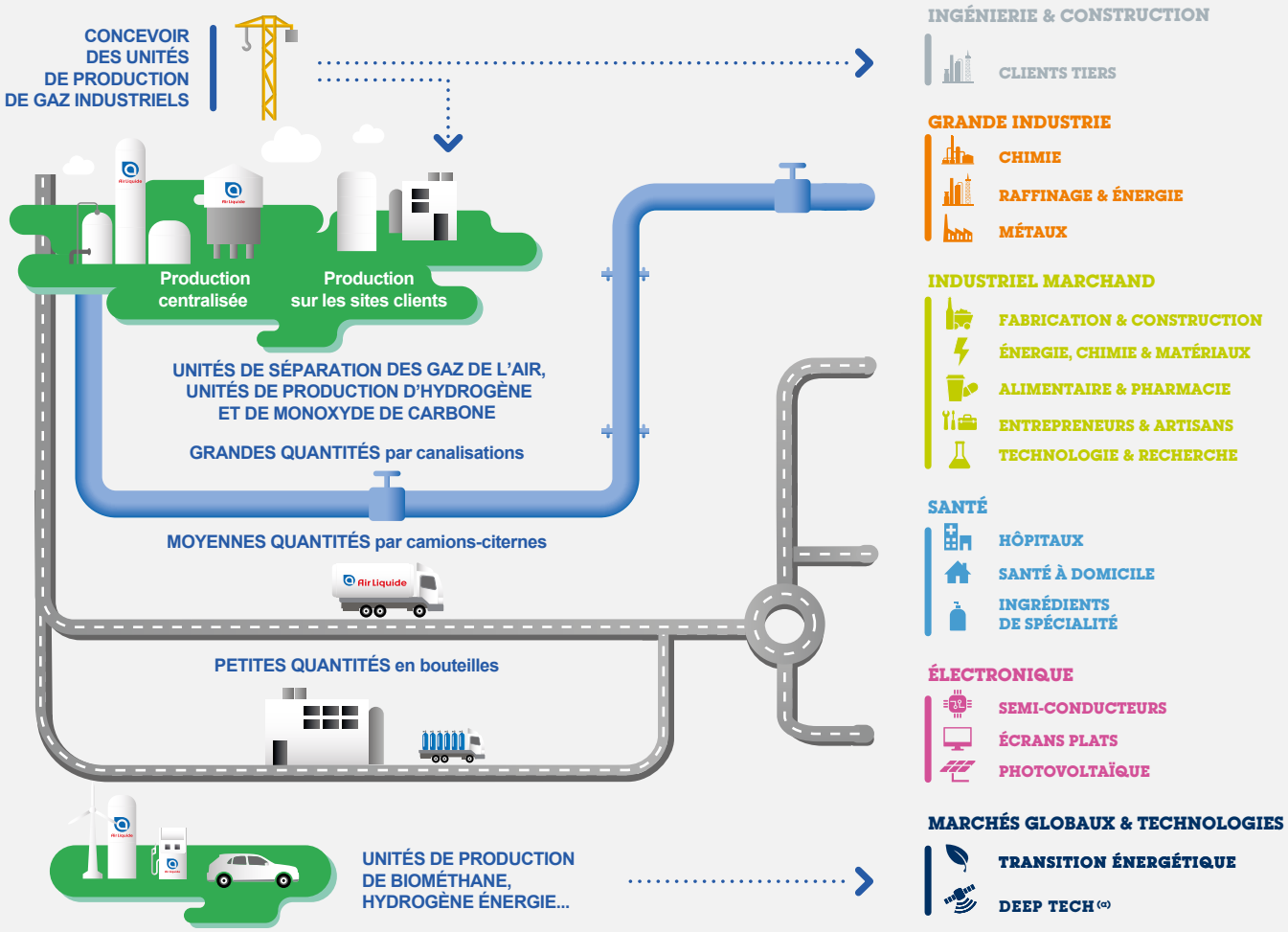
Les solutions offertes par les différentes branches d'activité aux problématiques du développement durable, actuelles et futures, notamment de la transition énergétique, renforcent la croissance et la résilience du Groupe.

La capacité d'innovation du Groupe lui permet d'améliorer de façon continue ses offres existantes en intégrant de nouvelles technologies et de nouvelles façons de travailler au service de l'excellence opérationnelle et de la croissance future. Air Liquide fait ainsi levier sur les écosystèmes d'innovation internes et externes afin de développer des solutions différenciantes pour ses clients et patients, créer des offres à forte valeur ajoutée et ouvrir de nouveaux marchés. L'innovation contribue à la croissance durable du Groupe.

En outre, à travers ses différentes branches d'activité mondiale, le Groupe sert plus de 4 millions de clients et de patients dans des industries variées et dans une grande diversité de géographies, ce qui contribue à une résistance forte aux cycles économiques. Ces caractéristiques propres au métier des gaz pour l'industrie et la santé confirment la solidité du modèle.

Les produits et services du Groupe [2] sont utilisés dans tous les marchés industriels et dans la Santé. À noter qu'Air Liquide n'est pas directement actif dans la prospection, l'extraction, le raffinage, ou la distribution de carburant fossile liquide ou gazeux à l'exception de ventes marginales (en deçà des seuils prévus au Règlement (EU) 2020/1818) de gaz naturel comprimé pour des clients dans la mobilité. De plus, Air Liquide ne vend pas de produits entrant dans la division 20.2 de l'Annexe I de la réglementation (EC) n° 1893/2006 concernant les produits agrochimiques et pesticides. Enfin, Air Liquide ne produit pas d'armes controversées ni ne cultive ou produit du tabac.

(1) *ESRS 2 SBM-1 § 40 (a), ESRS 2 SBM-1 § 42.*
(2) *ESRS 2 SBM-1 § 40 (d).*



(a) Technologies de rupture fondées sur des avancées scientifiques de nature à changer les modes de conception et de production.

3.1. GAZ & SERVICES

Les Gaz & Services sont composés de quatre branches d'activité mondiale pour mieux accompagner les évolutions et répondre à la demande des différents marchés : Grande Industrie, Industriel Marchand, Santé et Électronique.

Pour maintenir des coûts de distribution économiquement viables, la production des gaz industriels doit être locale. Les unités de production de gaz du groupe Air Liquide sont donc réparties dans toutes les régions du monde et peuvent approvisionner de nombreux types de clients et d'industries, selon les volumes et les services requis. Air Liquide est organisé autour de fonctions centrales, à Paris, et de groupes de pays sous la supervision d'un membre du Comité Exécutif en fonction de leur localisation géographique (Amériques, Europe Moyen-Orient & Afrique et Asie-Pacifique).

- La **Grande Industrie** fournit des gaz industriels en exploitant des unités de production de grande taille. Elle sert les clients dans les secteurs de la métallurgie, de la chimie, du raffinage et de l'énergie, dont les volumes importants en gaz justifient une usine dédiée ou le développement d'un réseau de canalisations. La Grande Industrie approvisionne aussi les autres branches d'activité du Groupe, en leur fournissant les gaz qui sont ensuite conditionnés et livrés à leurs clients respectifs.
- L'**Industriel Marchand** fournit une gamme variée de gaz, d'équipements d'application et de services associés. Elle sert les industries et les professionnels avec des volumes plus petits que les clients Grande Industrie. Le gaz peut être distribué en vrac, sous forme liquide, ou en bouteilles, sous forme gazeuse, pour les plus petites quantités. Enfin, de petites unités de production peuvent être installées localement pour les clients avec des besoins en gaz plus importants, ou pour des géographies isolées.
- La **Santé** fournit des gaz médicaux, des équipements ainsi que des services aux hôpitaux, et aux autres lieux de soins, mais aussi directement à domicile, chez les patients. Elle produit et distribue également des ingrédients de spécialité destinés aux marchés de la cosmétique, de la pharmacie, des vaccins et de la nutrition.
- L'**Électronique** fournit des gaz, des matériaux (molécules complexes) intervenant au cœur des processus de fabrication, ainsi que des équipements et des services utilisés essentiellement pour la production des semi-conducteurs, mais aussi des écrans plats et des panneaux photovoltaïques.

Grande Industrie

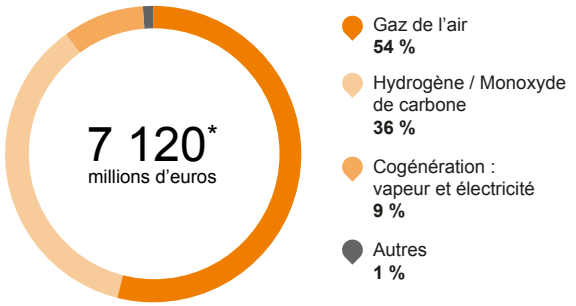
1. ACTIVITÉ, MODÈLE D'AFFAIRES, ET PROCÉDÉS INDUSTRIELS

a. Présentation de l'activité

La branche d'activité Grande Industrie propose à ses clients dans les secteurs de la métallurgie, de la chimie, du raffinage et de l'énergie, des solutions gaz et énergie indispensables à leur propre cœur de métier, leur permettant notamment d'améliorer l'efficacité de leurs procédés et de rendre leurs usines plus respectueuses de l'environnement. La Grande Industrie fournit de l'oxygène, de l'azote, de l'argon, de l'hydrogène et du monoxyde de carbone grâce à ses usines et son réseau de canalisations. Le Groupe opère également des centrales de cogénération pour fournir à ses clients de la vapeur d'eau et de l'électricité.

Leader mondial dans ce domaine, Air Liquide bénéficie de processus rigoureux de sélection des investissements et d'exécution de projets ainsi que de l'expertise de ses équipes de développement de projets. Les équipes de l'Ingénierie & Construction supportent également la branche d'activité Grande Industrie. Les plus gros clients de la Grande Industrie sont suivis par des responsables grands comptes qui possèdent une connaissance fine de leurs activités respectives ainsi que de leurs projets, procédés industriels, et de leur organisation globale. Ils permettent à la Grande Industrie de maintenir une forte proximité avec ses clients, augmentant ainsi la réactivité et la compétitivité du Groupe pour répondre à leurs besoins.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 – ACTIVITÉ GRANDE INDUSTRIE PAR PRODUIT



* *Soit 26 % du chiffre d'affaires du Groupe.*

b. Modèle d'affaires

La fourniture du gaz est généralement contractualisée pour une durée de 15 ans. Pour certains projets, la durée du contrat peut aller jusqu'à 20 ans, voire au-delà. La signature de nouveaux contrats pour de nouveaux sites clients industriels est un gage de croissance future. Le Groupe s'engage à garantir un haut niveau de fiabilité et de disponibilité du gaz en service continu, sur le long terme, via une solution industrielle performante. En contrepartie, ces contrats de fourniture de gaz à long terme intègrent des volumes minimaux garantis par des clauses d'achat fermes (take-or-pay), ainsi qu'une indexation sur les coûts variables (principalement pour l'électricité et le gaz naturel) et sur l'inflation.

L'utilisation de gaz industriels est indispensable pour les différents procédés industriels des clients de la Grande Industrie. Toute discontinuité dans la fourniture oblige le client à interrompre ses opérations de production ; la fiabilité et la sécurité de l'approvisionnement sont donc primordiales. Cependant, bien qu'indispensable, la fourniture de gaz ne représente pour le client qu'un coût minime comparé à son coût global de production.

La Grande Industrie est au cœur des enjeux de la transition énergétique, qui crée des opportunités majeures de croissance avec la fourniture de gaz bas carbone ainsi qu'avec de nouveaux procédés et solutions pour la réduction des émissions de CO_2 des clients.

c. Les procédés industriels de la Grande Industrie

Les ressources nécessaires à la production de gaz industriels varient selon le type de gaz et la localisation de l'unité de production. La production d'oxygène et d'azote requiert de l'air et une grande quantité d'électricité. Les unités de cogénération consomment du gaz naturel et de l'eau. Les unités de production d'hydrogène et de monoxyde de carbone par reformage consomment principalement du gaz naturel et peu d'électricité. Air Liquide développe également sa production d'hydrogène bas carbone par électrolyse qui nécessite de l'électricité bas carbone et de l'eau.

Production des gaz de l'air (ASU : Air Separation Unit)

Une unité de séparation des gaz de l'air (ASU) comprime, liquéfie puis distille l'air afin d'en séparer les différents composants : 78 % d'azote, 21 % d'oxygène, 1 % d'argon et des gaz rares (néon, krypton et xénon). Seules certaines ASU de grande taille permettent de produire ces gaz rares. Les ASU n'émettent pas directement de CO_2, toutefois la consommation d'électricité est importante. Le schéma simplifié de fonctionnement d'une ASU est présenté en page 35.

Production d'hydrogène et de monoxyde de carbone par vaporeformage (SMR : Steam Methane Reformer)

Par reformage du gaz naturel à la vapeur (vaporeformage), un SMR produit de l'hydrogène et du monoxyde de carbone. La matière première la plus courante est le gaz naturel ; les consommations d'électricité et d'eau sont modestes. Le schéma simplifié de fonctionnement d'une unité de production d'hydrogène par reformage est présenté en page 36. Air Liquide a développé un portefeuille de solutions de captage du CO_2 adaptées aux SMR permettant de très fortement réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

Production d'hydrogène par électrolyse

La production d'hydrogène par électrolyse est basée sur la dissociation de molécules d'eau (H_2O) grâce à l'électricité, pour en extraire les molécules d'hydrogène et d'oxygène. Ce procédé permet de produire de l'hydrogène sans utiliser ni émettre de molécules à base de carbone. Il peut être utilisé pour la production d'hydrogène bas carbone pour l'industrie et la mobilité, ainsi que pour le stockage d'énergie. Le schéma simplifié de la production d'hydrogène par électrolyse est présenté en page 35.

Cogénération

La cogénération consiste à produire simultanément et efficacement de l'électricité et de la vapeur d'eau en consommant du gaz naturel et de l'eau. L'électricité est consommée par Air Liquide ou vendue au réseau électrique local. La vapeur d'eau est nécessaire à certains procédés industriels. Ce type d'unité émet directement du CO_2.

LES TECHNOLOGIES DE SÉPARATION DES GAZ POUR LE CAPTAGE ET L'UTILISATION DU CO_2

Le portefeuille de technologies Air Liquide comprend aussi des technologies de séparation et de captage des gaz. Reposant sur la distillation cryogénique, l'adsorption, l'absorption ou les membranes de séparation, ces technologies sont utilisées pour capter le dioxyde de carbone généré dans les procédés industriels d'Air Liquide et ceux de ses clients. Air Liquide propose à ses clients un service de captage du CO_2 sur les bases contractuelles classiques de l'activité Grande Industrie. Ces solutions peuvent par exemple être installées sur des unités de production d'hydrogène, sur des unités pétrochimiques ou sur des cimenteries. Le dioxyde de carbone capté est ensuite définitivement séquestré dans les stockages géologiques ou consommé dans les procédés des clients, comme pour le traitement des eaux alcalines, ou utilisé par les clients de l'activité Industriel Marchand pour la production de boissons gazeuses, pour le conditionnement sous atmosphère protectrice des aliments, ou pour la réalisation de mélanges de gaz de soudure.

2. CHIFFRES CLÉS DE L'ACTIVITÉ GRANDE INDUSTRIE

- > 300 grandes unités de séparation des gaz de l'air ;
- > 50 unités de production d'hydrogène et/ou de monoxyde de carbone ;
- > 9 700 km de réseaux de canalisations ;
- > 15 centrales de cogénération.

3. CLIENTS ET MARCHÉS

L'industrie chimique utilise surtout de l'oxygène, de l'hydrogène et du monoxyde de carbone dans ses procédés de fabrication, ainsi que de l'azote pour l'inertage de ses installations.

L'industrie du raffinage consomme de l'hydrogène pour différents procédés, en particulier pour désulfurer et craquer les hydrocarbures. Des réglementations plus strictes visant à réduire les émissions polluantes des carburants et l'utilisation d'hydrocarbures plus lourds contribuent à la hausse de la demande en hydrogène. La production de carburants durables nécessite de plus grandes quantités d'hydrogène que la production de carburants traditionnels. En outre, certaines réglementations rendent nécessaire l'utilisation de matières premières renouvelables, telles que l'hydrogène renouvelable, dans la production de carburants.

Dans la métallurgie, Air Liquide fournit d'importants volumes d'oxygène, notamment aux aciéristes, dont l'utilisation conduit à une amélioration des performances énergétiques et à une réduction significative de leurs émissions de CO_2. La majorité des nouveaux projets est aujourd'hui située dans les économies émergentes. Toujours dans le but de proposer à ses clients des solutions permettant de réduire leurs émissions, le Groupe s'associe également avec des clients de l'industrie sidérurgique pour développer des solutions innovantes impliquant de l'hydrogène renouvelable ou à faible empreinte carbone pour les usines de production de minerai de fer préréduit (Direct Reduced Iron, DRI) et les technologies de captage du carbone.

Par ailleurs, de nombreuses industries liées à l'énergie ou à la chimie utilisent de l'oxygène en grande quantité pour transformer le charbon, le gaz naturel ou les hydrocarbures liquides en gaz de synthèse pour la production de produits chimiques, d'essences synthétiques ou d'électricité.

Pour répondre aux besoins de ces clients, la fourniture de grandes quantités de gaz est indispensable. Air Liquide approvisionne ses clients directement par canalisations, en provenance d'une usine dédiée ou de différentes usines reliées par un réseau. Air Liquide construit ses propres réseaux de canalisations depuis 40 ans. À ce jour, leur longueur atteint plus de 9 700 km dans le monde, s'étendant pour l'Europe du Nord, par exemple, de Rotterdam à Dunkerque, et, pour la côte du golfe du Mexique aux États-Unis, de Lake Charles, Louisiane, à Corpus Christi, Texas, ainsi que le long du fleuve Mississippi en Louisiane. De nombreux réseaux locaux de taille moyenne ont aussi été construits dans des bassins industriels importants et en fort développement en Allemagne, en Italie, à Singapour, en Corée et, plus récemment, en Chine.

À RETENIR

La branche d'activité **Grande Industrie** s'appuie sur des contrats à long terme (15 à 20 ans), qui comportent des clauses « take-or-pay », offrent une grande visibilité sur les revenus futurs et une protection en cas de baisse importante des volumes consommés par le client (en dessous du niveau minimum du take-or-pay). Les prix de vente des contrats de la Grande Industrie sont indexés, notamment sur les coûts de l'énergie et de l'inflation. Le cycle d'investissement long et l'intensité capitalistique élevée requièrent un bilan solide. La signature de nouveaux contrats est gage de croissance future.

Air Liquide développe une stratégie de réseaux de canalisations dans les bassins industriels afin d'offrir une plus grande fiabilité de fourniture aux clients et d'optimiser les coûts opérationnels. Cette stratégie permet la mutualisation des actifs de production, permettant ainsi de générer des économies, notamment d'énergie, sur l'ensemble du réseau Air Liquide et pour ses clients.

En développant sa capacité à fournir en gaz industriels bas carbone ses clients et les autres branches d'activité du Groupe, en permettant de décarboner les procédés industriels, ainsi qu'en offrant un service de captage et de gestion du CO_2, la Grande Industrie est au cœur des enjeux de la transition énergétique et de la stratégie de décarbonation d'Air Liquide.

Industriel Marchand

1. ACTIVITÉ, MODÈLE D'AFFAIRES ET MODES D'APPROVISIONNEMENT

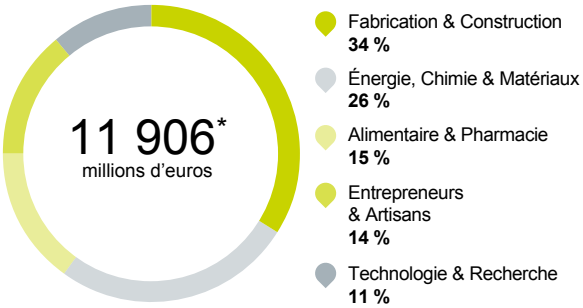
a. Présentation de l'activité

La branche d'activité Industriel Marchand est par essence un métier de proximité, très local, qui sert plus de 2 millions de clients en gaz industriels, équipements, petit matériel et services associés.

L'activité Industriel Marchand fournit des gaz selon le mode d'approvisionnement le plus adapté aux besoins du client : soit via une petite unité de production sur site pour les clients ayant des besoins de volumes importants, soit sous forme liquide distribuée par des semi-remorques pour des besoins de moyenne quantité, soit sous forme de bouteilles pour des volumes plus petits ou une utilisation sur des chantiers. Environ 95 % de la base clients de l'Industriel Marchand sont des clients de petites tailles qui recherchent avant tout la simplicité, la flexibilité et la qualité du service : ils commandent principalement du gaz en bouteilles et le matériel associé.

L'activité Industriel Marchand sert une grande variété de marchés, souvent essentiels à la vie. Elle invente constamment pour ses molécules de nouvelles applications qui adressent les enjeux de la transition énergétique mais aussi les défis des nouveaux usages et marchés et qui contribuent à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de ses clients. L'activité Industriel Marchand gère une masse importante de données, issue du large volume d'actifs dans les opérations et de la diversité des marchés et des clients. La transformation digitale et l'analyse des données jouent donc un rôle prédominant dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la gestion des prix et la qualité des services rendus aux clients.

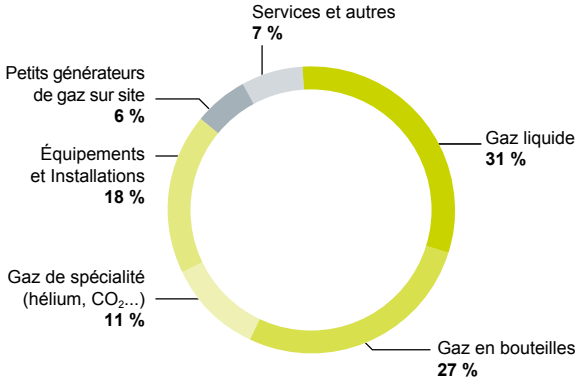
CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 – ACTIVITÉ INDUSTRIE MARCHAND PAR MARCHÉ FINAL



* *Soit 44 % du chiffre du Groupe.*

b. Modèle d'affaires

Une part importante des ventes de l'Industriel Marchand est couverte par des contrats dont la durée peut s'étendre jusqu'à cinq ans pour les bouteilles et la fourniture de gaz sous forme liquide et jusqu'à 15 ans pour les petits générateurs de gaz sur site. Ces contrats incluent en général une vente de gaz, une livraison fiable et en toute sécurité des produits avec mise à disposition des équipements par le Groupe sur les sites des clients, une prestation de services, ainsi qu'une indexation du prix de vente sur différentes variables telles que l'inflation et le prix des énergies. La mise à disposition de bouteilles ou de réservoirs sur les sites des clients est couverte par des revenus mensuels fixes. La grande diversité des marchés, des clients et des géographies où le Groupe est présent renforce la résilience de cette activité.



L'activité Industriel Marchand (IM) est intégrée dans les bassins industriels et **ancrée dans la vie économique locale**. Cet ancrage local est renforcé par des contraintes économiques qui limitent le rayon de distribution du gaz à environ 250 km autour du site de production. Une des forces de l'Industriel Marchand est de pouvoir identifier les zones à fort potentiel et de s'y implanter en développant des synergies avec le réseau d'usines de la Grande Industrie ou en investissant dans des unités dédiées. Tout en irriguant l'économie locale, l'activité Industriel Marchand se déploie à l'échelle internationale dans environ 50 pays, renforçant ainsi la résilience de l'activité. Cette diversité géographique repose sur une stratégie d'investissements ciblés et des revues d'optimisation de portefeuille régulières.

La recherche permanente de densité géographique dans les bassins industriels est un facteur clé de succès grâce aux synergies qu'elle génère, notamment au niveau logistique. Au-delà du développement commercial dans un bassin, l'acquisition de distributeurs locaux et de leur portefeuille de clients permet également de renforcer cette densité, en particulier dans des marchés encore fragmentés, comme aux États-Unis ou en Chine.

c. Modes d'approvisionnement

Le schéma en page 30 présente les différents **modes d'approvisionnement de l'Industriel Marchand.** Une forte **discipline opérationnelle** s'applique sur l'ensemble de la chaîne de valeur (approvisionnement, conditionnement, distribution) et fait pleinement partie du modèle intégré d'Air Liquide. Couplée à de nouveaux outils digitaux, elle permet au Groupe d'optimiser l'utilisation de ses ressources en temps réel (usines, camions, énergie…) afin d'améliorer la compétitivité de ses produits et services pour les clients, et de réduire ses émissions de CO_2. C'est dans une démarche d'amélioration continue qu'Air Liquide assure la sécurité de ses collaborateurs, clients et prestataires, et optimise ses coûts, tout en offrant une expérience client de qualité optimale.

2. CHIFFRES CLÉS DE L'ACTIVITÉ INDUSTRIEL MARCHAND

- > 30 000 collaborateurs ;
- ~ 20 millions de bouteilles ;
- ~ 10 000 camions ;
- ~ 53 000 réservoirs cryogéniques installés en clientèle ;
- > 1 000 petits générateurs de gaz sur site client (unités dites « on-site ») ;
- ~ 1 500 centres de conditionnements et points de vente.

3. CLIENTS ET MARCHÉS

a. Une culture centrée sur le client

Les **marchés de l'Industriel Marchand** sont présentés dans un tableau à la page 30. Les clients de l'Industriel Marchand sont très différents de par leur taille, leurs activités et leurs besoins, mais ils recherchent tous des produits et des services qui facilitent leur quotidien.

L'ambition du Groupe d'offrir une expérience client de qualité optimale passe par une écoute du besoin client, une offre variée et personnalisée ainsi que la fourniture d'un service de qualité. Ainsi, pour fidéliser ses clients, Air Liquide travaille sur la rationalisation et la simplification de ses processus pour améliorer constamment son niveau de service, mettant l'accent sur la fiabilité des équipements et des livraisons, ainsi que sur l'efficacité globale de sa chaîne d'approvisionnement.

L'optionnalité tant dans l'offre de produits et services que dans le canal transactionnel est également un marqueur différenciant de l'activité Industriel Marchand. Fort notamment des apports d'Airgas en termes de culture client et d'excellence de service opérationnel, l'Industriel Marchand continue de développer une approche multicanale des ventes qui inclut notamment commerce en ligne et téléventes pour toujours mieux accompagner les usages de ses clients.

UNE APPROCHE MULTICANALE DES VENTES



DIGITAL ET DONNÉES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET DES CLIENTS

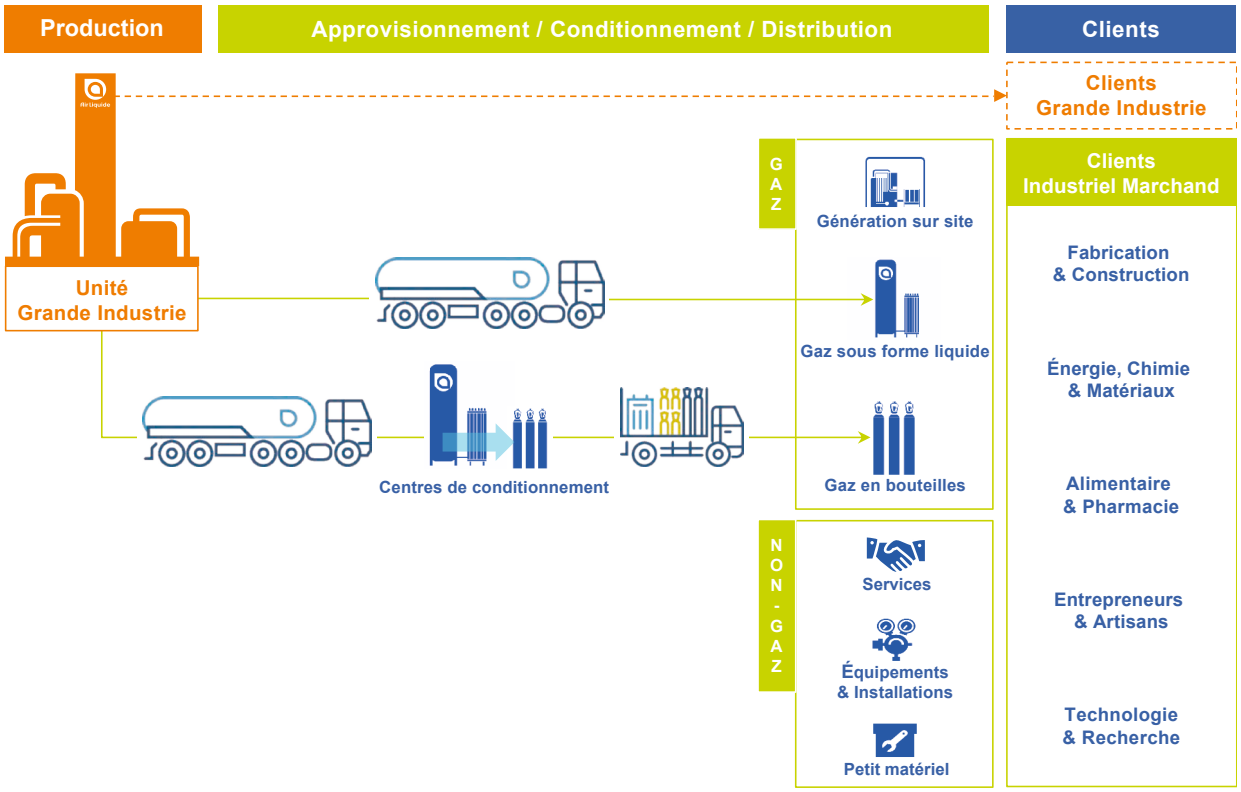
L'activité **Industriel Marchand** gère une quantité importante de données issue du grand nombre d'actifs et de clients. La transformation digitale et l'analyse des données jouent donc un rôle prédominant dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la qualité de services rendus aux clients et les nouvelles offres. Grâce à cette analyse des données, les équipes Industriel Marchand peuvent piloter en temps réel la performance des opérations et optimiser la gestion des prix de façon juste et dynamique en fonction de l'évolution du marché et des coûts. La digitalisation des actifs chez les clients permet également de faire remonter des données d'usage qui sont ensuite analysées pour créer de nouveaux services, offres ou modèles d'affaires.

b. Un positionnement stratégique sur les marchés avec un portefeuille produits optimisé

Grâce à leur proximité avec les clients et à la présence du Groupe dans un grand nombre de marchés, les équipes Industriel Marchand développent une connaissance large et approfondie de ces derniers et de leurs procédés industriels. De plus, Air Liquide collecte une masse importante de données sur ses marchés et l'économie en général. Cela lui permet de capter les grandes tendances, d'évaluer les potentiels de croissance et d'anticiper les opportunités futures. En effectuant une analyse fine de ces données et de leurs chaînes de valeur, le Groupe développe une **approche sélective et une gestion dynamique des marchés** pour concentrer ses ressources là où sont anticipés les plus forts potentiels de développement. La diversité des marchés, des clients et des géographies, résultat d'un ciblage stratégique, renforce la résilience de l'activité.

Le niveau de rentabilité de l'activité Industriel Marchand varie en fonction des produits et des modes d'approvisionnement. **C'est en optimisant ce mix produits** que l'activité augmente sa profitabilité, capture de nouveaux volumes et diversifie sa base de clients.

MODES D'APPROVISIONNEMENT



MARCHÉS DES CLIENTS

	Fabrication & Construction	Énergie, Chimie & Matériaux	Alimentaire & Pharmacie	Entrepreneurs & Artisans	Technologie & Recherche
Marchés et description	■ Fabrication métallique ■ Construction ■ Automobile ■ Ferroviaire ■ Chantiers navals ■ Aéronautique et Spatial	■ Chimie ■ Métallurgie ■ Pétrole, gaz et mines ■ Matériaux de construction (verre, ciment…) ■ Utilités (eau, déchets, électricité…)	■ Agroalimentaire ■ Boissons ■ Agriculture (et pisciculture) ■ Bars & restaurants ■ Pharmaceutique ■ Cosmétique	■ Petits ateliers et entreprises de maintenance et services (garagistes, entrepreneurs du bâtiment, chauffagistes…)	■ Composants et assemblage électroniques ■ Optoélectronique et fibre optique ■ Recherche publique et universités ■ Centres de recherche industrielle
Tendance des marchés	Qualité, amélioration continue et pression sur le prix des produits fabriqués. Développement de matériaux légers (composite), nouveaux procédés de fabrication (fabrication additive) et électrification.	Productivité, préservation de l'environnement et des ressources naturelles.	Croissance démographique, vieillissement de la population, préoccupations environnementales stimulent la demande.	Simplicité et flexibilité des produits et des services. Facilité de l'expérience client.	Développement de la numérisation. Besoin de produits et services plus intelligents, plus fiables et plus efficaces. Nouveaux contrôles avec des gaz.

À RETENIR

La branche d'activité **Industriel Marchand** est par essence un métier de proximité, très local, qui sert plus de 2 millions de clients en gaz industriels, équipements, petit matériel et services associés.

La diversité des marchés, des clients et des géographies, résultat d'un ciblage stratégique, renforce la résilience de l'activité.

La répartition équilibrée entre les marchés liés à la production industrielle et ceux plutôt corrélés à la consommation, le fait qu'ils touchent souvent des domaines essentiels à la vie, le tout combiné au modèle d'affaires Industriel Marchand intégrant une part de revenus fixes des ventes notamment pour la mise à disposition de bouteilles ou de réservoirs sur les sites des clients, renforce la résilience de l'activité. Ainsi, environ 50 % des ventes de l'Industriel Marchand ne dépendent pas de la fluctuation du marché industriel des pays où le Groupe est présent.

Grâce à leur proximité avec les clients, leur connaissance approfondie de leurs procédés industriels et leur capacité d'innovation, les équipes Industriel Marchand et leurs experts en applications des gaz développent de nouvelles offres de produits et services qui constituent un fort vecteur de croissance et de performance.

Santé

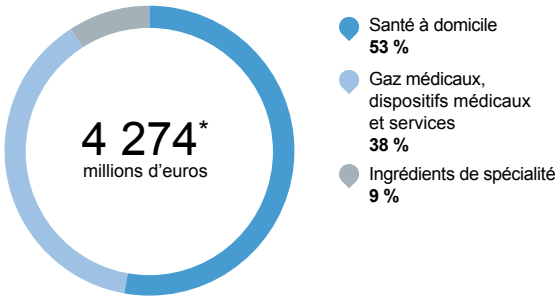
1. ACTIVITÉ ET MODÈLE D'AFFAIRES

a. Présentation de l'activité

La branche d'activité Santé fournit des gaz médicaux et des services, des prestations de santé à domicile et des ingrédients de spécialité. Ces produits et services accompagnent les patients tout au long du parcours de soins, de l'hôpital au domicile. Le Groupe s'engage, aux côtés des patients, des professionnels de santé, des hôpitaux et des nouveaux lieux de soins, à contribuer à rendre les systèmes de santé plus efficaces. Air Liquide est l'un des leaders mondiaux dans ce secteur d'activité en constante évolution, soumis à de fortes obligations réglementaires et caractérisé par la multiplicité des parties prenantes (patients, médecins, autorités de santé et payeurs).

Les acteurs et les décideurs du secteur de la santé sont confrontés au double défi de l'augmentation du nombre de patients atteints de maladies chroniques et de la soutenabilité économique des systèmes de santé. L'activité Santé d'Air Liquide entend être le partenaire de la transformation de ce secteur et s'engage pour apporter toujours plus de valeur à toutes les parties prenantes pour ainsi contribuer à la résolution collective de ce défi. La vision d'Air Liquide s'appuie sur les principes de Valeur en Santé (ou Value-Based Healthcare). L'approche de la prestation axée sur la valeur recherche le compromis optimal entre les bénéfices objectifs et subjectifs pour chaque patient et le coût pour la société, afin de garantir durablement à tous les patients des soins médicaux et des prestations de services de qualité. Concrètement, cela signifie pour l'activité Santé le développement d'un plan d'accompagnement personnalisé qui répond aux besoins de chaque profil de patient avec l'objectif d'atteindre les bénéfices que chacun attend pour améliorer sa qualité de vie. C'est aussi une approche vertueuse qui permet au Groupe d'adapter efficacement ses interventions tout en œuvrant à la pérennité des systèmes de santé. Pour les gaz médicaux et les services associés, il s'agit de garantir leur disponibilité, de simplifier leur gestion, et de contribuer à un système plus efficace et durable, afin de permettre aux médecins de se concentrer sur leur mission de santé auprès des patients. Aujourd'hui, Air Liquide renforce la contractualisation de la sécurité de l'approvisionnement, de la qualité des offres de service et de la réduction de son empreinte environnementale.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 – ACTIVITÉ SANTÉ PAR DOMAINE



- *Soit 16 % du chiffre d'affaires du Groupe.*

b. Modèle d'affaires

L'activité Santé, notamment l'approvisionnement en gaz médicaux des hôpitaux et autres lieux de soins, s'appuie principalement sur les capacités de production des gaz de la Grande Industrie et développe sa propre logistique de distribution. Les gaz médicaux ont un statut de médicament nécessitant une autorisation de mise sur le marché délivrée par les autorités de santé du pays. Ils font l'objet d'une traçabilité pharmaceutique spécifique et sont délivrés sous forme gazeuse ou liquide par du personnel qualifié. L'intégration des activités industrielles et Santé assure synergies et efficacité industrielle.

2. CHIFFRES CLÉS DE L'ACTIVITÉ SANTÉ

- ~ 15 600 collaborateurs ;
- Plus de 30 pays à travers le monde ;
- ~ 2,1 millions de patients à domicile ;
- ~ 20 000 hôpitaux & cliniques ;
- ~ 140 000 professionnels de la santé.

3. CLIENTS ET MARCHÉS

En près de 20 ans, Air Liquide s'est affirmé comme un acteur majeur de la santé en Europe, aux Amériques, en Australie et en Corée. Son développement se poursuit dans ces géographies, notamment en fonction de la maturité des systèmes de santé. Ainsi, environ les deux tiers des ventes de la branche d'activité Santé sont en Europe, et environ le quart aux Amériques.

La branche d'activité propose des produits et services dans trois domaines :

- **Gaz médicaux, dispositifs médicaux et services** : Air Liquide sert plus de 20 000 hôpitaux et cliniques dans le monde. Parmi les principaux gaz médicaux et leurs domaines d'application, Air Liquide fournit : de l'oxygène médical (O_2) pour les pathologies respiratoires ou les soins intensifs ; un mélange d'oxygène et de protoxyde d'azote (N_2O) en analgésie ; du monoxyde d'azote (NO) en réanimation. Air Liquide assure le respect des normes de sécurité et de qualité les plus strictes à travers l'installation et la maintenance de réseaux de distribution de gaz médicaux au sein des hôpitaux et le contrôle permanent des stocks.

  Les gaz médicaux et services d'Air Liquide sont également utilisés en dehors de l'hôpital, notamment en médecine de ville (centres de soins extra-hospitaliers, dentistes, dermatologues…), pour les services de secours d'urgence et le transport de patients. Par ailleurs, une part limitée du chiffre d'affaires de cette activité provient de la conception et commercialisation des dispositifs médicaux innovants, notamment des respirateurs pour les soins intensifs, le transport et le domicile, ainsi que des équipements pour l'administration des gaz médicaux et l'aérosolthérapie ;
- **Santé à domicile :** Air Liquide prend en charge à leur domicile 2,1 millions de patients vivant avec une maladie chronique telle qu'une pathologie respiratoire ou le diabète. Une fois le diagnostic et le traitement établis par le médecin, le traitement sur le long terme nécessite une sensibilisation des patients, la mise en œuvre de la thérapie et son accompagnement continu par l'intervention d'infirmiers ou de techniciens qualifiés en présentiel ou à distance grâce au recours accru à des solutions digitales.

Air Liquide a développé son activité de Santé à domicile dans les années 1980, en prenant en charge les patients sous oxygénothérapie sortant de l'hôpital. La prise en charge des patients à domicile s'est ensuite élargie à d'autres traitements pour accompagner les personnes souffrant d'une pathologie respiratoire (apnée du sommeil, BPCO – broncho-pneumopathie chronique obstructive…) ou de diabète en leur fournissant des dispositifs médicaux et les services associés pour un suivi à long terme.

- **Ingrédients de spécialité :** à travers sa filiale Seppic, Air Liquide conçoit et développe, depuis plus de 80 ans, des ingrédients de spécialité pour le secteur de la santé, notamment des adjuvants de vaccins, des systèmes fonctionnels de pelliculage pour l'industrie pharmaceutique, ainsi qu'une gamme complète d'épaississants, stabilisants, émulsifiants verts et ingrédients actifs pour le marché de la cosmétologie.

À RETENIR

La branche d'activité **Santé** opère dans un monde en constante évolution et dans un cadre réglementaire strict. Les tendances sociétales telles que l'allongement de la durée de vie, l'augmentation des maladies chroniques et la fragilité des financements des systèmes de santé qui cherchent des solutions d'efficacité font de l'activité Santé un relais majeur de croissance pour le Groupe.

Air Liquide a une position unique en étant à la fois présent tout au long du parcours de soins et connecté à toutes les parties prenantes de l'écosystème santé (patients, professionnels de santé, hôpitaux, autorités de santé, payeurs) pour le traitement des maladies aiguës (avec la fourniture des gaz médicaux et services à l'hôpital et aux autres lieux de soins), le traitement des maladies chroniques (avec la Santé à domicile) et la prévention et le bien-être (avec les Ingrédients de spécialité).

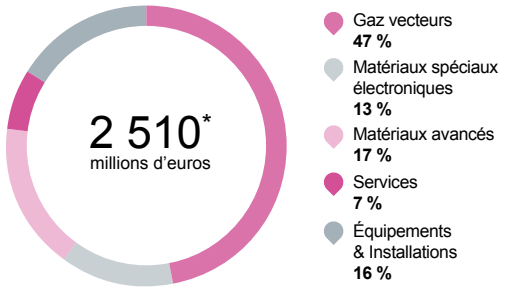
Électronique

1. ACTIVITÉ ET MODÈLE D'AFFAIRES

a. Présentation de l'activité

Air Liquide apporte des solutions innovantes essentiellement aux marchés des semi-conducteurs et marginalement aux marchés des écrans plats et du photovoltaïque. Pour cela, la branche d'activité Électronique s'appuie sur son expertise, sa capacité d'innovation et son infrastructure mondiale qui permet une proximité stratégique avec les acteurs clés de ces secteurs. Les produits des clients de la branche d'activité Électronique permettent de répondre aux exigences croissantes des consommateurs en matière de mobilité, de connectivité, de puissance de traitement, d'intelligence artificielle et d'économie d'énergie. Ces progrès technologiques sont rendus possibles grâce aux matériaux innovants et aux gaz utilisés dans la production des semi-conducteurs. Air Liquide est le leader mondial des gaz industriels pour l'Électronique et le seul acteur à proposer une gamme complète de produits et solutions.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 – ACTIVITÉ ÉLECTRONIQUE PAR PRODUIT



* *Soit 9 % du chiffre d'affaires du Groupe.*

b. Modèle d'affaires

L'activité Électronique d'Air Liquide est située à proximité des sites de production de ses clients. Son modèle d'affaires repose principalement sur des contrats à long terme pour la fourniture de gaz vecteurs, et sur une innovation constante pour la fourniture de nouveaux matériaux avancés qui sont nécessaires pour répondre aux défis technologiques des grands acteurs du secteur. Elle fournit également des équipements de distribution de gaz et produits chimiques, et procède à leur installation sur le site des clients. La branche d'activité Électronique travaille sur la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, liées à la consommation d'électricité pour la production de gaz vecteurs, ainsi que sur la réduction des émissions de ses clients, en leur fournissant des matériaux à impact réduit pouvant remplacer certains composés plus polluants utilisés actuellement.

2. CHIFFRES CLÉS DE L'ACTIVITÉ ÉLECTRONIQUE

- > 4 000 collaborateurs ;
- > 200 unités de gaz vecteurs ;
- > 200 molécules différentes (matériaux spéciaux et avancés) ;
- ~ 50 000 bouteilles de matériaux livrées chaque année.

3. CLIENTS ET MARCHÉS

La branche d'activité Électronique assure un service global aux principaux acteurs du secteur. Les ventes sont générées en Asie (~72 %), aux États-Unis (~20 %) et en Europe (~8 %). Dans la branche d'activité Électronique, Air Liquide est leader du marché.

- **Gaz vecteurs** : les gaz vecteurs (des gaz à très haute pureté, principalement l'azote, mais également l'oxygène, l'argon, l'hélium, l'hydrogène…), fournis à partir d'installations sur site, sont destinés à diluer et véhiculer les molécules pour la fabrication des puces, au refroidissement et à l'inertage de l'environnement de production. L'activité Gaz vecteurs est résiliente et présente une croissance régulière. Elle bénéficie de contrats à long terme de type « take-or-pay » d'une durée moyenne de 15 ans et d'une demande croissante en phase avec l'expansion de l'industrie des semi-conducteurs.
- **Matériaux spéciaux électroniques** : ces gaz (silane, xénon, protoxyde d'azote…) sont utilisés dans les procédés de fabrication de tous les semi-conducteurs. La croissance de l'activité est étroitement liée au volume de production de semi-conducteurs.
- **Matériaux avancés** : ces matériaux utilisés sous forme de gaz interviennent au cœur des procédés de fabrication les plus avancés et sont indispensables à la miniaturisation et à l'efficacité énergétique des nouvelles générations de puces mémoires et logiques. Les matériaux avancés les plus sophistiqués sont développés en collaboration avec les clients et leur écosystème. Les acteurs disposant des capacités d'innovation nécessaires pour opérer sur ce marché sont peu nombreux. L'activité bénéficie du développement de semi-conducteurs avancés.
- **Équipements & Installations** : la branche Électronique vend et installe également des équipements pour assurer la distribution des gaz, matériaux et produits chimiques sur les sites des clients. Le niveau d'activité est lié à la mise en service de nouveaux sites de fabrication clients ou à leur développement.
- **Services & analyses** : les clients font appel à l'expertise d'Air Liquide pour gérer chaque jour sur leur site les gaz, matériaux et produits chimiques, ainsi que pour leur fournir des services d'analyse de pointe afin d'améliorer sans cesse leurs procédés de production.

À RETENIR

Air Liquide est le leader mondial des gaz industriels pour l'Électronique et le seul acteur à proposer une gamme complète de produits et solutions. La branche d'activité **Électronique** du Groupe se répartit en cinq segments différents :

- l'activité Gaz vecteurs est résiliente, soutenue par des contrats à long terme avec des clauses de facturation minimale « take-or-pay » et par une demande croissante en phase avec l'expansion de l'industrie ;
- les Matériaux spéciaux électroniques nécessaires à la fabrication de tous les semi-conducteurs ;
- les Matériaux avancés indispensables pour les puces les plus performantes ;
- les Équipements & Installations (ventes et mise en place des systèmes de distribution des gaz, matériaux et produits chimiques) ;
- les Services & analyses (analyse et gestion des gaz, matériaux et produits chimiques).

3.2. MARCHÉS GLOBAUX & TECHNOLOGIES

Pour accélérer la croissance durable d'Air Liquide, l'activité mondiale Marchés Globaux & Technologies (GM&T) offre des solutions technologiques – molécules, équipements et services – pour **accompagner les marchés dynamiques de la transition énergétique et de la deep tech**.

L'activité GM&T investit et exploite des unités de production de **biométhane** afin de valoriser les déchets agricoles, ménagers ou industriels dans une **approche d'économie circulaire**. Le biométhane peut être utilisé en remplacement du gaz naturel d'origine fossile : dans les réseaux de gaz pour un usage domestique, pour la mobilité lourde (camions, bus, bateaux…) ou pour différentes applications industrielles, notamment la **production d'hydrogène bas carbone**.

Dans le domaine de l'**hydrogène**, Air Liquide maîtrise l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, de la production au stockage, à la distribution et au développement d'applications pour les **marchés de l'industrie et de la mobilité lourde**. Le Groupe contribue ainsi à la généralisation de l'utilisation de l'hydrogène comme vecteur d'énergie. GM&T conçoit des stations de distribution d'hydrogène et fournit de l'hydrogène pour la mobilité. À ce jour, le Groupe a assemblé et livré plus de 200 stations de distribution d'hydrogène dans le monde et développe les technologies et l'infrastructure requise par l'usage de l'hydrogène liquide.

Pour l'**industrie maritime**, GM&T développe des solutions multimodales et durables afin de fournir une gamme complète de gaz (gaz de l'air, dioxyde de carbone, hélium, hydrogène, krypton, xénon…) et d'accompagner ses clients dans la décarbonation de leurs opérations.

GM&T imagine et développe, avec ses clients et les écosystèmes, des **équipements** et des **technologies** de rupture, notamment pour les deep tech, lanceurs spatiaux, les satellites, les projets de recherche internationaux et l'informatique quantique. Grâce à ses technologies brevetées et à son expertise en cryogénie, GM&T continue à repousser les frontières de la science et à ouvrir de nouveaux marchés.

- **836 millions d'euros** de chiffre d'affaires en 2024 ;
- 3 activités : Technologies, Solutions biogaz et Maritime ;
- 29 unités de production de biométhane dans le monde avec une capacité de production annuelle de 2 TWh ;
- Au total plus de 200 stations de remplissage hydrogène et plus de 200 unités Turbo-Brayton vendues.

À RETENIR

L'activité mondiale **Marchés Globaux & Technologies** s'appuie sur des technologies propriétaires de rupture qui lui permettent d'ouvrir de nouveaux marchés deep tech et d'imaginer de nouveaux modèles d'affaires dans le domaine de la transition énergétique, avec une approche d'économie circulaire.

3.3. INGÉNIERIE & CONSTRUCTION

Afin de fournir aux clients les gaz nécessaires à leur production industrielle, les ingénieurs d'Air Liquide ont développé des **technologies propriétaires innovantes**. Le Groupe conçoit et construit, de la phase d'étude de faisabilité à la livraison de l'installation complète, les unités de production de gaz qu'il opère pour son compte ou qu'il réalise pour le compte de tiers qui souhaitent produire leur gaz eux-mêmes. Ces unités répondent aux exigences, de plus en plus strictes, de sécurité, fiabilité et compétitivité.

Les technologies développées par l'Ingénierie & Construction pour les **gaz industriels**, la **conversion d'énergie**, la **purification** des gaz et le **captage du CO_2**, ainsi que la production d'**hydrogène renouvelable et bas carbone**, permettent aux clients d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles.

En particulier, les équipes Ingénierie & Construction proposent déjà aux clients, notamment dans les secteurs difficiles à décarboner, une gamme complète de technologies propriétaires de captage de CO_2, qui leur permet de décarboner leurs opérations.

Afin de couvrir l'ensemble des grands marchés industriels et de maîtriser ses coûts de production, l'activité Ingénierie & Construction dispose d'une large présence géographique, avec des centres d'ingénierie et des ateliers de fabrication implantés notamment en Amérique du Nord, en Europe, en Asie et au Moyen-Orient.

Le Groupe privilégie le développement de son activité de vente de gaz par rapport à celle de vente d'équipements. Néanmoins, l'Ingénierie & Construction a pour le Groupe une dimension stratégique, à la fois pour l'interne et l'externe.

En interne, elle permet au **Groupe** de bénéficier de fortes compétences et des ressources d'ingénierie nécessaires aux projets d'investissements liés au développement de ses activités Gaz & Services. Elle assure un niveau élevé d'**expertise**, condition primordiale pour concevoir des unités performantes répondant spécifiquement aux demandes des clients des activités Gaz & Services.

L'activité Ingénierie & Construction intervient aussi pour le compte de **clients tiers**, permettant au Groupe d'évaluer en permanence la compétitivité de ses technologies et de son offre commerciale. Air Liquide tisse ainsi des relations étroites avec les clients autoproducteurs de gaz, améliore sa connaissance de leurs procédés industriels et est informé de leurs projets d'investissement. Dans certains cas, des négociations initialement orientées vers la vente d'équipement ont été finalisées par la signature d'un contrat de fourniture de gaz industriel à long terme. Dans le cadre de l'activité vers les clients tiers, la stratégie consiste à privilégier les contrats d'étude et de fourniture d'équipements et à ne pas supporter les risques de construction. Dans ce contexte, la contribution au chiffre d'affaires consolidé (ventes aux clients tiers) de l'activité Ingénierie & Construction peut varier significativement d'une année à l'autre.

En 2024, les ventes tiers consolidées publiées d'Ingénierie & Construction atteignent **412 millions d'euros**.

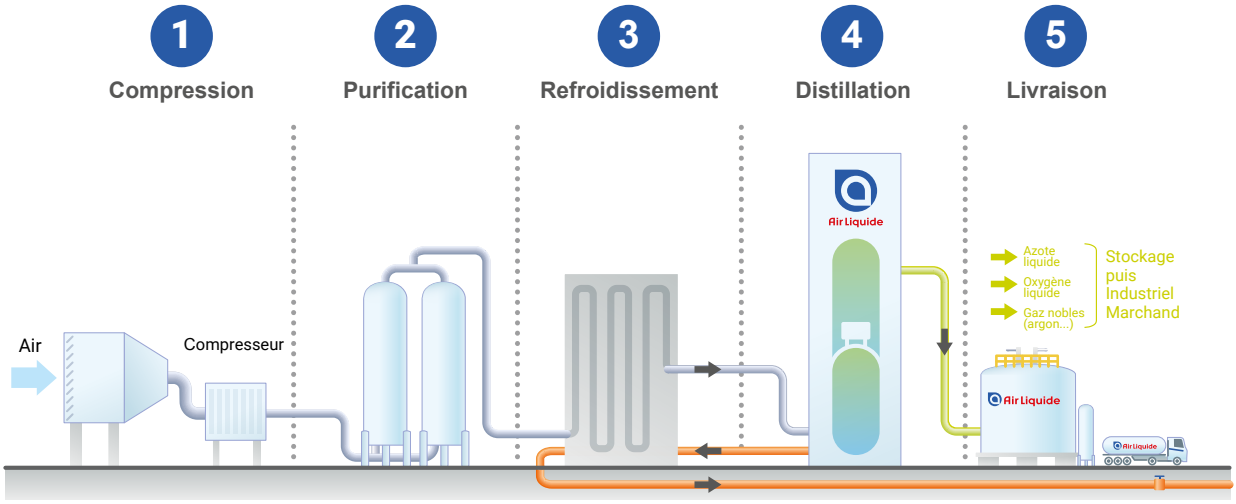
À RETENIR

L'activité **Ingénierie & Construction** confère au Groupe un réel avantage compétitif lui permettant à la fois de proposer des solutions complètes à ses clients et de s'engager pour ses besoins propres dans un processus continu d'amélioration des procédés industriels, de réduction des coûts des actifs industriels et de l'empreinte environnementale.

Les ventes consolidées Ingénierie & Construction reflètent uniquement l'activité ventes aux tiers et non les ventes internes pour les besoins du Groupe et des activités Gaz & Services. Afin de couvrir l'ensemble des grands marchés industriels et de maîtriser ses coûts de production, elle dispose d'une large présence géographique avec des centres d'ingénierie et des ateliers de fabrication implantés notamment en Amérique du Nord, en Europe, en Asie et au Moyen-Orient.

L'Ingénierie & Construction maîtrise un important portefeuille de procédés, dont les principaux sont nécessaires aux opérations des activités Gaz & Services et sont expliqués ci-après :

PRODUCTION DES GAZ DE L'AIR PAR DISTILLATION CRYOGÉNIQUE (AIR SEPARATION UNIT)



L'air est filtré puis compressé.
L'air est composé de :
- 78 % d'azote ;
- 21 % d'oxygène ;
- 1 % de gaz nobles (argon, néon, krypton, xénon).

Élimination de l'eau et du CO_2 pour éviter la formation de glace durant le refroidissement.

L'air purifié est refroidi jusqu'à une température cryogénique dans l'échangeur principal. Les produits gazeux sont réchauffés alors que l'air est refroidi. Des machines sont également utilisées pour produire du froid.

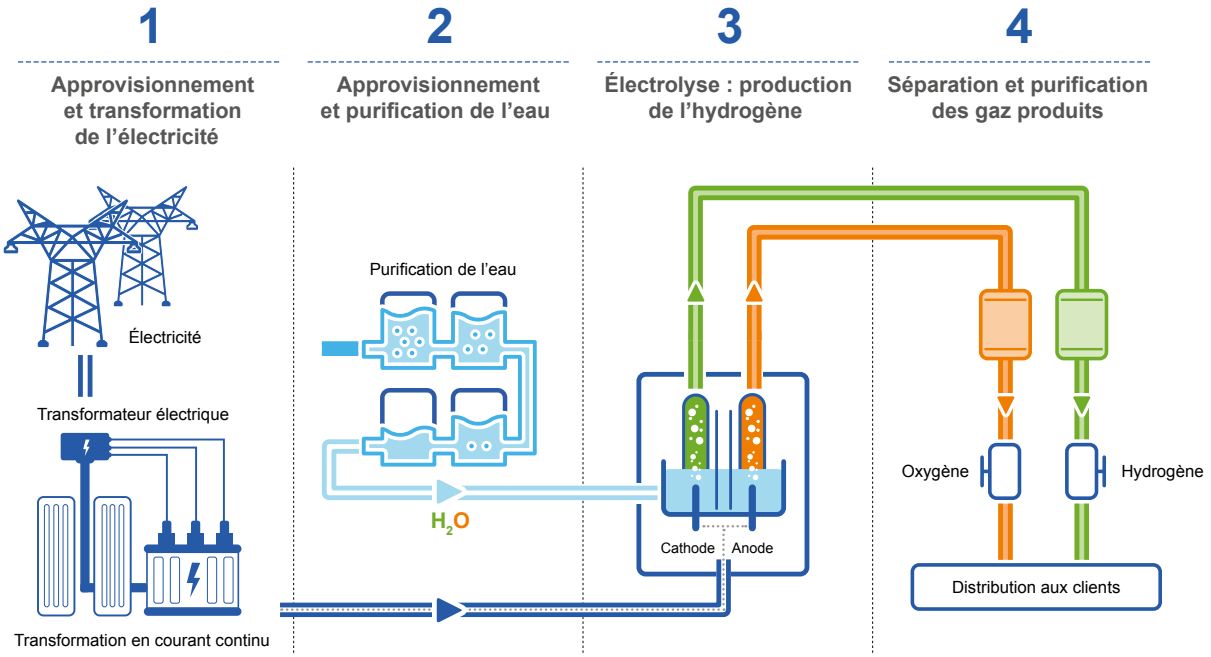
Les composants de l'air sont séparés en utilisant un procédé de distillation cryogénique.

Azote gazeux
Oxygène gazeux
Argon gazeux
Clients de la Grande Industrie

Les molécules sont livrées directement aux clients de la Grande Industrie sous forme de gaz par canalisations ou stockées sous forme de liquide cryogénique avant d'être livrées par camion aux clients de l'Industriel Marchand ou à un centre de remplissage de bouteilles.

L'Ingénierie & Construction conçoit et réalise des unités de séparation des gaz de l'air (ASU) pour le Groupe et les clients tiers. La Grande Industrie, l'Électronique (pour la production de gaz vecteurs) et l'Industriel Marchand (principalement pour les petits générateurs de gaz sur site client) opèrent des ASU. Ces unités produisent aussi l'oxygène médical pour l'activité Santé.

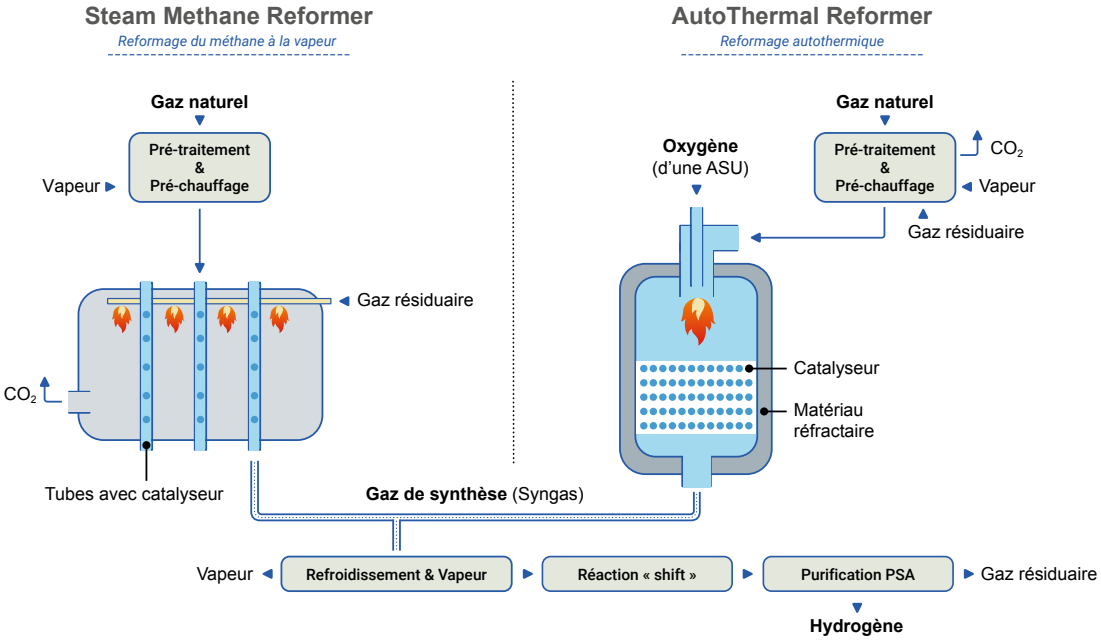
PRODUCTION D'HYDROGÈNE PAR ÉLECTROLYSE DE L'EAU



L'activité Ingénierie & Construction maîtrise l'ingénierie des électrolyseurs. Les activités Électronique et Industriel Marchand opèrent plus de 40 petits électrolyseurs depuis de nombreuses années. Dans le cas des électrolyseurs PEM (Proton Exchange Membranes), des équipements principaux sont généralement fournis par la coentreprise avec Siemens Energy. En Grande Industrie, deux électrolyseurs PEM de 20 MW sont en service (au Canada et en Allemagne), et un électrolyseur PEM de 200 MW est en construction en France.

PRODUCTION D'HYDROGÈNE PAR REFORMAGE DU MÉTHANE

Les deux principaux procédés sont :



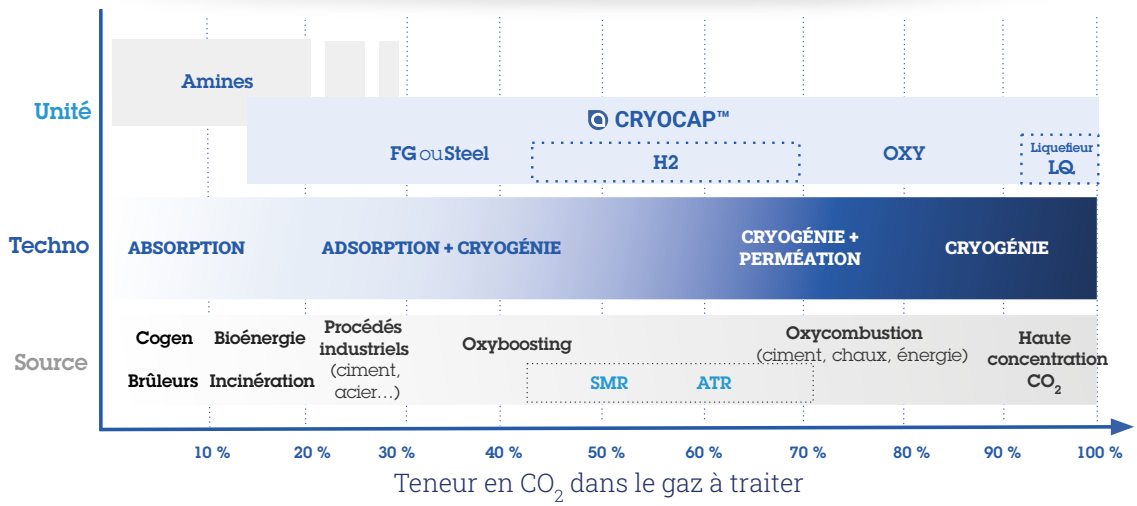
Après un pré-traitement pour éliminer certaines impuretés, le gaz naturel (ou biogaz, naphta…) est pré-chauffé et mélangé avec de la vapeur. Dans le cas du **reformage du méthane à la vapeur (SMR)**, ce mélange traverse des tubes remplis de catalyseur qui se trouvent à l'intérieur d'un reformeur à haute température afin d'être transformé en gaz de synthèse (principalement de l'hydrogène, du dioxyde et du monoxyde de carbone). Ce gaz de synthèse est ensuite refroidi (en produisant de la vapeur) et dirigé à l'intérieur d'un réacteur « shift » qui augmente la teneur en hydrogène qui peut ensuite être purifié et fourni au client. Le gaz résiduaire est utilisé pour chauffer le reformeur. Pour la production de monoxyde de carbone (non représentée), le gaz de synthèse refroidi est prélevé puis purifié successivement par des procédés de captage du carbone et de distillation cryogénique.

Dans le cas du **reformage auto-thermique (ATR)**, le gaz de synthèse est produit dans un unique réacteur à haute pression et haute température. Ce procédé nécessite de l'oxygène. L'ATR est une solution efficace pour la production de très grandes quantités d'hydrogène.

Enfin, le **POX (OXydation Partielle)**, un procédé similaire à l'ATR mais sans catalyseur, est une solution performante lorsque le principal gaz produit est le monoxyde de carbone.

Air Liquide E&C a conçu et réalisé de nombreux SMR et plus de 40 ATR et POX pour des clients tiers. La Grande Industrie opère principalement des SMR ainsi que quelques ATR et POX.

CAPTAGE DU CARBONE



Air Liquide maîtrise un **portefeuille complet de solutions de captage du carbone**, basées sur différentes technologies, et opère des unités de production d'hydrogène qui en sont équipées. Le captage de carbone peut être utilisé pour décarboner les unités du Groupe et celles de nombreux clients. Air Liquide propose une solution de captage du carbone sous forme de service, incluant l'investissement dans les unités de captage et les infrastructures afférentes, ainsi que leur exploitation et leur maintenance.

En particulier, Air Liquide a développé le procédé **Cryocap™**, qui combine la cryogénie avec d'autres technologies et permet de décarboner efficacement la production d'hydrogène, d'acier, de produits chimiques, de ciment ou de chaux. Le Groupe opère depuis 2015 une unité Cryocap™ de taille industrielle, et deux autres sont en construction.

4. Concurrence

À l'échelle mondiale, le secteur des gaz industriels comporte trois acteurs principaux : Air Liquide et Linde Plc (Irlande), coleaders du marché avec plus de 25 milliards d'euros de ventes chacun, et Air Products (États-Unis), dont le chiffre d'affaires est plus de deux fois inférieur. Il existe également plusieurs acteurs mondiaux ou régionaux, tels que Nippon Sanso Holdings (Japon), Air Water (Japon), Messer (Allemagne), Hangzhou Oxygen Plant Group « Hangyang » (Chine) et AirPower (Chine) – anciennement Yingde et Baosteel Gases. Enfin, sur les marchés locaux, de nombreux acteurs de taille plus modeste sont également présents.

Dans la Grande Industrie, le client choisit entre autoproduction et externalisation de sa fourniture de gaz. On estime aujourd'hui à 90 % la part mondiale d'autoproduction de l'hydrogène et à 60 % celle de l'oxygène, avec cependant de fortes disparités géographiques. Les sociétés autoproductrices de gaz représentent d'importantes parts de marché à conquérir pour le Groupe. Dans ce contexte, le passage progressif de certains clients à l'externalisation représente une opportunité de croissance majeure pour l'activité Grande Industrie. Le recours à l'autoproduction varie fortement selon la zone géographique, le secteur d'activité ou la culture du client. Dans les économies avancées, la fourniture d'oxygène est largement externalisée, tandis que celle d'hydrogène pour le raffinage reste majoritairement internalisée. Dans les économies en développement, le recours à l'externalisation, relativement nouveau, est en forte accélération. Air Liquide et Linde Plc, leaders mondiaux dans la Grande Industrie, sont en concurrence avec les autres grands acteurs internationaux et les acteurs régionaux.

L'Industriel Marchand est une activité régionale : les coûts de transport limitent la zone d'exploitation à un rayon de l'ordre de 200 à 250 km autour de l'unité de production, sauf pour les gaz à forte valeur ajoutée comme l'argon ou l'hélium. Ce marché, très diversifié par la taille et le secteur d'activité de ses clients, compte donc de nombreux concurrents locaux de moyenne ou petite taille, qu'ils soient à la fois producteurs et distributeurs de gaz, ou uniquement distributeurs.

Dans le domaine de la Santé, la plupart des acteurs de l'industrie du gaz fournissent également de l'oxygène médical aux hôpitaux, mais peu d'entre eux interviennent dans le traitement des maladies chroniques à domicile. Sur le segment de la Santé à domicile, Air Liquide est leader en Europe (en nombre de patients), alors que Linde Plc est plus présent aux États-Unis. Ce marché demeure fragmenté dans presque toutes les géographies avec une multitude de petites entreprises et d'organisations associatives. Cette fragmentation présente des opportunités d'acquisitions.

Dans le domaine de l'Électronique, dont Air Liquide est le leader, six acteurs jouent un rôle majeur : Air Liquide, Linde Plc, Merck KGaA (Allemagne), Entegris (États-Unis), Air Products et Nippon Sanso Holdings. Dans les matériaux avancés, Air Liquide est l'un des acteurs majeurs ainsi qu'un pionnier se concentrant à la fois sur la croissance et le développement de nouvelles molécules innovantes. Les autres pionniers dans ce marché spécifique de l'Électronique sont Merck et Entegris.

Dans le domaine de l'Ingénierie & Construction, Air Liquide est également en concurrence avec des acteurs du gaz industriel. Dans les technologies dites « cryogéniques », utilisées dans le domaine de la séparation des gaz de l'air, les concurrents sont notamment Linde Plc, Hangzhou Oxygen Plant Group « Hangyang » et Air Products. Des concurrents chinois renforcent leur position du fait de la forte demande dans leur pays. Concernant les technologies « non cryogéniques », dans les domaines de l'hydrogène et de la conversion chimique des gaz de synthèse, les concurrents les plus importants sont Technip Energies (France), Haldor Topsoe (Danemark), Johnson Matthey (Royaume-Uni) et Linde Plc.

L'activité Marchés Globaux & Technologies se développe à l'échelle mondiale, sur des marchés en croissance, comme ceux de la transition énergétique et de la deep tech. Le paysage concurrentiel diffère fortement selon les marchés, avec des sociétés de tailles variées, de la multinationale à la start-up.

Air Liquide est bien positionné pour capter les nouvelles opportunités de croissance de la transition énergétique, notamment de l'hydrogène bas carbone et renouvelable, grâce à son positionnement stratégique, son expérience opérationnelle et son expertise dans les technologies clés que sont l'électrolyse, le captage du CO_2 et la liquéfaction de l'hydrogène.

STRATÉGIE ET OBJECTIFS

1. Ambition

Santé, climat, énergie, mobilité : le monde affronte des défis majeurs, vitaux même. Plus que jamais, il y a urgence à inventer un avenir durable.

Inventer un avenir durable, c'est ce qui anime et guide Air Liquide dans ses innovations depuis 120 ans. Ses molécules sont aujourd'hui partout, au cœur de la vie : dans les usines, à l'hôpital, derrière les écrans de smartphones et même au cœur des navettes spatiales.

Inventer un avenir durable, c'est faire naître et grandir des solutions innovantes à base de technologie et d'expertise scientifique pour accompagner l'industrie et la santé dans sa marche vers le progrès et vers un monde décarboné. C'est agir au quotidien pour ses clients, ses patients et au-delà être utile à la société tout entière.

Inventer un avenir durable, c'est développer un modèle de croissance original, qui conjugue régularité et solidité de la performance financière avec un très haut niveau d'objectifs environnementaux et sociétaux. C'est exercer une activité en étant responsable.

Parce qu'aujourd'hui plus que jamais, inventer un avenir durable c'est être ouvert aux besoins de chacun et agir dans l'intérêt de tous.

Inventer un avenir durable, telle est **l'ambition** du groupe Air Liquide.

PERFORMANCE D'AIR LIQUIDE SUR 30 ANS

Depuis plus de 30 ans, Air Liquide affiche des performances solides dans une perspective de croissance à long terme. Cette performance relève notamment de la résilience de son modèle d'affaires et de la diversité des zones géographiques, de ses activités, de ses clients et de ses marchés finaux.

- **Chiffre d'affaires** : +5,9 % en moyenne par an.
- **Bénéfice net par action** [(a)] : +7,2 % en moyenne par an.
- **Capacité d'autofinancement** : +7,1 % en moyenne par an.
- **Dividende par action** [(a) (b)] : +8,8 % en moyenne par an.

(a) Ajusté pour tenir compte de la division du nominal en 2007, des attributions d'actions gratuites et d'un facteur de 0,974 reflétant la valeur des droits préférentiels de souscription suite à l'augmentation de capital réalisée en octobre 2016.
(b) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

2. Plan stratégique et objectifs moyen terme

Le 22 mars 2022, Air Liquide a présenté **ADVANCE**, son nouveau plan stratégique à horizon 2025. Celui-ci place le développement durable au cœur de sa stratégie et **combine performance financière et extra-financière**. Fort d'un modèle économique à la **résilience** prouvée, de sa capacité d'**innovation** et de son **savoir-faire technologique**, le Groupe est particulièrement bien positionné pour poursuivre sa trajectoire de **croissance** tout en contribuant à répondre efficacement à certains enjeux économiques, environnementaux et sociétaux majeurs.

2.1. RÉALISER UNE PERFORMANCE SOLIDE

Avec ADVANCE, Air Liquide œuvre au présent et prépare l'avenir. Le Groupe relève un défi ambitieux : poursuivre sa dynamique de **croissance** tout en respectant ses engagements de **réduction d'émissions de CO_2** et en investissant dans les **marchés du futur**.



(a) Taux de croissance annuel composé, croissance comparable des ventes du Groupe.
(b) ROCE récurrent.

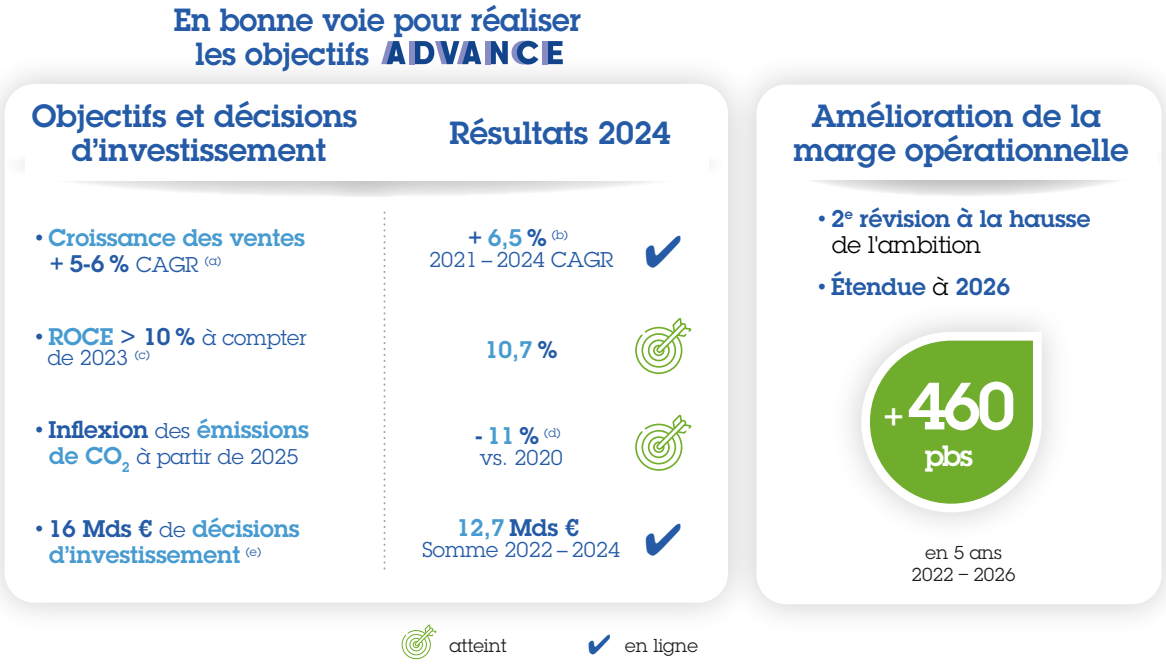
Trois objectifs caractérisent l'ambition du Groupe en termes de performance :

- une **croissance** des ventes accélérée à un rythme de **+5 % à +6 % en moyenne par an** [(1)] ;
- une rentabilité des capitaux employés (**ROCE** [(2)]) **supérieure à 10 %** à compter de **2023** ;
- la **réduction des émissions de CO_2 en valeur absolue** qui débutera vers **2025**.

La réalisation de ces objectifs s'appuie sur l'**optimisation des ressources en capital** et sur l'amélioration de la **marge opérationnelle** en agissant sur plusieurs leviers : une politique de prix dynamique, des gains d'efficacité réguliers et une gestion active du portefeuille d'activités.

En parallèle, les décisions d'**investissement** seront portées à un niveau record, pour atteindre environ **16 milliards d'euros** sur la période 2022-2025, la moitié des investissements industriels étant consacrée à la transition énergétique [(3)]. En moyenne, le montant annuel des investissements industriels augmente ainsi de **+45 %** [(4)] par rapport au précédent plan stratégique « NEOS ».

Un an avant la fin du plan stratégique ADVANCE, la performance du Groupe le positionne très favorablement pour atteindre ses trois objectifs stratégiques fin 2025 :



(a) Taux de croissance annuel moyen des ventes comparables du Groupe (CAGR) de fin 2021 à fin 2025, au prix de l'énergie et au taux de change de 2021, hors périmètre significatif.
(b) Incluant + 2,5 % d'impact de l'Argentine.
(c) ROCE récurrent calculé sur la base du résultat net récurrent.
(d) Émissions de scopes 1 et 2 en « base marché », voir page 64.
(e) Somme des décisions industrielles et financières sur quatre ans de 2022 à 2025.

De 2022 à 2024, la somme des améliorations annuelles de la marge opérationnelle hors effet énergie atteint +260 points de base. Elle est en avance par rapport à l'objectif de +320 points de base sur la période de quatre ans du plan ADVANCE (2022-2025).

En effet, l'ambition initiale d'amélioration de la marge opérationnelle du plan ADVANCE communiquée en mars 2022 était de +160 points de base sur quatre ans de 2022 à 2025. En février 2024, elle a été revue à la hausse, à +320 points de base, soit un doublement de l'ambition initiale.

En février 2025, l'ambition d'amélioration de la marge hors effet énergie est relevée pour la deuxième fois, sur une période étendue d'un an. Elle s'établit désormais à +460 points de base sur cinq ans, de 2022 à 2026.

(1) *Taux de croissance annuel composé (« CAGR »), croissance comparable des ventes du Groupe.*
(2) *ROCE récurrent basé sur le résultat net récurrent.*
(3) *Décisions d'investissements industriels de plus de 5 millions d'euros.*
(4) *Moyenne annuelle des investissements industriels sur la période 2022-2025 comparée à la moyenne annuelle sur 2016-2019.*

2.2. DÉCARBONER LA PLANÈTE

Avec ADVANCE, Air Liquide affirme son rôle de **leader dans la décarbonation de l'industrie et l'avènement d'une société bas carbone** dans laquelle l'hydrogène et le captage du carbone jouent un rôle déterminant.

La réduction des émissions de CO_2 est un enjeu majeur pour les grands acteurs de l'industrie et de la mobilité lourde. Cela correspond à de nombreuses **opportunités** pour Air Liquide.

Le Groupe dispose d'un **portefeuille complet de solutions** technologiques et de services pour accompagner la décarbonation des clients de son activité Grande Industrie à travers le monde. Cela inclut notamment la fourniture de **gaz industriels bas carbone**, la **transformation des procédés** industriels des clients et le **captage** et la **gestion du CO_2**.



Air Liquide reconnaît l'urgence climatique et a pour ambition de **participer activement à la mise en œuvre de l'Accord de Paris**, qui définit un cadre mondial visant à limiter le réchauffement de la planète à un niveau nettement en dessous de 2 °C par rapport au niveau préindustriel, et en poursuivant les efforts pour le limiter à 1,5 °C. Dans le cadre de ses objectifs de Développement Durable présentés en mars 2021, le Groupe s'est engagé à atteindre la **neutralité carbone d'ici à 2050**. Air Liquide entend contribuer à la neutralité carbone en prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, donc les émissions directes (scope 1), indirectes liées aux approvisionnements en électricité et en vapeur (scope 2), ainsi que les émissions du scope 3, qui comprend les autres émissions indirectes déclarées.

La trajectoire d'Air Liquide vers la **neutralité carbone d'ici à 2050** intègre deux grandes étapes intermédiaires en 2025 et 2035 :

- le **début de la réduction** de ses émissions de **CO_2 en valeur absolue** autour de **2025** ;
- une **baisse de -33 %** de ses émissions de CO_2 des scopes 1 & 2 d'ici à **2035** par rapport à 2020.

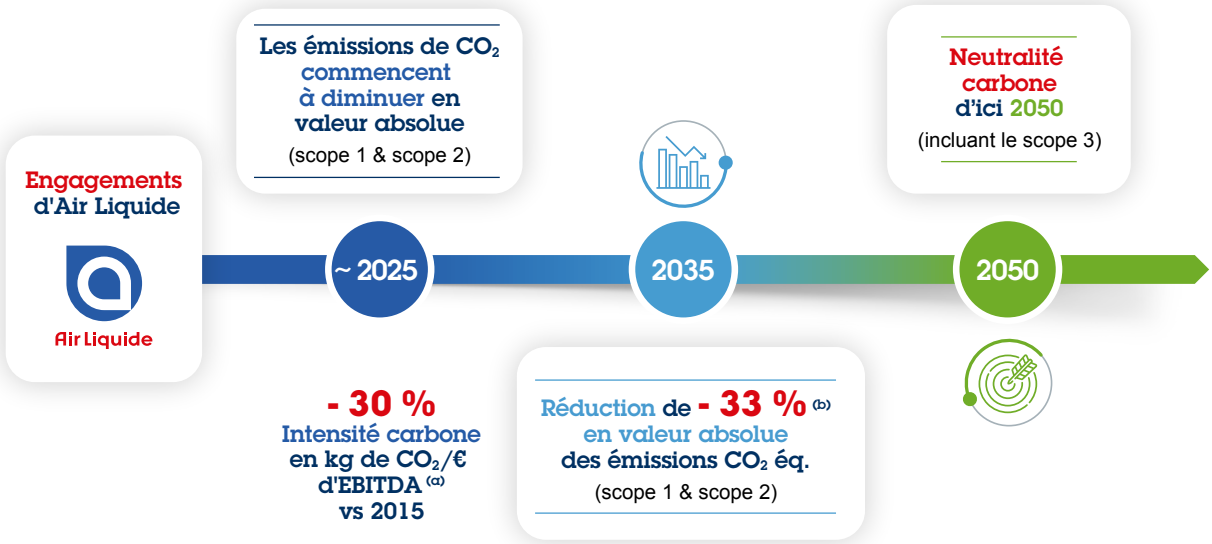
Le Groupe a également maintenu son objectif de réduction de -30 % de l'intensité carbone en kg CO_2/€ d'EBITDA en 2025, comparé à 2015, conformément à un engagement qui avait été pris en 2018.

Conscient de l'importance de contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, Air Liquide a travaillé en 2022 au développement de sa stratégie de réduction des émissions « scope 3 ». L'importance de la relation avec ses clients a amené le Groupe à prendre l'engagement d'avoir 75 % de ses 50 clients les plus importants engagés d'ici à 2025 pour la neutralité carbone, et 100 % d'entre eux d'ici à 2035.

Le chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel détaille le plan de transition climatique, les objectifs, la stratégie, les actions, les résultats, les risques et les opportunités que représentent la décarbonation et la transition énergétique pour le Groupe.

OBJECTIFS CLIMAT

Le calendrier ci-dessous récapitule les objectifs de décarbonation du Groupe :



(a) En kg CO_2 équivalent/euro de résultat opérationnel courant avant amortissements et hors IFRS 16 au taux de change 2015 sur les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre en « base marché ».

(b) Émissions de scopes 1 et 2, scope 2 en « base marché », émissions retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

L'objectif de réduction des émissions de CO_2 des scopes 1 & 2 d'Air Liquide à horizon 2035 a été **validé par l'initiative Science Based Targets** (SBTi) comme étant **conforme et en ligne avec les sciences du climat** [(a)]. Le Groupe a été le premier de son industrie à obtenir cette validation de la SBTi.

(a) Air Liquide a annoncé ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 en mars 2021 sur une base de référence 2020. Suite à l'acquisition des unités de séparation des gaz de l'air de Sasol en Afrique du Sud le 24 juin 2021, Air Liquide a présenté à la SBTi une cible sur une base de référence 2021 afin d'intégrer ce changement significatif de périmètre.

ACTIFS ET RISQUES CLIMATIQUES (α)

Les principaux actifs du Groupe qui impactent le bilan CO_2 sont :

- **> 400 grandes unités** de production de **gaz de l'air**, oxygène et azote notamment, qui ne génèrent pas d'émissions directes, mais consomment de l'électricité. Les émissions de CO_2 liées à cette électricité sont comptabilisées en scope 2 ;
- **> 50 grandes unités** de production d'**hydrogène**, qui consomment du gaz naturel et émettent du CO_2 comptabilisé en scope 1.

- Dans l'activité Grande Industrie, toute unité de production de gaz de l'air ou d'hydrogène est liée à un **contrat client à long terme, d'une durée de 15 à 20 ans,** et les actifs sont amortis sur la durée du contrat. Ainsi, le risque de dépréciation est limité.
- Les gaz industriels sont **utilisés dans la plupart des industries** aujourd'hui et ils le seront encore plus pendant la transition énergétique, car ils sont **au cœur des solutions de décarbonation de l'industrie**. La demande se tournera de plus en plus vers des gaz bas carbone, en phase avec l'évolution de la réglementation.
- **La majorité des émissions CO_2 du Groupe comptabilisées en scopes 1 et 2 provient d'un nombre limité d'actifs et de pays.** Les objectifs de réduction des émissions nécessitent donc l'activation d'un nombre restreint de leviers bien identifiés. Des **solutions ciblées sont ainsi déjà mises en œuvre pour décarboner les unités existantes** de production :
  - pour les **gaz de l'air** (émissions de scope 2) principalement en utilisant de l'**électricité bas carbone** en particulier dans des géographies clés : 80 % des émissions de scope 2 proviennent de six pays. Depuis 2018, Air Liquide a déjà signé 30 contrats d'approvisionnement à moyen et long terme d'énergie renouvelable et bas carbone pour plus de 5 TWh par an. Plus de 95 % des actifs de production de gaz de l'air sont déjà électrifiés et ne nécessitent pas d'investissement spécifique pour la transition ;
  - pour les unités de production d'**hydrogène** par reformage du méthane (émissions de scope 1), **en captant le CO_2** notamment sur de grands SMR. En effet, 60 % des émissions directes scope 1 proviennent de moins de 15 unités de production. Air Liquide maîtrise un **portefeuille complet de technologies propriétaires** permettant le captage du CO_2 et une unité de captage de carbone est en cours de construction sur la plus grande unité de production d'hydrogène du Groupe en Europe.

  La demande en **gaz bas carbone à un prix plus élevé** se développe et permet de **rémunérer l'investissement du Groupe dans des actifs bas carbone**, notamment pour la production d'hydrogène, ainsi que les éventuels surcoûts liés à l'approvisionnement en électricité renouvelable. Par ailleurs, des programmes de financement sous forme de subventions ou de crédits d'impôt sont également mis en place notamment en Europe et aux États-Unis afin de soutenir, pendant une période de transition, le coût de la décarbonation des actifs industriels existants et des nouvelles unités de production.
- Les **coûts d'énergie** (électricité pour les gaz de l'air et gaz naturel pour les unités d'hydrogène par reformage) et **ceux liés aux émissions de CO_2** (ex. : schéma ETS en Europe) sont **refacturés au client** dans le cadre d'un contrat à long terme (15 ans ou plus). Le Groupe appliquant également ce modèle d'affaires à la fourniture de gaz bas carbone, **Air Liquide ne porte pas de risques significatifs liés aux coûts de l'énergie et du CO_2**.
- Un **client** fourni par le Groupe en hydrogène doit **arbitrer** entre :
  - prendre en charge le **coût du CO_2 ;** ou
  - **acheter à Air Liquide de l'hydrogène bas carbone dont le prix intègre la rémunération de l'investissement dans une unité de captage du CO_2** ainsi que les coûts d'opération et de stockage. **Plus la valeur du CO_2 sera élevée, plus le client sera incité à choisir l'approvisionnement en hydrogène bas carbone**, ce qui contribuera par ailleurs à l'**atteinte de ses propres objectifs de décarbonation. Un prix du carbone élevé est ainsi favorable à l'accélération de la décarbonation des actifs du Groupe**. En fonction de la géographie et du contexte, **un prix entre 100 et 250 euros la tonne de CO_2** incite le client **à arbitrer vers l'approvisionnement en hydrogène bas carbone**. Cette valeur du CO_2 peut être explicite ou bien intégrée à des obligations réglementaires sur l'empreinte carbone des produits finaux.
- Toute décision de **nouvel investissement** par Air Liquide intègre désormais la contrainte de **réduction des émissions de CO_2, en ligne avec les objectifs de décarbonation du Groupe**. La part des **électrolyseurs** parmi les unités de production d'hydrogène devrait ainsi augmenter dans les prochaines années. En 2023, Air Liquide a inauguré l'atelier de fabrication d'électrolyseurs construit dans le cadre de la coentreprise avec Siemens Energy et a annoncé la décision d'investissement pour un électrolyseur de 200 MW.
- Air Liquide a mis en place un certain nombre d'actions pour **prendre en compte les risques physiques**. Ils sont revus lors des décisions d'investissement, puis pris en compte dans la conception des unités et couverts par les assurances du Groupe. Air Liquide a réalisé en 2023 une étude visant à consolider et améliorer le processus de gestion des risques physiques selon deux scénarios à fortes émissions conduisant à un réchauffement de +2,7 °C et +4,4 °C d'ici 2100. Les travaux se poursuivent afin d'affiner la compréhension des enjeux au niveau des différents types d'actifs du Groupe, avec un recentrage sur les principaux bassins industriels.

Les impacts potentiels du **risque lié à la transition énergétique** ainsi que des risques physiques ont été analysés dans le cadre de la clôture des États financiers du Groupe (voir note 31 aux États financiers consolidés – page 248), et **aucun impact significatif n'a été identifié, essentiellement pour les raisons mentionnées ci-dessus**. La transition énergétique est avant tout une **opportunité de développement pour Air Liquide, le Groupe disposant des technologies permettant la décarbonation des actifs de ses clients industriels**.

(a) ESRS 2 SBM-3 §48 (f).

2.3. L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE POUR OUVRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

Avec ADVANCE, Air Liquide a pour objectif de contribuer au développement de secteurs clés pour l'avenir et d'y renforcer ses positions, en s'appuyant sur l'innovation et la technologie, deux atouts majeurs du Groupe.

Le Groupe se concentre sur cinq secteurs clés pour l'avenir :

- l'**Électronique**, où la révolution du digital, de la data et de l'intelligence artificielle représente une véritable opportunité de développement et confortera la position de leader du Groupe ;
- la **Santé**, où l'approche d'Air Liquide centrée sur la valeur, combinant qualité de vie pour le patient et coût optimisé pour le système de santé, répond à des enjeux sociétaux majeurs ;
- l'**Industriel Marchand,** dont la croissance est tirée par les enjeux environnementaux et les nouveaux usages, notamment digitaux ;
- les **hautes technologies**, qui incluent le spatial, la cryogénie extrême ou encore l'informatique quantique ;
- la **mobilité hydrogène**, et notamment la mobilité lourde : un marché à très fort potentiel, dont Air Liquide est leader et où l'hydrogène bas carbone jouera un rôle clé.

RÔLE CLÉ DE L'HYDROGÈNE DANS L'INDUSTRIE ET LA MOBILITÉ

Le Groupe est profondément convaincu du **rôle clé de l'hydrogène dans la transition énergétique**. L'hydrogène offre un formidable potentiel de croissance en tant que solution bas carbone compétitive pour de nombreuses applications **dans les secteurs de l'industrie et de la mobilité**. Le Groupe entend être un acteur clé de l'hydrogène grâce à ses actifs, ses technologies, son expertise et son positionnement stratégique construits depuis plus de 50 ans. C'est pourquoi sur ces nouveaux marchés hydrogène, **le Groupe maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur pour l'industrie et la mobilité** qui inclut l'approvisionnement en énergies bas carbone et renouvelables, la production d'hydrogène, le conditionnement par compression et liquéfaction, le transport par camions et canalisations, ainsi que le stockage et la distribution aux clients finaux. Ainsi, le Groupe investit dans de nouvelles technologies pour produire et distribuer de l'hydrogène bas carbone à grande échelle de manière compétitive, fiable et sûre, telles que l'électrolyse, le captage du CO_2 et la liquéfaction de l'hydrogène.

Lors du Sustainability Day en 2021, le Groupe s'est engagé à développer l'hydrogène aussi vite que l'écosystème le permettra, avec une ambition de tripler ses ventes de 2 à 6 milliards d'euros d'ici 2035, soutenue par 8 milliards d'euros d'investissement sur cette période et une capacité d'électrolyse de 3 GW d'ici 2030 (en opération ou en construction).

2.4. AGIR POUR TOUS

Dans le cadre d'ADVANCE, Air Liquide intègre l'intérêt de ses parties prenantes directes, mais aussi celui de la société tout entière.

Concrètement, il s'agit de :

- favoriser l'**engagement des collaborateurs** et le développement des compétences par la mise en place de nouveaux modes de travail dans un environnement sûr, inclusif et collaboratif ;
- renforcer encore la **culture client**, pour toujours mieux les écouter, anticiper et accompagner leurs besoins, tout en poursuivant la profonde transformation déjà engagée pour mieux servir les **patients** ;
- aller toujours plus loin dans la qualité de la relation privilégiée qu'Air Liquide entretient avec ses **Actionnaires**, avec une rémunération régulière attractive récompensant la fidélité ;
- agir en entreprise profondément citoyenne soucieuse de l'**intérêt général**, là où la contribution du Groupe peut faire une différence, en menant notamment des actions auprès des communautés, ou par exemple en développant des initiatives pour favoriser l'accès à l'oxygène médical.

OBJECTIFS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

L'engagement du Groupe pour la société se traduit notamment par une ambition sécurité « zéro accident » et par la mise en place d'actions pour atteindre les objectifs suivants :

- **35 % de femmes** parmi les **ingénieurs et cadres** d'ici **2025** ;
- **100 %** des collaborateurs bénéficieront d'une **couverture sociale** de base commune d'ici **2025** ;
- **100 %** des collaborateurs pourront s'engager **auprès des communautés** à travers des initiatives locales d'ici **2025**.

3. Gouvernance de la stratégie

3.1. ORGANISATION

La gouvernance de la stratégie du Groupe s'articule autour de trois horizons temporels : court terme, moyen terme et long terme. Différentes équipes internes contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan stratégique. Leurs rôles spécifiques sont détaillés au chapitre 2 Facteurs de risques et environnement de contrôle – pages 71 et suivantes.

Court terme : l'objectif est l'atteinte des cibles annuelles fixées dans le cadre du plan stratégique. Les progrès sont évalués tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Ce processus est supervisé par le Comité Exécutif du Groupe, sous la direction du contrôle des opérations et avec le support du département Stratégie ainsi que des branches d'activité mondiale. En outre, le Groupe surveille en permanence son environnement afin de détecter tout nouveau risque, toute nouvelle opportunité ou toute nouvelle tendance pouvant nécessiter des ajustements du plan stratégique.

Moyen terme : l'accent est mis sur le maintien de la trajectoire du plan stratégique et sur l'anticipation des évolutions des marchés. Dans ce cadre, les performances prévisionnelles du Groupe sont mises à jour chaque année afin de s'assurer de leur bonne adéquation avec la trajectoire du plan stratégique. Par ailleurs, le Groupe s'efforce d'anticiper les changements de ses marchés, les besoins de ses clients et l'évolution de ses zones géographiques ou bassins clés. Les branches d'activité mondiale sont chargées de ces travaux d'analyse et de projection. Les principaux enjeux stratégiques sont identifiés, hiérarchisés et gérés au niveau du Comité Exécutif du Groupe.

Long terme : le Groupe se concentre sur l'élaboration de projections stratégiques à 10 ans et à plus long terme, s'assurant de la bonne cohérence et du bon alignement des différentes branches d'activité mondiale avec les enjeux stratégiques du Groupe. Ces projections permettent d'identifier les tendances sous-jacentes qui doivent être prises en compte soit dans le plan stratégique actuel, soit dans les révisions futures. Sous la supervision d'un Directeur de la Société, membre du Comité Exécutif, le département Stratégie du Groupe collabore étroitement avec les branches d'activité mondiale ainsi qu'avec le contrôle des opérations pour réaliser ces analyses.

Le Comité Exécutif se réunit très régulièrement pour examiner la stratégie du Groupe et sa mise en œuvre. Les investissements sont validés par le Comité Ressources et Investissements (RIC), dont le fonctionnement est décrit dans la section Processus d'investissement du présent chapitre.

Des réunions mensuelles de performance permettent de s'assurer de la bonne mise en œuvre et de l'exécution de ces décisions.

Enfin, la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux fait partie intégrante de la stratégie du Groupe. Le département Développement Durable, qui rend compte à une Directrice, membre du Comité Exécutif, contribue ainsi à l'élaboration de la stratégie et définit les mesures spécifiques à intégrer au plan stratégique de l'entreprise. Par ailleurs, cette Directrice participe aux réunions relatives à la stratégie et à certains RIC, avec une attention particulière portée aux enjeux de développement durable.

3.2. PROCESSUS D'INVESTISSEMENT

La croissance régulière du Groupe sur le long terme repose en grande partie sur sa capacité à investir chaque année dans de nouveaux projets. Les projets d'investissement du métier des gaz industriels sont répartis partout dans le monde, leur intensité capitalistique est élevée et les contrats qui les accompagnent sont de longue durée, notamment pour la Grande Industrie et l'Électronique. Air Liquide a donc mis en place un financement adapté à la nature de ses projets, fondé sur la diversification des sources de financement, la gestion prudente des équilibres du bilan et des modes de financement innovants. Cette politique de financement est fondamentale pour assurer la poursuite du développement du Groupe.

Les investissements réalisés par le Groupe reflètent sa stratégie de croissance. Ils peuvent être classés selon deux catégories :

- les investissements industriels qui soutiennent la croissance organique ou assurent l'efficacité, le renouvellement, ou la sécurité des installations ;
- les investissements financiers qui permettent de renforcer des positions existantes ou d'accélérer la pénétration dans une nouvelle région ou un métier par l'acquisition de sociétés ou d'actifs déjà en opération, ainsi que de nouvelles technologies.

La nature des investissements industriels diffère d'une branche d'activité mondiale à l'autre : unités de production de gaz pour la Grande Industrie et l'Électronique, centres de conditionnement, équipements logistiques, stockages, dispositifs médicaux et systèmes de gestion pour l'Industriel Marchand, l'Électronique et la Santé. La nature des investissements est également très diverse au sein de l'activité Marchés Globaux & Technologies. L'intensité capitalistique varie fortement d'une activité à l'autre.

CLIMAT ET DÉCISIONS D'INVESTISSEMENTS

Suivant le modèle d'affaires d'Air Liquide, la croissance des activités requiert des investissements en nouvelles unités de production. Ainsi, l'atteinte des objectifs de décarbonation implique nécessairement la compatibilité des plans d'investissements sur la trajectoire de décarbonation. Le processus d'investissement s'accompagne désormais de l'allocation et du suivi d'un « budget CO_2 » annuel alloué aux opérations du Groupe, afin de piloter la trajectoire. Air Liquide s'est doté de procédures pour mesurer et contrôler ses émissions de CO_2 avec une fréquence trimestrielle.

Par ailleurs, pour tous ses projets, pour toutes les géographies, même celles pour lesquelles il n'y a actuellement pas de prix du CO_2, Air Liquide **intègre dans son processus de décision d'investissements un prix du CO_2**. Une **étude de sensibilité** à cet aspect est réalisée avec le **prix local actuel** ainsi qu'une **valeur de 100 euros par tonne, ou plus**, choisie en fonction de la géographie et du contexte. L'étude permet d'évaluer le coût économique des émissions de gaz à effet de serre et les conséquences sur le projet, y compris dans le cas d'une forte augmentation du prix du carbone à long terme. L'analyse des investissements avec ce prix interne de carbone **permet de s'assurer de la robustesse et de la pérennité du projet client, le coût du CO_2 étant contractuellement refacturé au client**. Cette analyse permet également de valider la pertinence et la viabilité de la solution d'investissement envisagée par Air Liquide et de proposer des solutions techniques bas carbone.

3.2.1. Intensité capitalistique

L'intensité capitalistique représente le montant des capitaux en euros à engager pour générer 1 euro supplémentaire de chiffre d'affaires lorsque les projets ou les activités atteignent leur phase de maturité. Ces capitaux sont investis en actifs industriels (unités de production, stockages, équipements logistiques, etc.) ou financent le fonds de roulement nécessaire au développement des activités.

Le Groupe rassemble des métiers dont l'intensité capitalistique varie :

- en Grande Industrie :
  - la production de gaz de l'air a une intensité capitalistique de l'ordre de 3. L'intensité capitalistique varie en fonction des prix de l'électricité,
  - la production d'hydrogène par reformage a une intensité capitalistique de l'ordre de 1 à 2 en raison de la part importante du gaz naturel dans les coûts des ventes. Cette intensité capitalistique varie donc en fonction de l'évolution des prix du gaz naturel. L'intensité capitalistique de la production d'hydrogène par électrolyse est en général significativement plus élevée et dépend du mode de gestion et du prix de l'électricité ;
- en Industriel Marchand, l'intensité capitalistique de l'activité pour se positionner sur un nouveau marché se situe entre 1,5 et 2 ;
- en Électronique, les activités ont une intensité capitalistique moyenne entre 2,5 et 3 ;
- dans la Santé, l'intensité capitalistique, hors acquisitions, s'affiche autour de 1 et varie suivant le mix produit.

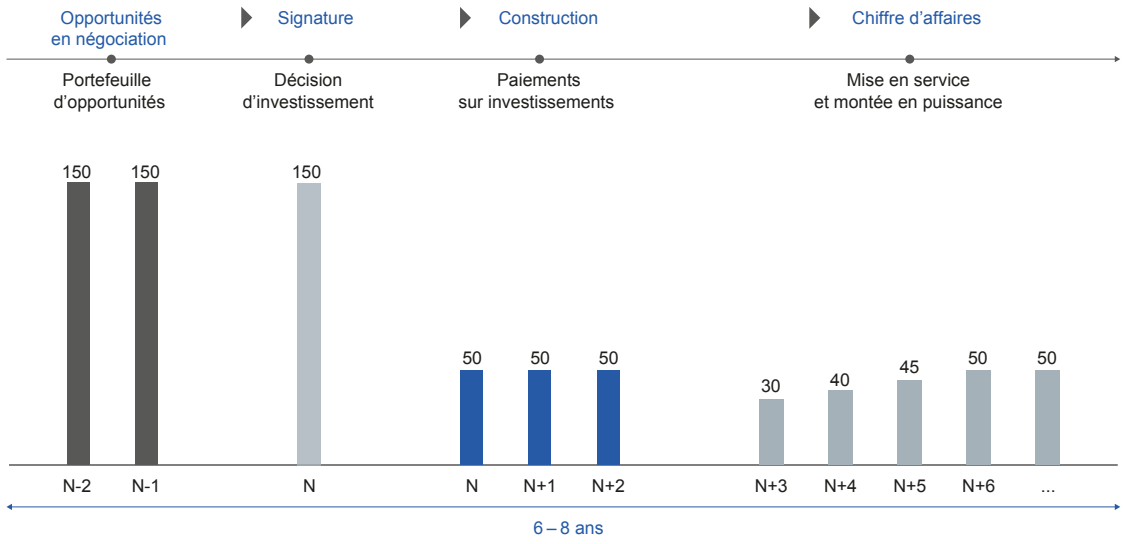
L'intensité capitalistique du Groupe évolue donc en continu en fonction du mix d'activité, du type de projet et des prix des matières premières. Elle est nettement plus élevée pour les investissements de renouvellement ou d'efficacité.

Quelle que soit son intensité capitalistique, tout projet doit permettre au Groupe d'atteindre son objectif de rentabilité des capitaux employés (ROCE) dans la durée. Ainsi, pour un même niveau de retour sur investissement, le ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires d'un projet va dépendre de l'intensité capitalistique de l'activité dans laquelle le projet est réalisé.

3.2.2. Cycle de vie normatif des contrats pour les unités de production de gaz

Le développement sur le long terme est l'une des caractéristiques de l'activité des gaz industriels. Le cycle d'investissement en témoigne. Il faut compter environ cinq ans entre l'étude d'un nouveau projet de construction pour un client de la Grande Industrie et les premières ventes de gaz industriel correspondantes. Les cycles d'investissement dans les autres branches d'activité sont généralement plus courts. Le suivi du cycle de vie de ces projets est clé pour anticiper la croissance future du Groupe. Le schéma ci-après détaille chaque étape de ce processus en prenant l'exemple d'un contrat Grande Industrie.

CYCLE D'INVESTISSEMENT D'UN CONTRAT DE GRANDE INDUSTRIE

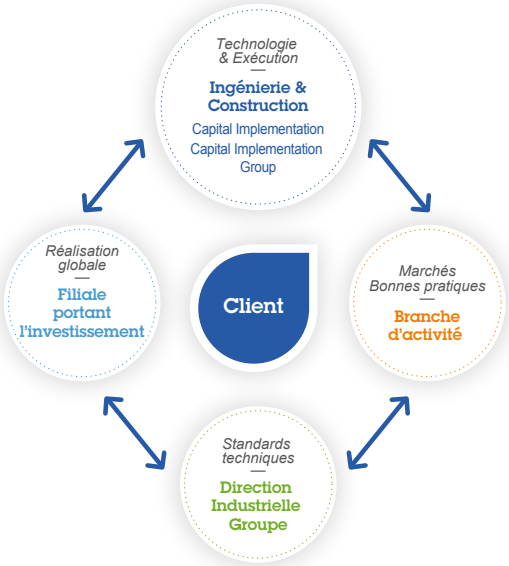


En appliquant une intensité capitalistique théorique de 3, 150 millions d'euros investis sur un nouveau projet rapportent, après montée en puissance, 50 millions d'euros de ventes par an.

- **Étape Opportunités en négociation** : il s'agit de la phase pendant laquelle le projet fait partie du portefeuille d'opportunités d'investissement et entre en phase de développement. Les projets de plus de 5 millions d'euros pour la Grande Industrie, et de plus de 3 millions d'euros pour les autres branches d'activité, sont suivis dans le portefeuille d'opportunités potentielles réparti entre ceux dont la décision peut intervenir dans un délai de 12 mois et les autres. Des discussions et des négociations sont menées avec le client. Plusieurs raisons peuvent entraîner une sortie du portefeuille :
  1. le contrat est signé, il sort donc du portefeuille pour devenir une décision d'investissement ;
  2. le projet est abandonné par le client ;
  3. le client décide de ne pas externaliser sa fourniture de gaz, ou bien le projet est remporté par un concurrent ;
  4. le projet est retardé au-delà de 12 mois ; il sort du portefeuille d'opportunités d'investissement à 12 mois, mais demeure dans le portefeuille global.
- **Étape Signature** : les deux parties ont abouti à un accord. La signature du contrat à long terme correspond à une décision d'investissement validée par les organes internes de gouvernance. Le projet sort du portefeuille d'opportunités d'investissement et entre dans les investissements en cours.

- **Étape Construction** : la construction de l'unité nécessite en général de 24 à 36 mois, voire plus pour les projets les plus complexes. Elle correspond à la période des paiements sur investissements. Le projet fait toujours partie des investissements en cours.
- **Étape Chiffre d'affaires** :
  1. mise en service : elle correspond au démarrage de l'unité. Les ventes reflètent les besoins du client avec un volume minimal garanti correspondant au niveau du take-or-pay, assurant une rentabilité minimale dès le début du contrat ;
  2. montée en puissance : il s'agit de la phase de montée en puissance de l'unité. Au cours de la durée du contrat, les volumes augmentent et dépassent le niveau du take-or-pay jusqu'à atteindre la capacité nominale définie par le contrat. Ce n'est qu'à l'issue de cette phase que l'intensité capitalistique nominale est atteinte.

3.2.3. Gouvernance des projets de croissance de grande taille



La branche d'activité concernée par le projet assure le suivi de la relation client globale, fournit le savoir-faire et veille à la cohérence globale du projet, à la fois en termes contractuels et de standards techniques. Elle veille également à la bonne gouvernance interne.

La filiale locale propose le projet et, une fois le contrat signé, porte l'investissement sur son bilan. Elle est ensuite responsable des opérations, des relations avec le client et de la rentabilité financière du projet.

L'Ingénierie & Construction fournit les technologies et garantit leur compétitivité globalement, mais aussi spécifiquement, pour chaque projet, grâce à une bonne solution d'architecture industrielle. L'Ingénierie & Construction est responsable de la fourniture de l'usine et travaille avec les équipes locales d'assistance à la maîtrise d'ouvrage responsables de l'exécution du projet. Il s'agit de « Capital Implementation » renforcée par une équipe dédiée CIG (Capital Implementation Group) composée d'experts.

Les projets potentiels sont identifiés très en amont, grâce à la fois à une bonne connaissance du marché et à une forte présence auprès des clients. La première étape consiste à sélectionner les opportunités dans lesquelles le Groupe souhaite investir ses ressources commerciales et techniques, en ligne avec sa stratégie globale. S'ensuit une succession d'étapes de validation.

En phase de développement, le projet est soumis à l'approbation du membre du Comité Exécutif qui supervise la zone géographique dont le projet dépend. Au niveau du Groupe, trois organes majeurs valident la pertinence du projet : le RIC (Comité Ressources et Investissements – voir encadré ci-dessous), chargé d'évaluer et de valider les demandes d'investissements, l'ERC (Comité Ingénierie et Risques), chargé d'apprécier le risque technique et d'exécution, ainsi que l'E-Enrisk (Comité des risques liés aux émissions et à l'énergie), chargé de la prise en compte des aspects liés à l'environnement et à l'énergie.

Une fois le projet décidé par Air Liquide et signé avec le client, l'exécution est assurée par une équipe composée de représentants de la filiale qui investit et de l'Ingénierie & Construction, sous la supervision de la zone géographique.

Lors du démarrage de l'unité, la gestion du projet relève des équipes opérationnelles locales, dans le cadre de normes strictes pour garantir la sécurité et l'intégrité du site. Le pilotage opérationnel de l'unité est assuré par la filiale locale, et le suivi de la performance financière par le Contrôle de gestion de la zone géographique et du Groupe.

MISSIONS DU COMITÉ RESSOURCES ET INVESTISSEMENTS (RIC)

Les Comités Ressources et Investissements (RIC) ont pour mission d'évaluer et de valider les demandes d'investissements qui leur sont soumises ainsi que les engagements contractuels à moyen et long terme et les besoins en ressources humaines qui peuvent y être associés.

Ils se tiennent régulièrement (en général une fois par mois) pour chacune des zones géographiques (Amériques, Europe Moyen-Orient & Afrique et Asie-Pacifique) et Business Units mondiales (Santé, Ingénierie & Construction, Direction Innovation et Développement (IDD), Fonctions Corporate).

Chaque séance du Comité est présidée par le membre du Comité Exécutif en charge de la géographie ou de la Business Unit mondiale concernée. L'investissement est présenté par le Directeur du groupe de pays (cluster) ou de la Business Unit mondiale concerné. Les membres permanents, qui disposent d'un droit de veto, sont les représentants de la branche d'activité, de la Direction Financière du Groupe ainsi que de l'Ingénierie & Construction et Capital Implementation. Des participants supplémentaires peuvent être invités, notamment des représentants de la Direction Industrielle Groupe.

Les décisions de ces Comités sont revues par le Directeur Général.

Les décisions reposent sur une appréciation rigoureuse de chaque projet en complément de la rentabilité attendue du projet. Les critères suivants sont notamment revus de manière systématique :

- le site du projet : l'analyse prend en compte la localisation du projet dans un bassin industriel à fort potentiel, s'il est connecté à un réseau de canalisations existant ou s'il est isolé ;
- la compétitivité du site du client : elle est évaluée en fonction de sa taille, des procédés de production utilisés et particulièrement de leur empreinte environnementale, du coût des matières premières et de la proximité des marchés ;
- le risque client ;
- les émissions de gaz à effet de serre ainsi que leur impact économique et les solutions de réduction des émissions ;
- l'adéquation du projet avec les objectifs environnementaux du Groupe, notamment la compatibilité avec la trajectoire de décarbonation ;
- les autres critères de développement durable, tels que la consommation d'eau, la biodiversité et les relations avec les communautés locales ;
- les risques physiques liés au changement climatique ;
- l'exposition au risque de corruption ;
- les clauses contractuelles ;
- les produits finaux et la solidité de la demande future pour ces produits ;
- la qualité et le risque lié à la solution technique ;
- le risque pays : il est évalué au cas par cas et peut amener à une adaptation de la politique de financement et sa couverture par des assurances complémentaires.

Après accord du RIC et signature avec le client, le projet entre dans la catégorie des Investissements en cours.

DÉFINITIONS DU CYCLE D'INVESTISSEMENT

Opportunités d'investissement à la fin de la période

Valeur cumulée des opportunités d'investissement prises en considération par le Groupe pour une décision dans les 12 prochains mois. Projets industriels d'une valeur supérieure à 5 millions d'euros pour la Grande Industrie et supérieure à 3 millions d'euros pour les autres branches d'activité, excluant les actifs de remplacement et les projets de sécurité, maintenance et efficacité.

Décisions sur la période

Valeur cumulée des décisions d'investissements industriels et financiers. Projets industriels, de croissance ou non, incluant le renouvellement des actifs, les projets d'efficacité, de maintenance et de sécurité, ainsi que les décisions financières (acquisitions).

Investissements en cours à la fin de la période [(a)]

Valeur cumulée des investissements pour des projets décidés mais qui n'ont pas encore démarré. Projets industriels, d'un montant supérieur à 10 millions d'euros, excluant les actifs de remplacement et les projets de sécurité, maintenance et efficacité.

(a) Différents des immobilisations en cours (cf. note 12.1 des États financiers consolidés – page 219) pour lesquelles aucun critère de seuil ou d'activité ne s'applique.

3.3. FINANCEMENT

La politique de financement est revue régulièrement pour soutenir au mieux le développement du Groupe et prendre en compte l'évolution des conditions sur les marchés financiers, tout en respectant un profil de crédit compatible avec une notation long terme minimum de catégorie « A » des agences de notation Standard & Poor's, Moody's et Scope Ratings.

Le groupe Air Liquide applique les principes de prudence suivants :

- la diversification des sources de financement et une répartition des échéances de remboursement, afin de minimiser le risque de refinancement ;
- la couverture de la dette court terme par des lignes de crédit confirmées ;
- une couverture du risque de taux permettant d'assurer une visibilité du coût de financement en ligne avec les décisions d'investissements long terme ;
- le financement des investissements dans la devise des flux de trésorerie générés, afin de bénéficier d'une couverture de change naturelle ;
- une centralisation permanente des besoins et excédents de trésorerie, par l'intermédiaire d'Air Liquide Finance, entité détenue à 100 % par L'Air Liquide S.A.

Par ailleurs, le groupe Air Liquide, dans le cadre de sa stratégie de croissance conjuguant performance financière et extra-financière, se tourne vers les opportunités qu'offre le marché de la finance en termes d'instruments financiers responsables et durables.

3.3.1. Diversification et sécurisation des sources de financement

Air Liquide diversifie ses sources de financement en accédant à différents marchés de dette : papier commercial, obligataire et bancaire.

Pour son financement court terme, Air Liquide a recours au marché du papier commercial court terme, en France sous la forme de titres négociables à court terme (NeuCP) dans le cadre de deux programmes dont la limite maximale est fixée à 3 milliards d'euros pour chaque programme, ainsi qu'aux États-Unis sous la forme d'US Commercial Paper (USCP) dans une limite maximale de 2 milliards de dollars américains.

Pour son financement long terme, Air Liquide dispose d'un programme d'Euro Medium Term Notes (EMTN) permettant d'émettre des obligations long terme, dans la limite d'un montant global de 12 milliards d'euros. Ce programme permet d'émettre des obligations dans les principales devises (en euro, en dollar américain, en yen), mais aussi dans d'autres devises (renminbi, franc suisse et livre sterling). Air Liquide peut également émettre des placements privés.

En ligne avec ses objectifs environnementaux et sociaux, le groupe Air Liquide a mis en place en 2021 un cadre de financement responsable et durable. Ce « Sustainable Financing Framework » qui a fait l'objet d'une mise à jour en 2024 a été conçu pour soutenir le financement et le refinancement des actifs et projets éligibles ayant un bénéfice clair pour l'environnement et la société. Il est désormais aligné sur les principes publiés dans les « Sustainability Bond Guidelines 2021 », les « Green Bond Principles 2021 », les « Social Bond Principles 2023 » supervisés par l'ICMA (International Capital Market Association), ainsi que sur les « Social Loan Principles 2023 » et les « Green Loan Principles 2021 » supervisés par la LMA (Loan Market Association).

Le Groupe se finance également sous forme de dettes bancaires (prêts et lignes de crédit).

Afin d'éviter un risque de liquidité lié au renouvellement des échéances de financement, et conformément à la politique interne, le Groupe limite ses échéances de dettes à court terme à un montant couvert par des lignes de crédit confirmées, syndiquées ou bilatérales.

3.3.2. Centralisation des financements, des excédents de trésorerie et des couvertures

Afin de bénéficier d'économies d'échelle et de faciliter l'accès aux financements sur les marchés de capitaux (obligations et papier commercial), le Groupe utilise une filiale dédiée, Air Liquide Finance. Cette filiale centralise une large majorité des opérations de financement du Groupe. Elle assure également l'exécution des opérations de couverture des risques de change, de taux et de matières premières pour les filiales du Groupe situées dans des pays où la réglementation le permet.

Lorsque la réglementation locale l'autorise, Air Liquide Finance centralise également les soldes de trésorerie, via une centralisation physique directe ou indirecte (centralisation de trésorerie quotidienne) ou via des prêts/emprunts intra-groupe à terme échu. Quand cela n'est pas possible, des centralisations de trésorerie locales donnent lieu à des remontées périodiques vers Air Liquide Finance.

Grâce à une symétrie des positions par devise au niveau d'Air Liquide Finance résultant de la gestion de couverture de change des prêts/emprunts intra-groupe, ces opérations de financement interne ne génèrent pas de risque de change pour le Groupe.

Air Liquide Finance, entité centralisatrice des opérations financières du Groupe, remplit les obligations EMIR (European Market Infrastructure Regulation) relatives à son statut d'entité non financière « NFC- ». Suite aux définitions apportées par EMIR REFIT et conformément à son statut « NFC- », Air Liquide Finance a transféré depuis 2021 la responsabilité de la déclaration des dérivés vers ses contreparties.

Enfin, dans certains cas particuliers (par exemple : contraintes réglementaires, risque pays élevé, partenariat), le Groupe peut limiter son risque par une gestion adaptée, en mettant en place un financement spécifique sur le marché bancaire local, ainsi qu'en faisant appel aux services d'assurance-crédit.

3.3.3. Échelonnement des échéances de la dette

Afin de minimiser le risque de refinancement associé aux échéances de remboursement de la dette, le Groupe répartit les échéances de remboursement sur plusieurs années.

L'échéancier de la dette est revu régulièrement par la Direction Financière et la Direction Générale lors des Comités financiers.

Le risque de refinancement est également réduit grâce à la régularité de la Capacité d'autofinancement générée par l'activité du Groupe.

3.3.4. Utilisation des garanties bancaires

Les filiales du Groupe peuvent mettre en place des garanties bancaires essentiellement en faveur des clients de l'activité Santé, de l'activité Marchés Globaux & Technologies, ainsi que de l'activité Ingénierie & Construction, soit durant la période d'appel d'offres (garantie de soumission), soit en cas d'attribution du contrat, sur la période d'exécution du contrat jusqu'à la fin de la période de garantie (garantie de restitution d'acompte, garantie de bonne fin, garantie de dispense de retenue de garantie).

Les garanties bancaires les plus usuelles sont les garanties de restitution d'acompte et les garanties de bonne fin pour conforter les clients sur la bonne exécution des performances contractuelles.

Dans le cadre de l'activité courante du Groupe, certaines filiales sont amenées à fournir des garanties financières de paiements venant sécuriser des engagements de loyers ou d'assurance.

Les engagements accordés au titre des garanties bancaires sont revus régulièrement par la Direction et soumis préalablement au Conseil d'Administration pour les garanties dépassant 100 millions d'euros. Lorsqu'un appel en paiement de ces garanties devient probable, les provisions nécessaires sont constituées dans les États financiers consolidés.

3.4. INNOVATION

La **Direction Innovation et Développement** (IDD) pilote la stratégie d'innovation et son exécution au service des groupes de pays, avec un fort soutien des branches d'activité mondiale. Elle contribue à l'excellence opérationnelle et à la croissance future du Groupe en créant de nouvelles offres rentables et durables dans ses métiers traditionnels et les nouveaux métiers. Elle est chargée d'imaginer, concevoir, développer et incuber de nouvelles solutions jusqu'à leur mise sur le marché, en particulier lorsqu'il s'agit d'offres à fort contenu technologique.

Elle s'appuie à la fois sur ses Campus Innovation et son Campus Technologies, qui lui permettent de rassembler les acteurs de son écosystème interne, sur ses partenariats avec les écosystèmes externes d'innovation, ainsi que sur les centres d'ingénierie du Groupe. Les ventes aux clients finaux contribuent à l'industrialisation des innovations.

Les décisions d'investissements et de ressources relatives à l'innovation reposent sur les instances de gouvernance **du Groupe (Comité Ressources et Investissements – RIC, Comité des risques)**, dont le fonctionnement est présenté en page 84 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les projets de **Recherche & Développement** gérés par les Directeurs de portefeuille R&D sont pilotés par les branches d'activité mondiale, afin de veiller à l'alignement des projets avec les stratégies métiers et d'anticiper la phase d'industrialisation et de déploiement. La mise en place de projets R&D pour un groupe de pays (cluster), en cohérence avec la stratégie des branches d'activité mondiale, et des réunions annuelles avec les groupes de pays (clusters) permettent également de renforcer la proximité client et de réduire le temps de mise sur le marché des innovations.

Par ailleurs, **des feuilles de route technologiques** (Technology Roadmaps – TRM), dédiées notamment aux activités Hydrogène Énergie, Marchés Globaux & Technologies, Ingénierie & Construction et Digital & IT, ont été définies et sont coordonnées par le Chief Technology Officer de la Direction Innovation et Développement, en étroite collaboration avec la R&D et les branches d'activité. Organisées autour de l'échelle de maturité des projets, elles constituent l'outil de pilotage de la stratégie d'innovation technologique du Groupe. Le **Comité First-of-its-Kind (FOIK)**, créé spécifiquement pour évaluer les risques liés aux projets de démonstration industrielle réalisés pour la première fois par le Groupe et liés aux premières intégrations d'innovations sur les unités commerciales, se réunit mensuellement. Les projets digitaux lorsqu'ils sont en phase de développement avant déploiement font l'objet d'une validation technologique par les équipes Digital & IT compétentes et sont présentés en RIC.

La stratégie Innovation est aussi régulièrement revue par le **Comité Exécutif** et le **Conseil d'Administration** du Groupe.

PERFORMANCE

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

1. Chiffres clés

(en millions d'euros)	2023	2024	Variation 2024/2023 publiée	Variation 2024/2023 comparable [a]
Chiffre d'affaires total	**27 608**	**27 058**	**- 2,0 %**	**+ 2,6 %** [g]
dont Gaz & Services	*26 360*	*25 810*	*- 2,1 %*	*+ 2,7 %* [g]
Résultat opérationnel courant	5 068	5 391	+ 6,4 %	+ 10,7 % [h]
Marge opérationnelle Groupe	18,4 %	19,9 %	+ 150 pbs [i]	
Variation hors énergie [b]			***+ 110 pbs*** [i]	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(497)	(446)		
Résultat net (part du Groupe)	3 078	3 306	+ 7,4 %	
Résultat net récurrent (part du Groupe) [c]	3 320	3 466	+ 4,4 %	
Bénéfice net par action *(en euros)*	**5,35** [d]	**5,74**	**+ 7,3 %**	
Dividende par action *(en euros)*	**2,90** [d]	**3,30** [e]	**+ 13,7 %**	
Capacité d'autofinancement	6 357	6 539	+ 2,9 %	
Paiements sur investissements industriels	3 393	3 525		
Dette nette	9,2 Mds €	9,2 Mds €		
Ratio de dette nette sur fonds propres	36,8 %	33,2 %		
Rentabilité des capitaux employés après impôts – ROCE	9,8 %	10,3 %	+ 50 pbs	
ROCE récurrent [f]	**10,6 %**	**10,7 %**	**+ 10 pbs**	

(a) Variation hors effets de change, d'énergie (gaz naturel et électricité) et de périmètre significatif, voir réconciliation page 63.
(b) Voir réconciliation page 64.
(c) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant, voir réconciliation page 64.
(d) Retraité pour prendre en compte l'effet de l'attribution d'actions gratuites réalisée le 12 juin 2024.
(e) Dividende proposé aux actionnaires au titre de l'exercice 2024.
(f) Sur la base du résultat net récurrent, voir réconciliation pages 64 et 65.
(g) Incluant la contribution de l'Argentine pour +1,9 %.
(h) Incluant la contribution de l'Argentine pour +3,9 %.
(i) L'Argentine ne contribue pas à l'amélioration de la marge opérationnelle.

2. Compte de résultat

CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	2023	2024	Variation 2024/2023 publiée	Variation 2024/2023 comparable
Gaz & Services	26 360	25 810	- 2,1 %	+ 2,7 %
Marchés Globaux & Technologies	858	836	- 2,6 %	- 2,5 %
Ingénierie & Construction	390	412	+ 5,7 %	+ 5,8 %
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**27 608**	**27 058**	**- 2,0 %**	**+ 2,6 %**

Chiffre d'affaires trimestriel *(en millions d'euros)*	T1 2024	T2 2024	T3 2024	T4 2024
Gaz & Services	6 358	6 438	6 445	6 569
Ingénierie & Construction	92	105	110	106
Marchés Globaux & Technologies	200	186	207	243
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**6 650**	**6 729**	**6 762**	**6 918**
Variation 2024/2023 Groupe publiée	**- 7,3 %**	**- 1,2 %**	**- 0,7 %**	**+ 1,5 %**
Variation 2024/2023 Groupe comparable	**+ 2,1 %**	**+ 3,1 %**	**+ 3,3 %**	**+ 1,8 %**
Variation 2024/2023 Gaz & Services comparable	**+ 2,0 %**	**+ 3,4 %**	**+ 3,6 %**	**+ 1,9 %**

Groupe

Le chiffre d'affaires du **Groupe** s'établit à **27 058 millions d'euros** en 2024 et affiche une croissance comparable de **+2,6 %** par rapport à 2023, identique au 1er et au 2e semestre. La contribution de l'Argentine [(1)] à la croissance comparable est de +1,9 % (en baisse au 4e trimestre à +1,2 %). Les ventes de l'activité **Marchés Globaux & Technologies**, en recul de **-2,5 %**, sont en croissance hors cession des activités technologiques pour le secteur Aéronautique. Le chiffre d'affaires consolidé de l'**Ingénierie & Construction** progresse de **+5,8 %**. Le **chiffre d'affaires publié** du Groupe est en baisse de **-2,0 %**, impacté par des effets de change (-2,4 %) et d'énergie (-2,2 %) défavorables. Il n'y a pas d'effet de périmètre significatif en 2024.

Gaz & Services

Le chiffre d'affaires **Gaz & Services** atteint **25 810 millions d'euros** en 2024, en hausse comparable de **+2,7 %** (incluant une contribution de l'Argentine de +1,9 %).

Toutes les activités sont en croissance. Le chiffre d'affaires de la **Grande Industrie** affiche une hausse de **+1,2 %**, supportée par le démarrage de deux grandes unités en début d'année mais impactée par la cession d'une unité de cogénération en Europe début janvier 2024 et par de nombreux arrêts de clients pour maintenance. Le développement de l'activité **Industriel Marchand** (**+1,6 %**) se poursuit en 2024, illustrant la résilience du modèle d'affaires dans un environnement économique difficile : un effet **prix** solide de **+4,0 %** compense une baisse marquée des ventes d'Équipements (« Hardgoods ») aux États-Unis et des volumes de gaz en léger recul. Les ventes de l'**Électronique** progressent de **+3,3 %**, soutenues par tous les segments d'activité à l'exception des Matériaux spéciaux. L'activité **Santé** (**+8,6 %**), indépendante du contexte industriel, est le premier contributeur à la croissance ; elle bénéficie du développement dynamique de la Santé à domicile, et de la hausse des volumes et des prix des gaz médicaux dans un environnement inflationniste, notamment en Amérique latine.

Le **chiffre d'affaires publié** de l'activité Gaz & Services est en baisse de **-2,1 %**, pénalisé par des effets défavorables de change (-2,5 %) et d'énergie (-2,3 %). Il n'y a pas d'effet de périmètre significatif en 2024.

Chiffre d'affaires par géographie et branche d'activité *(en millions d'euros)*	2023	2024	Variation 2024/2023 publiée	Variation 2024/2023 comparable
Amériques	10 169	10 321	+ 1,5 %	+ 7,3 %
Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) [(a)]	10 781	10 186	- 5,5 %	- 1,1 %
Asie-Pacifique	5 410	5 303	- 2,0 %	+ 1,6 %
CHIFFRE D'AFFAIRES GAZ & SERVICES	**26 360**	**25 810**	**- 2,1 %**	**+ 2,7 %**
Grande Industrie	7 825	7 120	- 9,0 %	+ 1,2 %
Industriel Marchand	11 975	11 906	- 0,6 %	+ 1,6 %
Santé	4 077	4 274	+ 4,8 %	+ 8,6 %
Électronique	2 483	2 510	+ 1,1 %	+ 3,3 %

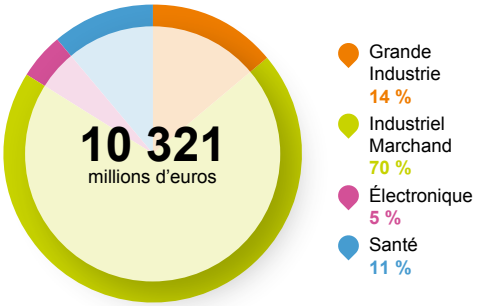
(a) Le suivi de la performance pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (incluant également l'Inde) est désormais assuré au sein d'un même secteur opérationnel. Les données 2024 selon la structure opérationnelle antérieure (Europe d'une part, Moyen-Orient et Afrique d'autre part) sont disponibles page 69.

(1) *Voir impact de l'Argentine page 69.*

Amériques

Le chiffre d'affaires Gaz & Services de la zone Amériques s'établit à **10 321 millions d'euros** en 2024 et toutes les activités participent à la croissance de **+7,3 %** (incluant une contribution de l'Argentine de +5,0 %). La Grande Industrie (+8,1 %) bénéficie du démarrage d'une unité majeure en début d'année et du raffermissement de la demande des clients de la Chimie aux États-Unis. La progression des ventes de l'Industriel Marchand (+4,9 %) est soutenue par un effet prix qui reste très élevé (+6,9 %). La croissance est très dynamique dans la Santé (+22,7 %). Dans l'activité Électronique (+8,2 %), le chiffre d'affaires des Gaz vecteurs présente une croissance à deux chiffres et les ventes d'Équipements et Installations sont très élevées.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 GAZ & SERVICES – AMÉRIQUES



- Le chiffre d'affaires de la **Grande Industrie** affiche une forte croissance de **+8,1 %** en 2024 malgré des arrêts clients. Le démarrage d'une unité majeure de séparation des gaz de l'air en début d'année et dans une moindre mesure la progression des ventes d'électricité et de vapeur produites par les unités de cogénération sont les moteurs de la croissance aux États-Unis.

En Amérique latine, les volumes d'hydrogène sont en baisse du fait de la nationalisation d'une unité de production au Mexique fin 2023.

- Les ventes de l'activité **Industriel Marchand** affichent une progression de **+4,9 %**. L'effet **prix** s'établit à **+6,9 %** en 2024 et reste élevé au 4e trimestre (+6,1 %). Il bénéficie de campagnes proactives d'augmentation aux États-Unis qui représentent 50 % de la hausse de +6,9 %, et en Argentine pour contrer l'hyperinflation (environ 40 % de l'augmentation). Les volumes d'Équipements (« Hardgoods ») affichent une baisse marquée en 2024 alors que les volumes de gaz restent résilients, en léger recul au 4e trimestre, notamment du fait de plus faibles volumes d'hélium. La croissance des marchés industriels est toujours principalement supportée par les prix mais les volumes progressent dans les marchés de la Chimie, de l'Aéronautique, des Utilités, des Boissons et de la Technologie.
- Dans l'activité **Santé**, les ventes augmentent de **+22,7 %**, soutenues par la forte hausse des prix aux États-Unis (+5,5 %) et en Argentine dans un contexte d'hyperinflation. Aux États-Unis, les volumes de gaz médicaux sont en légère augmentation. En Amérique latine, le nombre de patients dans les soins à domicile ainsi que les volumes de gaz médicaux progressent à un rythme solide.
- Le chiffre d'affaires de l'**Électronique** est en hausse de **+8,2 %**. Les ventes de Gaz vecteurs affichent une progression à deux chiffres, soutenue notamment par le démarrage et la montée en puissance d'un générateur d'azote et la hausse des ventes d'hélium. Les ventes de Matériaux spéciaux et de Matériaux avancés sont en retrait sur l'année 2024, avec toutefois une amélioration des ventes de Matériaux avancés au 4e trimestre. Les ventes d'Équipements & Installations se maintiennent à un très haut niveau toute l'année, la baisse des ventes au 4e trimestre par rapport au 4e trimestre 2023 s'expliquant par une base de comparaison très élevée.

AMÉRIQUES

- **Projet ExxonMobil Baytown :**

  Air Liquide prévoit d'investir jusqu'à **850 millions de dollars américains** pour construire, détenir et exploiter **quatre grandes unités modulaires de séparation des gaz de l'air** (LMA) ainsi que les infrastructures connexes, dans le cadre d'un accord à long terme avec **ExxonMobil** pour son projet de production d'hydrogène bas carbone à **Baytown au Texas** (États-Unis). Ce projet permettrait à Air Liquide d'**augmenter ses capacités de production d'oxygène de 50 % au Texas**. Sous réserve de la décision finale d'investissement, ce projet majeur constituerait l'investissement industriel **le plus important de l'histoire d'Air Liquide**. Cette nouvelle infrastructure « Air Liquide Baytown Low-Carbon Platform » fournirait de grandes quantités d'**oxygène et d'azote bas carbone** à ExxonMobil, ainsi que des volumes importants d'**argon**, de **krypton** et **xénon** à d'autres clients d'Air Liquide, notamment en **Industriel Marchand**. Cet accord permet aussi de faire levier sur l'infrastructure existante de **canalisations** d'Air Liquide pour soutenir le développement de l'**hydrogène bas carbone**. Au moyen d'un approvisionnement en électricité bas carbone et d'une solution technique innovante d'Air Liquide, l'**empreinte carbone** de la production d'oxygène serait **réduite de deux tiers**. Cet investissement majeur représenterait **la plus grande plateforme de production d'oxygène bas carbone en Amériques**.

- **Projet Micron Boise :**

  Air Liquide va construire un **site de production de gaz industriels** aux **États-Unis** pour approvisionner la nouvelle usine de Micron Technology, inc. à Boise dans l'Idaho. Dans le cadre d'un contrat à long terme, cette unité fournira de **grandes quantités de gaz vecteurs de haute pureté pour la fabrication de puces mémoire de pointe**, notamment pour répondre à la demande croissante en capacités de calcul informatique liée à l'**Intelligence Artificielle**. Air Liquide investira plus de **250 millions de dollars américains** dans cette unité de production à la pointe de la technologie.

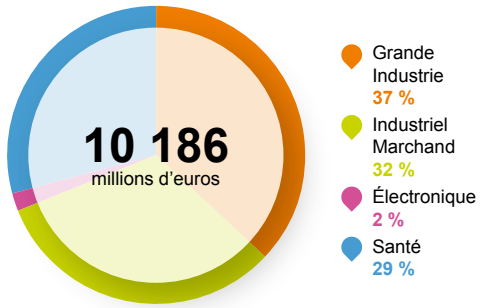
- **Projet LG Chem Clarksville :**

  Air Liquide va investir environ **150 millions de dollars américains** pour étendre ses capacités de production et son réseau de canalisations aux **États-Unis**, à Clarksville dans le Tennessee, dans le cadre d'un nouveau **contrat à long terme** avec **LG Chem**. La nouvelle **unité de séparation des gaz de l'air** fournira de l'oxygène au site de **production de matériaux pour batteries** de LG Chem et disposera également d'une importante capacité de liquéfaction pour **supporter le développement de l'activité Industriel Marchand** au Tennessee et au Kentucky.

Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

Le chiffre d'affaires 2024 de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) [1] atteint **10 186 millions d'euros**, en retrait de **-1,1 %**. Les ventes de la Grande Industrie (-1,9 %) sont en progression en excluant l'effet de la cession d'une unité de cogénération en Allemagne au 1er trimestre. L'activité Industriel Marchand (-4,0 %) est impactée par la contraction des volumes et la cession des activités dans 12 pays en Afrique, l'effet prix étant neutre sur l'année. L'activité Santé affiche une croissance solide des ventes (+4,0 %), soutenue par le développement de la Santé à domicile et des gaz médicaux.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 GAZ & SERVICES – EMEA



- Sur l'année 2024, le chiffre d'affaires de la **Grande Industrie** présente un recul de **-1,9 %** mais une hausse de +2,1 % en excluant la cession d'une unité de cogénération en Allemagne au 1er trimestre. En Europe, les volumes progressent légèrement dans la Chimie par rapport à un niveau faible en 2023. Ils restent globalement stables dans la Sidérurgie et le Raffinage. En Afrique Moyen-Orient, les volumes d'hydrogène sont élevés au 1er semestre, mais impactés par un arrêt pour maintenance décennale d'une unité majeure en Arabie Saoudite au 4e trimestre.
- Les ventes de l'activité **Industriel Marchand** reculent de **-4,0 %** en 2024 après une croissance de +11,9 % en 2023. L'effet prix est neutre dans la zone EMEA. En Europe, il progresse au fur et à mesure de l'année et devient positif au 4e trimestre : la baisse du prix des gaz sous forme liquide (indexé sur les prix de l'énergie) est en grande partie compensée par la hausse proactive des prix des gaz en bouteilles, une attention particulière étant portée à la création de valeur par l'innovation et à la qualité du service au client. Les volumes sont en retrait, résilients dans les secteurs des Transports et des Boissons. En Afrique Moyen-Orient, le chiffre d'affaires de l'Industriel Marchand est en recul du fait de la cession des activités dans 12 pays d'Afrique fin juillet 2024 ; hors cette cession, l'activité connaît une croissance dynamique, soutenue par l'augmentation des prix et dans une moindre mesure par la hausse des volumes.
- Le chiffre d'affaires de la **Santé** progresse de **+4,0 %** en 2024. La Santé à Domicile poursuit son développement avec une forte augmentation du nombre de patients suivis, en particulier pour de l'apnée du sommeil ou du diabète. La progression des ventes de gaz médicaux reste solide, soutenue par une contribution équilibrée des volumes et des prix en ligne avec l'inflation.

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE (EMEA)

- **Projet TotalEnergies La Mède :**

  Air Liquide a annoncé un projet de production d'**hydrogène renouvelable** à La Mède (**France**) dans le cadre d'un contrat à long terme avec **TotalEnergies**. Une nouvelle unité du Groupe permettra de produire de l'hydrogène renouvelable à partir des **coproduits d'origine biogénique recyclés** issus de la bioraffinerie de TotalEnergies au lieu d'utiliser des hydrocarbures fossiles comme matière première. L'hydrogène renouvelable ainsi produit sera principalement utilisé par la bioraffinerie pour la production de **biocarburants** et des **carburants aériens durables** (SAF). Ce projet contribuera à l'émergence d'un nouvel écosystème d'hydrogène renouvelable au sein de la zone de Fos-sur-Mer.
- **Deux projets d'électrolyseur de grande taille aux Pays-Bas :**

  Air Liquide annonce **deux projets d'électrolyseurs de grande taille** pour produire de l'**hydrogène renouvelable et bas carbone** en Europe, marquant ainsi une nouvelle avancée significative dans la décarbonation de l'industrie européenne. Le premier projet, **ELYgator**, **proche de Rotterdam** (Pays-Bas), est un électrolyseur Air Liquide de **200 MW** valorisant de l'électricité renouvelable déjà sécurisée provenant de parcs éoliens offshore. Il fournira en hydrogène renouvelable et bas carbone principalement la plateforme industrielle de **TotalEnergies**, et également l'industrie et la mobilité lourde. De plus, Air Liquide et TotalEnergies annoncent la **création d'une coentreprise** visant à développer un électrolyseur de **250 MW** destiné à **alimenter la raffinerie de Zeeland** (Pays-Bas).
- **Financements européens :**

  Plusieurs projets majeurs d'Air Liquide en lien avec la transition énergétique ont été sélectionnés pour bénéficier de **financements européens** en 2024 :
  - **160 millions d'euros** du programme CEF-E pour le projet **d'Artagnan**, qui comprend des **canalisations** pour le transport de **CO_2** et un **terminal** pour liquéfier et charger le CO_2 sur des navires dans le port de Dunkerque (France) ;
  - **220 millions d'euros** du Fonds européen pour l'innovation pour le projet **ACCSION** d'Air Liquide et du groupe Cementir Holding qui concerne l'une des premières chaînes de valeur de **captage et de stockage du carbone** (CCS) **onshore** en Europe et permettra de réduire de manière significative les émissions de CO_2 de la **cimenterie d'Aalborg Portland** (Danemark) ;
  - **110 millions d'euros** du Fonds européen pour l'innovation pour le projet **ENHANCE**. Il consiste pour Air Liquide à construire, détenir et opérer une usine de **craquage d'ammoniac de grande taille** pour produire de l'hydrogène bas carbone et un **liquéfacteur d'hydrogène** innovant à Anvers (Belgique).
- **Cessions en Afrique :**

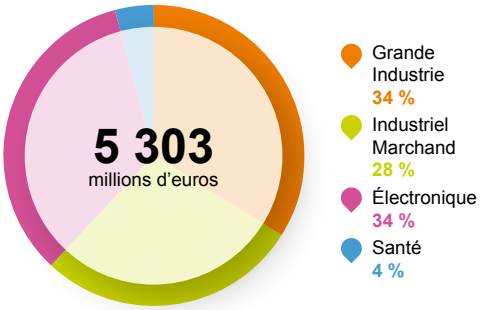
  Le Groupe a **finalisé** le 22 juillet 2024 **la cession** à **Adenia Partners Ltd** des activités d'Air Liquide dans les **douze pays d'Afrique** suivants : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Madagascar, Mali, République Démocratique du Congo, Sénégal et Togo. Ces activités représentent un **chiffre d'affaires annuel d'environ 60 millions d'euros**, soit moins de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe en Afrique.

[1] *Le suivi de la performance pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (incluant également l'Inde) est désormais assuré au sein d'un même secteur opérationnel. Les données 2024 selon la structure opérationnelle antérieure (Europe d'une part, Moyen-Orient et Afrique d'autre part) sont disponibles page 69.*

Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires 2024 de la zone Asie-Pacifique s'établit à **5 303 millions d'euros**, en augmentation de **+1,6 %**. Stables au 1er semestre, les ventes renouent avec la croissance au 2e semestre (+4,1 %). Les ventes 2024 de la Grande Industrie (+2,4 %) bénéficient notamment du démarrage d'une grande unité d'hydrogène en mars en Chine. Le chiffre d'affaires de l'Industriel Marchand (-1,2 %) est impacté par la baisse marquée des ventes d'hélium en Chine. Les Gaz vecteurs et les Matériaux avancés, dont la croissance est soutenue, sont les principaux contributeurs au développement des ventes de l'Électronique (+3,4 %).

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 GAZ & SERVICES – ASIE-PACIFIQUE



- Le chiffre d'affaires de la **Grande Industrie** est en hausse de **+2,4 %** en 2024. Les ventes bénéficient du démarrage d'une grande unité de production d'hydrogène au mois de mars en Chine et de la fourniture de volumes supplémentaires au client KMCI en Corée dans le cadre d'un contrat à long terme à partir du 4e trimestre. Elles sont toutefois affectées par des arrêts clients, principalement en Chine au 1er semestre et à Singapour au 4e trimestre.
- En **Industriel Marchand**, le chiffre d'affaires 2024 est en retrait de **-1,2 %**. L'effet **prix** (**-0,6 %**) est impacté par la forte baisse des prix de l'hélium en Chine. Hors hélium, les ventes en Asie sont en croissance sur l'année et stables au 4e trimestre. Les volumes sont en hausse dans la Chimie, l'Énergie, la Fabrication et l'Alimentaire. En Chine, les volumes de gaz en bouteilles sont en forte hausse, soutenus notamment par les acquisitions récentes.
- Le chiffre d'affaires de l'**Électronique** est en augmentation de **+3,4 %** sur l'année. Le démarrage et la montée en puissance de plusieurs unités de production supportent la forte progression des ventes de Gaz vecteurs. Le chiffre d'affaires des Matériaux avancés affiche également une croissance très soutenue. La forte hausse des ventes d'Équipements & Installations au 2e semestre compense quasi totalement les faibles ventes du 1er semestre.

ASIE-PACIFIQUE

- **Projet Wanhua :**

  Air Liquide a décidé d'investir près de **60 millions d'euros** pour **acquérir** et exploiter **une unité de séparation des gaz de l'air** (ASU) dans le cadre d'un **contrat à long terme** avec **Wanhua Chemical Group** (Wanhua), un leader mondial du secteur de la Chimie, dans la ville de **Yantai, en Chine**. Dans ce contexte, Air Liquide va également construire, détenir et exploiter **une nouvelle unité de production d'argon liquide** sur cette ASU, construite par l'ingénierie Air Liquide. Ce contrat à long terme, le premier signé par le Groupe avec Wanhua, permettra à Air Liquide de démarrer la fourniture de **gaz industriels et médicaux dans la ville de Yantai** et de renforcer sa présence dans la région de Shandong.

- **Projet Mitsubishi Materials :**

  Air Liquide va réaliser un investissement significatif pour construire, puis détenir et exploiter une **unité de séparation des gaz de l'air de grande taille** sur l'île de Naoshima au **Japon**. Cette usine permettra d'accompagner la montée en puissance de la production de **Mitsubishi Materials, leader du cuivre au Japon**. Outre la fourniture de grands volumes **d'oxygène**, jusqu'à 1 400 tonnes par jour, et d'**azote**, la nouvelle unité d'Air Liquide produira également de **l'argon** et du **néon**, contribuant ainsi à assurer un approvisionnement stable de ces gaz nobles qui sont essentiels aux industries clés du Japon, en particulier la fabrication de semi-conducteurs et d'équipements de transport.

Marchés Globaux & Technologies

Le chiffre d'affaires de l'activité Marchés Globaux & Technologies s'élève à **836 millions d'euros** en 2024, en baisse comparable de **-2,5 %**. En excluant la cession des activités technologiques pour le secteur Aéronautique au 1er trimestre, le chiffre d'affaires de l'activité est en hausse par rapport à 2023. Les volumes de biométhane augmentent, en particulier aux États-Unis où ils bénéficient du démarrage d'une unité.

Les prises de commandes pour les projets Groupe et pour les clients tiers s'élèvent à **775 millions d'euros** en 2024. Les commandes incluent un nombre record de reliquéfacteurs de GNL Turbo-Brayton, des systèmes spéciaux pour l'industrie Électronique et pour l'industrie spatiale, des équipements de traitement du biogaz ainsi que des équipements pour la liquéfaction, le transport et la distribution des gaz industriels.

MARCHÉS GLOBAUX & TECHNOLOGIES

- **Mobilité hydrogène Axe Seine :**

  Poursuivant la construction de son **écosystème d'hydrogène bas carbone** dans le bassin industriel normand en France, Air Liquide a décidé d'investir **50 millions d'euros** dans une nouvelle **chaîne logistique de conditionnement et d'acheminement d'hydrogène** aux stations services sur l'Axe Seine, pour accompagner le développement de la mobilité bas carbone. Le nouveau site de conditionnement sera alimenté en hydrogène renouvelable par l'électrolyseur Air Liquide **Normand'Hy** en construction. Cet investissement contribuera à la décarbonation de l'industrie et de la mobilité en Normandie et en Île-de-France.

Ingénierie & Construction

Le chiffre d'affaires consolidé de l'Ingénierie & Construction s'établit à **412 millions d'euros** en 2024, en progression de **+5,8 %**. Le chiffre d'affaires consolidé exclut les projets internes, notamment pour la Grande Industrie et l'Électronique, qui sont en augmentation.

Les prises de commandes pour le Groupe et les clients tiers atteignent un niveau record de **1 804 millions d'euros** en 2024. Il s'agit notamment de la première phase du projet majeur du Groupe avec ExxonMobil à Baytown au Texas (États-Unis) qui prévoit la construction de quatre grandes unités modulaires de séparation des gaz de l'air. Elles incluent d'autres ASU notamment pour les activités Grande Industrie et Électronique du Groupe, ainsi qu'un grand électrolyseur, des équipements cryogéniques et des études pour des projets en lien avec la transition énergétique. Les commandes pour le Groupe représentent une forte majorité des nouveaux projets.

INGÉNIERIE ET CONSTRUCTION

- **Technologie Cryocap™ sélectionnée par Stockholm Exergi :**

  La **technologie innovante de liquéfaction du CO_2 d'Air Liquide, Cryocap™ LQ, a été sélectionnée par Stockholm Exergi**, le fournisseur d'énergie de la ville de Stockholm (Suède), pour son **projet de bioénergie avec captage et stockage du dioxyde de carbone** (BECCS). Cette nouvelle technologie représente une brique supplémentaire importante dans le **portefeuille de technologies propriétaires d'Air Liquide** et ouvre la voie au développement du captage et de stockage du carbone (CCS) à grande échelle.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le **résultat opérationnel courant avant amortissements** s'élève à **7 896 millions d'euros**, en progression de **+4,6 %** en données publiées par rapport à 2023. Les **achats** sont en baisse significative de **-10,2 %**, principalement du fait de la diminution des prix de l'énergie, en particulier du gaz naturel. Les **frais de personnel** sont en hausse très limitée de **+1,3 %** dans un contexte inflationniste car ils bénéficient des premiers effets des plans de rationalisation de l'organisation. Les **autres produits et charges d'exploitation** progressent de **+4,6 %**, essentiellement du fait de la hausse des frais de maintenance.

Les **efficacités** [(1)] atteignent un niveau record de **497 millions d'euros** en 2024 et se comparent à 466 millions d'euros en 2023. Elles dépassent significativement l'objectif annuel de 400 millions d'euros du plan ADVANCE. Les programmes de **transformation** du Groupe s'accélèrent et comprennent notamment le déploiement d'outils digitaux pour le support aux opérations, l'optimisation de la chaîne logistique dans les activités Industriel Marchand et Santé, la mise en œuvre de centres de services partagés et la réorganisation des activités Santé à domicile en France. Les efficacités liées aux **achats** augmentent avec le renforcement d'actions globalisées pour faire levier sur les volumes. Par ailleurs, le programme transverse d'**amélioration continue**, composé notamment de plus d'un millier de projets d'efficacités industrielles, contribue à plus d'un tiers du montant des efficacités. Les efficacités sont un des trois leviers d'amélioration de la performance, avec la gestion des prix, notamment en Industriel Marchand, et la gestion dynamique du portefeuille d'actifs.

Les **amortissements** s'établissent à **2 505 millions d'euros**, en légère hausse de +0,9 % et de **+1,1 % hors effet de change**, les effets liés aux renouvellements de contrats et à la fin d'amortissement de certains actifs compensant l'impact du démarrage de nouvelles unités.

Le **résultat opérationnel courant (ROC)** du Groupe atteint **5 391 millions d'euros** en 2024, en hausse publiée de **+6,4 %**. Hors effet de change (à données comparables), il progresse de +10,7 % (et de +6,8 % hors Argentine), ce qui est nettement supérieur à la croissance comparable des ventes, soulignant un fort effet de levier. La **marge opérationnelle (ROC sur chiffre d'affaires)** s'établit à 19,9 % en données publiées, en augmentation de +150 points de base par rapport à 2023. La baisse des coûts de l'énergie, contractuellement refacturés aux clients de la Grande Industrie, diminue les ventes publiées sans impact sur le résultat opérationnel courant en valeur absolue, créant ainsi un effet relutif sur la marge opérationnelle publiée en 2024.

Hors effet énergie, la marge opérationnelle affiche une augmentation record de +110 points de base (l'Argentine ne contribuant pas à cette amélioration). Ainsi, la progression de la marge annuelle du Groupe hors effet énergie accélère et atteint un nouveau palier : comprise entre +10 et +20 points de base par an entre 2011 et 2018, elle a dépassé un premier niveau en 2019, jusqu'en 2023, où elle s'inscrit dans une fourchette allant de +70 à +80 points de base. En 2024, l'amélioration de la marge opérationnelle hors effet énergie dépasse les 100 points de base.

Ainsi, **de 2022 à 2024, la somme des améliorations annuelles de la marge opérationnelle hors effet énergie atteint +260 points de base**. Elle est **en avance** par rapport à **l'objectif de +320 points de base** sur la période de quatre ans du plan ADVANCE (2022-2025).

En effet, l'**ambition initiale** d'amélioration de la marge opérationnelle du plan ADVANCE communiquée en **mars 2022** était de **+160 points de base sur quatre ans de 2022 à 2025**. En **février 2024**, elle a été revue à la hausse, à **+320 points de base**, soit un **doublement de l'ambition initiale**.

En février 2025, l'ambition d'amélioration de la marge hors effet énergie est relevée pour la deuxième fois, sur une période étendue d'un an. Elle s'établit désormais à +460 points de base sur cinq ans, de 2022 à 2026.

Des actions de **transformation structurelle du Groupe**, initiées en 2024, continueront à soutenir la réalisation de cette nouvelle ambition de performance. Elles s'articulent autour de quatre domaines clés : la simplification de l'organisation, l'extension de centres de services partagés, des initiatives industrielles et commerciales, et intègrent un effet de levier lié à l'exploitation des données.

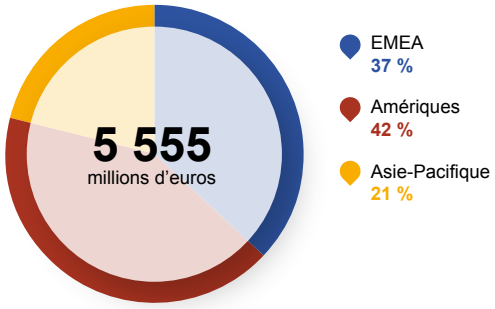
(1) *Voir définition page 65.*

Gaz & Services

Le résultat opérationnel courant de l'activité Gaz & Services s'élève à **5 555 millions d'euros** en 2024, en hausse publiée de **+5,4 %** par rapport à 2023. La **marge opérationnelle** atteint 21,5 % en données publiées, en forte amélioration de **+100 points de base hors effet énergie**.

Les **prix** dans l'activité **Industriel Marchand** présentent une hausse de **+4,0** % en 2024, démontrant la capacité du Groupe à transférer la hausse des coûts. Les prix sont également en augmentation dans la Grande Industrie et la Santé.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2024
GAZ & SERVICES



Marge opérationnelle Gaz et Services [(a)]	2023	2024	Variation 2024/2023 hors effet énergie
Amériques	20,9 %	22,6 %	+ 140 pbs
Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)	17,9 %	20,0 %	+ 130 pbs
Asie-Pacifique	22,4 %	22,3 %	- 30 pbs
TOTAL	**20,0 %**	**21,5 %**	**+ 100 pbs**

(a) Résultat opérationnel courant/chiffre d'affaires publié.

Le résultat opérationnel courant de la zone **Amériques** atteint **2 334 millions d'euros** en 2024. **Hors effet énergie**, la marge opérationnelle progresse de **+140 points de base** par rapport à 2023. L'activité Industriel Marchand est le premier contributeur. La hausse des prix et des gains d'efficacité significatifs, notamment aux États-Unis, soutiennent l'amélioration de la marge des activités Industriel Marchand et Santé. En Électronique, la progression de la marge est importante, malgré des ventes élevées d'équipements et installations dont la marge est plus faible : elle est supportée par la hausse des volumes, notamment de matériaux avancés et de gaz vecteurs, et par des efficacités significatives.

Le résultat opérationnel courant de la zone **Europe Moyen-Orient et Afrique (EMEA)** s'élève à **2 038 millions d'euros** en 2024. **Hors effet énergie**, la marge opérationnelle s'améliore de **+130 points de base** par rapport à 2023. En Industriel Marchand, des efficacités significatives et une gestion relutive des prix soutiennent la progression de la marge. Des efficacités dans la Santé et la Grande Industrie, la restructuration de l'activité Santé à domicile en France et le versement d'une indemnité par un client de la Grande Industrie en 2024 y contribuent également.

En **Asie-Pacifique**, le résultat opérationnel courant s'établit à **1 184 millions d'euros**. La marge opérationnelle **hors effet énergie** est en baisse de **-30 points de base** par rapport à 2023, mais **en hausse de +50 points de base** en excluant le versement exceptionnel en 2023 d'une indemnité par un client de la Grande Industrie. Cette performance bénéficie notamment d'efficacités élevées dans toutes les activités.

Marchés Globaux & Technologies

Le résultat opérationnel courant de l'activité Marchés Globaux & Technologies s'établit à **173 millions d'euros** en 2024. La marge opérationnelle atteint **20,7 %**, en forte hausse de **+400 points de base** par rapport à 2023. Cette performance est notamment soutenue par un mix favorable et un élément non récurrent.

Ingénierie & Construction

Le résultat opérationnel courant de l'Ingénierie & Construction est de **62 millions d'euros** en 2024. La marge opérationnelle s'établit à **15,0 %**. Elle était de 11,1 % en 2023.

Frais de holding et Recherche & Développement

Les **Frais de holding et de Recherche & Développement** s'élèvent à **399 millions d'euros**, en hausse de +2,6 % par rapport à 2023.

RÉSULTAT NET

Les **autres produits et charges opérationnels** présentent un solde de **-446 millions d'euros** en 2024, par rapport à -497 millions d'euros en 2023. Les autres charges opérationnelles s'élèvent à -511 millions d'euros en 2024 et incluent principalement des coûts de restructuration pour un peu plus de 200 millions d'euros (ayant en grande partie un impact sur la trésorerie en 2024) et des dépréciations d'actifs (sans impact sur la trésorerie). Les autres produits opérationnels atteignent 65 millions d'euros et comprennent principalement des plus-values de cessions d'activités. Pour mémoire, ils s'établissaient à 242 millions d'euros en 2023 et bénéficiaient de la vente de la participation du Groupe dans Hydrogenics.

Le **résultat financier** s'établit à **-418 millions d'euros** en 2024 et reste stable par rapport à -416 millions d'euros en 2023. Il inclut un coût de la dette nette de -258 millions d'euros, en baisse de -2,7 % en données publiées, par rapport à une base de comparaison déjà réduite en 2023 car elle bénéficiait d'un produit exceptionnel généré par le rachat anticipé d'obligations. Cette performance 2024 s'explique par la baisse de l'encours moyen des obligations et des charges de factoring, et par la hausse des frais financiers capitalisés sur projets. Le **coût moyen de la dette nette** reste stable par rapport à 2023, à **3,4 %**. Les autres produits et charges financiers s'élèvent à -160 millions d'euros par rapport à -151 millions d'euros en 2023.

La **charge d'impôt** atteint **1 087 millions d'euros** en 2024, soit un taux effectif d'impôt de **24,0 %**. En 2023, le taux effectif d'impôt de 23,4 % bénéficiait d'un taux d'imposition réduit sur la plus-value de cession de la participation du Groupe dans Hydrogenics, et de la reconnaissance de crédits d'impôts en Italie.

La **quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence** s'établit à -1 million d'euros. La part des **intérêts minoritaires** dans le résultat net atteint **134 millions d'euros**, en hausse par rapport à 110 millions d'euros en 2023. Les intérêts minoritaires étaient notamment impactés en 2023 par la dépréciation d'un actif incorporel.

Le **résultat net (part du Groupe)** atteint **3 306 millions d'euros** en 2024, en hausse de **+7,4 %** en données publiées et en forte croissance de +15,0 % hors effet de change. Le résultat net récurrent [1] (part du Groupe) s'établit à 3 466 millions d'euros, en hausse publiée de +4,4 % et de +11,5 % hors effet de change. Il progresse de +5,2% hors effet de change et en excluant la contribution de l'Argentine. Le résultat net récurrent (part du Groupe) est calculé à partir du résultat net (part du Groupe) en excluant les impacts en 2024 des opérations exceptionnelles de 2023 retraitées dans le résultat net récurrent 2023, la fin des coûts de restructuration de l'activité Soins à domicile en France également engagés en 2023 et l'impact d'un plan de restructuration significatif en Europe du Sud (France, Ibérie et Italie) initié en 2024.

Le **bénéfice net par action** s'établit à **5,74 euros**, en progression publiée de **+7,3 %** [2] par rapport à 2023, en ligne avec la progression du résultat net (part du Groupe). Le **nombre moyen d'actions** en circulation retenu pour le calcul du bénéfice net par action 2024 est de **576 457 564**.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACTIONS

	2023	2024
Nombre moyen d'actions en circulation	**575 808 001** [a]	**576 457 564**

(a) Ajusté suite à l'attribution d'actions gratuites du 12 juin 2024.

DIVIDENDE

Lors de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, le versement d'un dividende de **3,30 euros par action** sera proposé aux actionnaires au titre de l'exercice 2024. Le dividende proposé affiche une forte croissance de **+13,7 %** par rapport au dividende par action de 2023, ajusté de l'attribution d'actions gratuites de 1 pour 10 réalisée en juin 2024. Sur une période de 20 ans, le taux de croissance annuel moyen du dividende [3] s'établit à +7,8 % et le taux de rendement annuel total pour l'Actionnaire pour une action détenue au nominatif [4] atteint +12,0 %. Le montant distribué est estimé à **1 959 millions d'euros** en tenant compte des mouvements de rachats, d'annulations d'actions et de levées de stock-options, soit un taux de distribution de 59 % du résultat net (part du Groupe) publié. Le détachement du coupon est fixé au 19 mai 2025 et la mise en paiement interviendra à compter du 21 mai 2025.

3. Flux de trésorerie et bilan

(en millions d'euros)	2023	2024
Capacité d'autofinancement	**6 357**	**6 539**
Variation du besoin en fonds de roulement	(154)	(155)
Autres éléments avec impact sur la trésorerie	60	(62)
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles	**6 263**	**6 322**
Distribution	(1 667)	(1 808)
Paiements sur investissements industriels	(3 393)	(3 525)
Paiements sur investissements financiers [a]	(231)	(284)
Produits de cessions	403	193
Augmentations de capital en numéraire	129	34
Achats d'actions propres	(82)	(231)
Remboursement des dettes de loyers et intérêts sur dettes de loyers décaissés nets	(280)	(284)
Incidence des variations monétaires et de la dette nette d'ouverture des sociétés nouvellement intégrées et retraitement du coût de la dette nette	(102)	(355)
Variation de la dette nette	**1 041**	**62**
Dette nette au 31 décembre	(9 221)	(9 159)
RATIO DE DETTE NETTE SUR FONDS PROPRES AU 31 DÉCEMBRE	**36,8%**	**33,2%**

(a) Incluant les dividendes reçus des mises en équivalence et les transactions avec les minoritaires (respectivement 18 et -33 millions d'euros en 2024).

FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES ET VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

La **capacité d'autofinancement** s'élève à **6 539 millions d'euros** en 2024, en hausse publiée de +2,9 % par rapport à 2023, de +5,4 % hors effet de change et de +3,7 % hors effet de change hors Argentine. Elle intègre l'impact sur la trésorerie d'une grande partie des charges exceptionnelles de restructuration qui s'élèvent à environ 200 millions d'euros.

Le **besoin en fonds de roulement (BFR)** augmente de **155 millions d'euros** par rapport au 31 décembre 2023. Cela s'explique principalement par une hausse des stocks d'hélium dans la caverne dédiée en Allemagne et par la baisse des prix de l'énergie générant une réduction importante des dettes fournisseurs. Le délai de paiement des clients reste stable à 35 jours.

Le **flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles, après variation du besoin en fonds de roulement**, atteint **6 322 millions d'euros**, en progression de +0,9 % par rapport à 2023, de +2,2 % hors effet de change et de +2,0 % hors effet de change hors Argentine.

(1) Voir définition et réconciliation page 64.
(2) Le bénéfice net par action 2023 s'établit à 5,35 euros en prenant en compte l'effet de l'attribution d'actions gratuites réalisée en juin 2024.
(3) Ajusté pour tenir compte de la division du nominal en 2007, des distributions d'actions gratuites et de l'augmentation de capital réalisée en octobre 2016.
(4) Tenant compte de l'évolution du cours de l'action, des dividendes réinvestis en actions ainsi que des attributions d'actions gratuites, tous deux majorés au titre de la prime de fidélité.

PAIEMENTS SUR INVESTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Paiements sur investissements industriels	Paiements sur investissements financiers [a]	Total paiements sur investissements [a]
2020	2 630	141	2 771
2021	2 917	691	3 608
2022	3 273	126	3 399
2023	3 393	231	3 624
2024	**3 525**	**284**	**3 809**

(a) Incluant les dividendes reçus des mises en équivalence et les transactions avec les minoritaires (respectivement 18 et -33 millions d'euros en 2024).

Les **paiements sur investissements** s'établissent à un très haut niveau de **3 809 millions d'euros** en 2024, incluant les dividendes reçus des mises en équivalence et les transactions avec les minoritaires (respectivement 18 et -33 millions d'euros).

Les paiements sur **investissements industriels** s'élèvent à **3 525 millions d'euros** et se comparent à 3 393 millions d'euros en 2023, soit une hausse de +3,9 % et de +6,4 % hors effet de change, ce qui reflète l'augmentation des décisions d'investissement ces dernières années. Pour les activités Gaz & Services, ces paiements s'établissent à 3 412 millions d'euros, en hausse de +8,2 %, et leur répartition par géographie est présentée dans le tableau ci-dessous.

	Gaz & Services			
(en millions d'euros)	EMEA	Amériques	Asie-Pacifique	Total
2023	1 258	1 059	835	3 152
2024	**1 465**	**1 168**	**780**	**3 412**

Les **investissements financiers** s'élèvent à **284 millions d'euros** en 2024 (incluant les transactions avec les minoritaires et les dividendes reçus des mises en équivalence pour respectivement -33 et 18 millions d'euros). Ils comprennent 20 acquisitions, essentiellement dans les activités Industriel Marchand et Santé. Ils étaient de 231 millions d'euros en 2023.

Dans un contexte de gestion dynamique du portefeuille d'activités du Groupe, les **produits de cession** atteignent **193 millions d'euros** en 2024. Il s'agit notamment des produits des cessions des activités technologiques pour le secteur Aéronautique de la branche Marchés Globaux et Technologies, des activités du Groupe dans 12 pays en Afrique et d'une unité de cogénération en Allemagne.

Les **paiements sur investissements nets des cessions** s'établissent à **3 617 millions d'euros**, en hausse de +12,3 % par rapport à 3 221 millions d'euros en 2023.

DETTE NETTE

La **dette nette** au 31 décembre 2024 atteint **9 159 millions d'euros**, en baisse de 62 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023 malgré un effet de change défavorable notamment du fait de la réévaluation du dollar américain en fin d'année. Le flux de trésorerie généré par les opérations permet de réduire légèrement la dette nette après le paiement de **1,8 milliard d'euros de dividende** et de plus de **3,8 milliards d'euros d'investissements** industriels et financiers. Le ratio de dette nette sur fonds propres s'établit à 33,2 %, soulignant la solidité des flux de trésorerie.

ROCE

Le retour sur capitaux employés après impôts (ROCE) est de 10,3 % en 2024, en hausse de +50 points de base par rapport à 2023. Le **ROCE récurrent** [1] s'établit à **10,7 %**, en amélioration par rapport à 10,6 % en 2023 malgré l'impact dilutif de l'accélération des investissements. Le **ROCE récurrent** a dépassé dès 2022, soit avec un an d'avance, l'objectif ADVANCE d'un ROCE récurrent supérieur à 10 %.

[1] *Voir définition et réconciliation pages 64 et 65.*

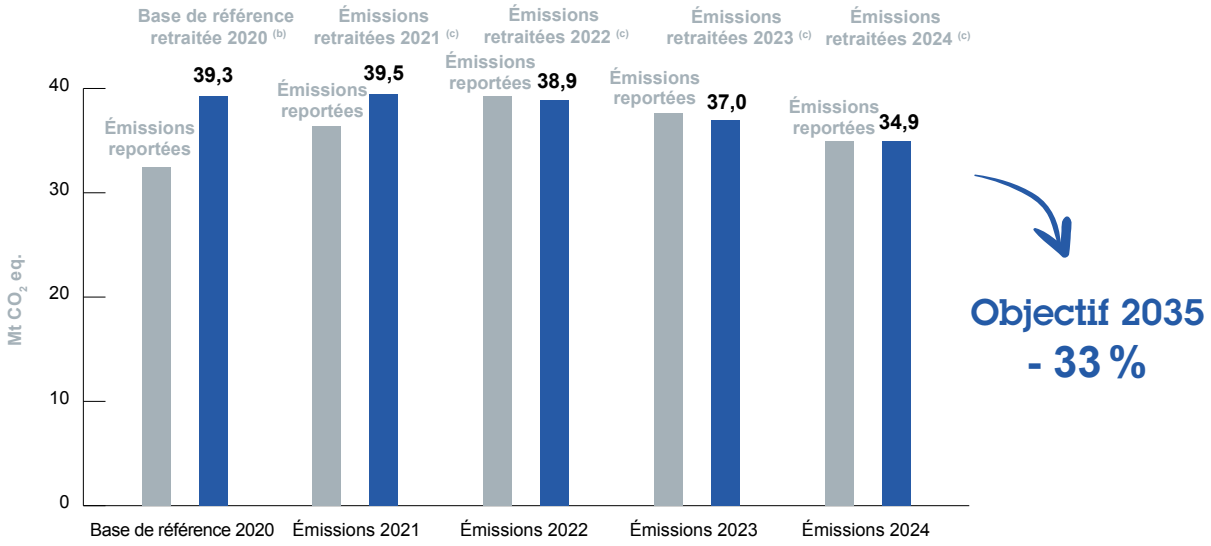
4. Performance extra-financière

ADVANCE, le plan stratégique du Groupe à horizon 2025 annoncé en mars 2022, place le développement durable au cœur de la stratégie et **combine performance financière et extra-financière**.

Tout d'abord, la **sécurité** est un objectif prioritaire pour le Groupe. Des actions de prévention sont mises en œuvre dans la durée avec une ambition « 0 accident ». Ainsi, le **taux de fréquence des accidents avec arrêt** [1] s'établit à un niveau **record** de **0,7** en 2024, en baisse de **-32 %** par rapport à 1,0 en 2023. Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des sous-traitants continue également de s'améliorer et atteint 1,1 en 2024, alors qu'il s'élevait à 1,3 en 2023.

Les **émissions de CO_2 des scopes 1 et 2** du Groupe s'établissent à **34,9 millions de tonnes de CO_2 équivalent** [2] en 2024 et diminuent de **-2 millions de tonnes par rapport à 2023**. Elles sont ainsi en forte baisse de **-11,1 % par rapport à la base de référence 2020** [2]. Le principal contributeur est la forte progression **des approvisionnements volontaires en énergie bas carbone**, avec une consommation en hausse de 5,2 TWh par rapport à 2020 (dont 1,8 TWh supplémentaire en 2024). Les projets d'efficacité énergétique, tels que l'électrification de deux unités de séparation des gaz de l'air en Chine et l'approvisionnement en biogaz d'une unité d'hydrogène aux États-Unis, y contribuent également, tout comme la faible demande industrielle des deux dernières années.

ÉMISSIONS DE CO_2 [a]: INFLEXION CONFIRMÉE



(a) Chiffres d'émissions absolues en millions de tonnes de CO_2 équivalent des scopes 1 et 2, scope 2 en « base marché ».
(b) La base de référence 2020 a été retraitée pour prendre en compte les émissions des actifs qui correspondent à des changements de périmètre (à la hausse comme à la baisse) et qui ont un impact significatif sur les émissions de CO_2.
(c) Émissions de 2021 et des années suivantes retraitées pour prendre en compte, dans les chiffres des émissions de chaque année, les émissions des actifs pour l'année complète en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2, afin de fournir des chiffres comparables avec la base retraitée 2020.

Après deux années consécutives de baisse significative des émissions de CO_2 en valeur absolue en 2023 et 2024, l'atteinte du point d'inflexion prévu vers 2025 dans le plan stratégique ADVANCE est confirmée. En 2025, l'évolution des émissions de CO_2 devrait être limitée.

L'intensité carbone s'élève à 4,3 kg de CO_2 équivalent par euro d'EBITDA [3] en 2024, en baisse de -12 % par rapport à 2023. Elle diminue de -41 % par rapport à 2015 et dépasse l'objectif de diminution d'au moins -30 % en 2025 par rapport à 2015.

Conformément à son plan de transition climat, le Groupe déploie des actions pour réduire ses émissions dans les prochaines années. Elles s'articulent autour de trois leviers : approvisionnement en énergie bas carbone, gestion des actifs et captage du CO_2. Ainsi, en 2024, Air Liquide a signé un **nombre record de contrats d'achat d'électricité (PPA) pluriannuels** pour **2,5 TWh par an d'électricité bas carbone et renouvelable** qui permettront à Air Liquide de **réduire ses propres émissions de CO_2 d'environ 1,2 million de tonnes par an** dans les prochaines années et de **réaliser une croissance décarbonée**. Le Groupe a également décidé l'**électrification d'une troisième unité** de séparation des gaz de l'air en Chine, ce qui permettra de diminuer ses émissions de scope 2 d'environ **340 000 tonnes de CO_2 par an**. Par ailleurs, une unité de **captage de carbone Cryocap™** est en cours de construction pour décarboner la plus grande unité de production d'hydrogène du Groupe en Europe.

Le Groupe dispose également de solutions efficaces pour **décarboner les unités de production de ses clients** et participe activement à leur déploiement comme illustré par ailleurs dans ce rapport d'activité.

Sur le plan social, la part des **employés bénéficiant d'une couverture sociale de base commune** atteint l'objectif de **100 %** avec une année d'avance. L'indicateur de mixité des genres progresse en 2024, à **33 % de femmes parmi les ingénieurs et cadres**. D'autre part, **87 % des employés du Groupe** ont désormais accès à des opportunités de bénévolat pour agir au service de leur communauté locale dans le cadre de **Citizen at Work**, en hausse par rapport à 73 % en 2023.

Déjà présent au Sénégal, en Afrique du Sud et au Kenya, le programme Access Oxygen a été déployé au Mali en 2024. Avec ce programme, **plus de 2,7 millions de personnes** ont eu un accès facilité à l'**oxygène médical** dans des **pays à revenu faible et modéré**.

(1) Taux de fréquence des accidents avec arrêts pour les salariés d'Air Liquide et les intérimaires. En nombre d'accidents avec au moins un jour d'arrêt par million d'heures travaillées.
(2) Émissions de scopes 1 et 2, scope 2 en « base marché », émissions retraitées, voir définition et réconciliation page 64.
(3) Résultat opérationnel courant avant amortissements, au taux de change de 2015, voir réconciliation page 64.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Alors que le secteur de la santé dans le monde représente 4 % des émissions globales de CO_2 et que les établissements de santé portent un **intérêt croissant à la réduction de leur empreinte carbone**, l'offre **ECO ORIGIN™** d'Air Liquide Healthcare rencontre un grand succès. Moins d'un an après le lancement de sa solution pour les acteurs de la santé, le Groupe a signé en 2024 des **contrats avec 19 hôpitaux et cliniques en Europe** (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas) et **un premier contrat en Amérique latine** (Brésil) pour la fourniture d'**oxygène et d'azote certifiés bas carbone**.
- Air Liquide a reçu le **prix spécial du jury** décerné par le **Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)** pour son **Plan de vigilance 2024**. Le plan de vigilance est destiné à identifier et prévenir les risques d'atteintes aux droits humains, à la santé, la sécurité des personnes et à l'environnement dans le cadre des activités du Groupe à l'échelle mondiale. Ce Prix est la reconnaissance de la **gouvernance exemplaire** et du **dialogue transparent** que le Groupe construit depuis de nombreuses années avec ses parties prenantes.

5. Cycle d'investissement et financement

INVESTISSEMENTS

Décisions d'investissement et investissements en cours

(en milliards d'euros)	Décisions d'investissement industriel	Décisions d'investissement financier (acquisitions)	Total décisions d'investissement
2020	3,0	0,1	3,2
2021	3,0	0,6	3,6
2022	3,9	0,1	4,0
2023	4,2	0,1	4,3
2024	**4,1**	**0,3**	**4,4**

Les **décisions d'investissement industriel et financier** atteignent un niveau record de **4,4 milliards d'euros** en 2024. Le montant des **décisions d'investissement** a progressé par paliers au cours des dix dernières années : entre 2 et 3 milliards d'euros jusqu'en 2017, puis entre 3 et 4 milliards entre 2018 et 2021, il franchit ensuite le palier des 4 milliards d'euros. Cette **accélération** des investissements permet au Groupe de préparer sa croissance future.

Les **décisions d'investissement industriel** s'élèvent à **4 101 millions d'euros** en 2024, très proches du plus haut historique de 4 189 millions d'euros atteint en 2023.

- En **Amérique**, les décisions d'investissement incluent notamment :
  - la première phase d'investissement de 120 millions d'euros (sur un total de 850 millions de dollars américains) du projet majeur avec ExxonMobil à Baytown au Texas (États-Unis). Il s'agit de construire et opérer quatre grandes unités modulaires de séparation des gaz de l'air (LMA) dans le cadre d'un contrat à long terme de fourniture d'oxygène et d'azote bas carbone : elles permettront au client de produire en particulier de l'hydrogène bas carbone pour la synthèse de l'ammoniac et la décarbonation d'installations existantes ;
  - une nouvelle unité de séparation des gaz de l'air (ASU) pour un montant d'environ 150 millions de dollars américains. Elle fournira des gaz de l'air à un site de production de matériaux pour batteries de LG Chem à Clarksville (États-Unis) et aux clients de l'Industriel Marchand au Tennessee et au Kentucky ;
  - de nouvelles capacités de production de CO_2 biogénique aux États-Unis et au Brésil, et de gaz de l'air au Brésil pour accompagner la croissance de l'activité Industriel Marchand ;
  - des centres de production dédiés aux matériaux spéciaux et avancés aux États-Unis pour servir les clients de l'Électronique.
- Les principales décisions en **Europe** concernent :
  - au 4e trimestre, la première tranche d'investissement dans le projet Elygator, un électrolyseur de grande taille près de Rotterdam aux Pays-Bas. Cette unité d'une puissance de 200 MW combinera les technologies membrane échangeuse de Proton (PEM) et alcaline pour fournir de l'hydrogène renouvelable dans le cadre de contrats à long terme, notamment à TotalEnergies ;
  - environ 100 millions d'euros d'investissement pour renouveler plusieurs contrats avec Aurubis en Allemagne et en Bulgarie, et accompagner le développement des marchés de l'Industriel Marchand dans ces régions.
- En **Asie**, le Groupe a notamment décidé d'investir dans :
  - une nouvelle unité de séparation des gaz de l'air de grande taille au Japon afin de fournir notamment de l'oxygène à Mitsubishi Materials et de l'argon et du néon aux clients de l'Industriel Marchand et de l'Électronique ;
  - l'acquisition d'une ASU sur le site de Wanhua Chemical Group à Yantai (Chine) dans le cadre d'un contrat à long terme. Cet investissement de 60 millions d'euros inclut également une nouvelle installation de production d'argon pour les clients locaux ;
  - l'électrification d'une troisième unité de séparation des gaz de l'air en Chine qui consomme actuellement de la vapeur produite par le client à partir de charbon. Cet investissement, dans le cadre d'un contrat à long terme avec le client, contribuera à la baisse des émissions de CO_2 comptabilisées dans le scope 2 ;
  - de nouvelles unités de gaz vecteurs pour des clients de l'activité Électronique, notamment en Chine et à Singapour, et de nouveaux centres de production de matériaux avancés en Asie.
- À noter que les décisions d'investissement pour générer des **efficacités** représentent environ 8 % du total des décisions d'investissement industriel en 2024.

INVESTISSEMENTS

- En 2024, Air Liquide a signé des contrats pour **plus de 50** nouveaux petits **générateurs de gaz sur site** pour l'**Industriel Marchand** et l'**Électronique**. Ces unités présentent de nombreux avantages : un approvisionnement en gaz continu, fiable, adapté à la production de chaque client et permettant de réduire les émissions de carbone.

Le montant des **décisions d'investissement financier** s'établit à **323 millions d'euros** en 2024, en forte hausse par rapport à 94 millions d'euros en 2023. Ces décisions incluent :

- 16 acquisitions en **Industriel Marchand** aux États-Unis, au Canada, en Chine, au Brésil et en Italie ;
- 3 acquisitions dans l'activité **Santé à domicile** au Brésil, en Allemagne et en Autriche ;
- l'acquisition dans l'activité **Marchés Globaux et Technologies** d'un producteur de biogaz en Suède.

Le montant des **investissements en cours d'exécution** (« investment backlog ») s'établit à un **niveau très élevé** de **4,2 milliards d'euros**. Les investissements en cours d'exécution sont diversifiés, ils comprennent 90 projets répartis dans toutes les géographies. Plus du tiers de ces investissements correspond à des projets dans l'activité Électronique.

Démarrages

Deux unités majeures de la **Grande Industrie** ont démarré en 2024 :

- une grande unité de production d'hydrogène et de CO, intégrant un système de captage et de recyclage du CO_2, pour des clients de la Chimie en Chine ;
- une grande unité de production de gaz de l'air aux États-Unis.

Les principaux démarrages de l'année comprennent également deux ASU qui ont été électrifiées en Chine (permettant une baisse des émissions de CO_2 de scope 2 et des prélèvements d'eau), une nouvelle ASU en Égypte et un électrolyseur PEM de 20 MW en Allemagne.

Les principaux démarrages dans l'activité **Électronique** concernent une grande unité de production de gaz vecteurs ultra-purs au Japon, des unités de taille plus modeste en Asie et aux États-Unis, et un centre de production de matériaux avancés en Corée.

La **contribution additionnelle aux ventes** des montées en puissance et des démarrages des unités s'élève à **253 millions d'euros** en 2024.

La **contribution additionnelle aux ventes 2025** des montées en puissance et des démarrages d'unités devrait être en augmentation par rapport à 2024 et comprise entre **310 et 340 millions d'euros**.

Opportunités d'investissement

Le **portefeuille d'opportunités d'investissement à 12 mois** s'établit à un niveau record de **4,1 milliards d'euros** fin 2024, en hausse significative par rapport à 3,4 milliards d'euros fin 2023. Les projets dans la **transition énergétique** représentent plus de 40 % du portefeuille, principalement en Europe et aux États-Unis, et ceux dans l'**Électronique** un peu plus du tiers des opportunités : les projets sont répartis entre l'Asie, l'Europe et les États-Unis.

Le portefeuille d'opportunités à plus de 12 mois continue de se renforcer et s'établit à un niveau très élevé. Il comprend notamment des projets significatifs dans la transition énergétique et le secteur de l'Électronique.

FINANCEMENT

Notation financière en catégorie « A » confirmée

Le Groupe est noté par trois agences de notation : Standard & Poor's, Moody's et, depuis 2023, Scope Ratings. Les notations long terme sont **« A » pour Standard & Poor's et Scope Ratings** et **« A2 » pour Moody's**. Par ailleurs, les notations court terme sont de « A1 » pour Standard & Poor's, de « S-1 » pour Scope Ratings et de « P1 » pour Moody's. Standard & Poor's et Moody's ont respectivement confirmé leurs notations le 5 septembre et le 22 décembre 2024 et leur ont donné une perspective stable. Scope Ratings a confirmé ses notations le 20 décembre 2024 avec une perspective positive.

Diversification des sources de financement

Au 31 décembre 2024, les **financements du Groupe sur les marchés** représentent **79 % de la dette brute**, pour un **encours total d'émissions obligataires de 8,4 milliards d'euros**, tous programmes d'émissions confondus, et 0,4 milliard d'euros de papier commercial.

Le montant **total des lignes de crédit** atteint désormais **4,0 milliards d'euros** auprès de **20 banques**, en augmentation de 0,2 milliard d'euros par rapport à 2023. La ligne de **crédit syndiqué** porte sur un montant de **3,0 milliards d'euros**, en hausse de 0,5 milliard d'euros par rapport à 2023 et la maturité a été étendue à 2029 (auparavant décembre 2025) avec deux options d'extension d'un an chacune. Cette ligne prévoit un mécanisme d'indexation des coûts financiers sur trois des objectifs RSE du Groupe dans les domaines de l'intensité carbone, de la diversité homme-femme et de la sécurité.

Émissions et remboursements

En mai 2024, le Groupe a réalisé une **émission obligataire verte de 500 millions d'euros** à maturité 10 ans pour financer les projets dans la transition énergétique.

Par ailleurs, **trois émissions obligataires**, d'un montant total résiduel de **1,1 milliard d'euros équivalent**, ont été **remboursées** à leur échéance en juin et septembre 2024.

FINANCE DURABLE

- Le 23 mai 2024, Air Liquide a réalisé avec succès une nouvelle **émission obligataire verte de 500 millions d'euros** à maturité **10 ans**, à un **coût global** pour Air Liquide de **3,466 %**. Le Groupe utilise le produit de cette opération pour **financer ou refinancer des projets d'investissement emblématiques dans la transition énergétique et le développement durable**, en particulier dans les domaines de l'hydrogène bas carbone, du captage de CO_2 et des gaz de l'air bas carbone. Air Liquide devient un **émetteur ESG récurrent**, trois ans après le lancement de sa première émission verte. Cette opération a été réalisée dans le cadre du programme Euro Medium Term Note (EMTN) du Groupe.

Répartition par devise de la dette nette au 31 décembre 2024

	31/12/2023	31/12/2024
Euro	52 %	51 %
Dollar américain	30 %	30 %
Dollar taïwanais	5 %	6 %
Yen	3 %	3 %
Renminbi	1 %	1 %
Autres	9 %	9 %

Le financement des investissements est généralement réalisé dans la devise des flux de trésorerie générés par ces investissements, créant ainsi une couverture de change naturelle. En 2024, la part de l'euro dans la dette nette totale diminue légèrement au profit notamment du dollar taïwanais.

Centralisation de trésorerie et des financements

En 2024, Air Liquide Finance a poursuivi la centralisation des soldes de trésorerie des entités du Groupe.

Au 31 décembre 2024, Air Liquide Finance accorde aux filiales du Groupe, directement ou indirectement, l'équivalent de 11,8 milliards d'euros de prêts et reçoit en dépôt 2,8 milliards d'euros d'excédents de trésorerie de leur part. Ces opérations sont réalisées dans 21 devises (principalement euro, dollar américain, yen japonais, dollar canadien, renminbi chinois, dollar singapourien, livre sterling). Le périmètre direct et indirect (incluant les filiales dont la trésorerie est centralisée localement avant d'être centralisée vers Air Liquide Finance) compte environ 400 filiales.

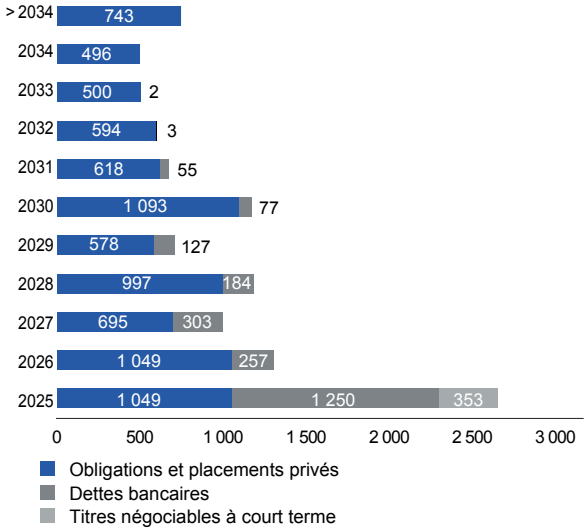
Échéancier et maturité de la dette

La **maturité moyenne de la dette** du Groupe est de **5,2 ans** au 31 décembre 2024, en légère diminution par rapport au 31 décembre 2023 (5,5 ans). En effet, grâce aux flux de trésorerie nets générés en 2024, des émissions obligataires arrivées à échéance n'ont pas eu besoin d'être refinancées.

La dette brute s'établit à 11,1 milliards d'euros. Le montant de la dette brute arrivant à terme dans les 12 prochains mois est de 2,7 milliards d'euros. Ensuite, l'échéance annuelle la plus élevée représente environ 12 % de la dette brute.

ÉCHÉANCIER DE LA DETTE

Dette brute *(en millions d'euros)*
(excluant les options de vente (put) aux minoritaires pour une valeur de 54 millions d'euros)



6. Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance utilisés par le Groupe qui ne sont pas définis directement dans les états financiers ont été préparés en conformité avec la position de l'AMF 2015-12 sur les indicateurs alternatifs de performance.

Ces indicateurs sont les suivants :

- Impact du change, de l'énergie et du périmètre significatif ;
- Variation comparable du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant ;
- Marge opérationnelle et marge opérationnelle hors énergie ;
- Émissions de CO_2 reportées et retraitées ;
- Résultat opérationnel courant avant amortissements Hors IFRS 16 au taux de change 2015 pour calculer l'intensité carbone ;
- Résultat Net Récurrent part du Groupe ;
- Résultat Net Récurrent Hors Change ;
- Résultat Net Hors IFRS 16 ;
- Résultat Net Récurrent Hors IFRS 16 ;
- Efficacités ;
- Rentabilité des capitaux employés (ROCE) ;
- ROCE récurrent.

DÉFINITION DES IMPACTS DU CHANGE, DE L'ÉNERGIE ET DU PÉRIMÈTRE SIGNIFICATIF

Les gaz pour l'industrie et la santé ne s'exportant que très peu, l'impact des variations monétaires sur les niveaux d'activité et de résultat est limité à la conversion des états financiers en euros pour les filiales situées en dehors de la zone euro. **L'effet de change** est calculé sur la base des agrégats de la période convertis au taux de change de la période précédente.

Par ailleurs, le Groupe répercute à ses clients la variation des coûts de l'énergie (gaz naturel et électricité) à travers une facturation indexée intégrée à leurs contrats moyen et long termes. Cela peut conduire à une variation significative des ventes (principalement dans la branche d'activité Grande Industrie) d'une période à l'autre selon la fluctuation des prix de marché de l'énergie.

Un **effet énergie** est calculé sur les ventes de chacune des principales filiales de l'activité Grande Industrie. Leur consolidation permet de déterminer l'impact énergie pour le Groupe. Le taux de change utilisé est le taux de change moyen annuel de l'année N-1. Ainsi, au niveau d'une filiale, la formule suivante donne l'impact énergie, calculé respectivement pour le gaz naturel et pour l'électricité :

Impact énergie = Part des ventes indexée sur l'énergie année (N-1) x (Prix énergie moyen année (N) - Prix énergie moyen année (N-1))

Cet effet de l'indexation du gaz naturel et de l'électricité n'a pas d'impact sur le résultat opérationnel courant.

L'effet de périmètre significatif correspond à l'impact sur les ventes de toute acquisition ou cession de taille significative pour le Groupe. Ces variations de périmètre sont déterminées :

- pour les acquisitions de la période, en déduisant des agrégats de la période la contribution de l'acquisition ;
- pour les acquisitions de la période antérieure, en déduisant des agrégats de la période la contribution de l'acquisition allant du 1er janvier de la période en cours jusqu'à la date anniversaire de l'acquisition ;
- pour les cessions de la période, en déduisant des agrégats de la période précédente la contribution de l'entité cédée à compter du jour anniversaire de la cession ;
- pour les cessions de la période antérieure, en déduisant des agrégats de la période précédente la contribution de l'entité cédée.

CALCUL DES INDICATEURS DE PERFORMANCE (ANNÉE)

Variation comparable du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant

Il s'agit de la variation du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant de la période, **retraités des impacts du change, de l'énergie et du périmètre significatif décrits ci-dessus** :

(en millions d'euros)	2024	Variation 2024/2023 publiée	Effet de change	Effet du gaz naturel	Effet de l'électricité	Effet de périmètre significatif	Variation 2024/2023 comparable
Chiffre d'affaires							
Groupe	27 058	- 2,0 %	(654)	(422)	(185)	0	+ 2,6 %
Effets en %			*- 2,4 %*	*- 1,5 %*	*- 0,7 %*	*+ 0,0 %*	
Gaz & Services	25 810	- 2,1 %	(653)	(422)	(185)	0	+ 2,7 %
Effets en %			*- 2,5 %*	*- 1,6 %*	*- 0,7 %*	*+ 0,0 %*	
Résultat opérationnel courant							
Groupe	5 391	+ 6,4 %	(218)	—	—	0	+ 10,7 %
Effets en %			*- 4,3 %*	—	—	—	
Gaz & Services	5 555	+ 5,4 %	(217)	—	—	0	+ 9,5 %
Effets en %			*- 4,1 %*	—	—	—	

Marge opérationnelle et marge opérationnelle hors effet énergie

La marge opérationnelle correspond au ratio du résultat opérationnel courant divisé par le chiffre d'affaires. La marge opérationnelle hors effet énergie correspond au résultat opérationnel courant (qui n'est pas impacté en valeur absolue par les coûts de l'énergie contractuellement refacturés aux clients de la Grande Industrie) divisé par le chiffre d'affaires retraité de l'effet énergie auquel est rattaché l'effet de change correspondant.

Le calcul du ratio résultat opérationnel courant divisé par le chiffre d'affaires (retraité ou non de l'effet énergie) est réalisé avec un arrondi à un chiffre après la virgule. La variation entre deux périodes est calculée comme étant la différence entre ces ratios arrondis, ce qui peut aboutir à des écarts positifs ou négatifs par rapport à un calcul plus précis, du fait des arrondis.

(en millions d'euros)		2023	2024	Effet du gaz naturel [a]	Effet de l'électricité [a]	2024 hors effet énergie	Amélioration [b] 2024/2023
Chiffre d'affaires	Groupe	27 608	27 058	(443)	(202)	27 703	
	Gaz & Services	26 360	25 810	(443)	(202)	26 456	
Résultat opérationnel courant	Groupe	5 068	5 391			5 391	
	Gaz & Services	5 271	5 555			5 555	
Marge opérationnelle	**Groupe**	**18,4 %**	**19,9 %**			**19,5 %**	**+ 110 pbs**
	Gaz & Services	**20,0 %**	**21,5 %**			**21,0 %**	**+ 100 pbs**

(a) Comprend l'effet de change attaché à l'effet énergie considéré.
(b) Hors effet énergie.

Émissions de CO_2 reportées et retraitées

(en milliers de tonnes CO_2 eq.)	2020	2023	2024	Variation 2024/2020	Variation 2024/2023
Scope 1 : émissions directes de gaz à effet de serre (GES) [a]	15 345	16 107	14 868	-3,1 %	-7,7 %
Scope 2 : émissions indirectes de GES [a]	17 184	21 510	20 064	+16,8 %	-6,7 %
Total des émissions reportées [a]	**32 529**	**37 617**	**34 933**	**+7,4 %**	**-7,1 %**
Total des émissions retraitées [b]	**39 289**	**36 977**	**34 933**	**-11,1 %**	**-5,5 %**

(a) En « base marché », émissions réelles du Groupe intégrant des changements de périmètre (à la hausse comme à la baisse) ayant un impact sur les émissions de CO_2 en cours d'année à partir de la date effective.
(b) En « base marché », émissions retraitées pour prendre en compte sur une année complète à partir de 2020 et chaque année suivante, les émissions des actifs, qui correspondent à des changements de périmètre (à la hausse comme à la baisse) et qui ont un impact significatif sur les émissions de CO_2.

Résultat opérationnel courant avant amortissements hors IFRS 16 au taux de change 2015 pour calculer l'intensité carbone

(en millions d'euros et milliers de tonnes)	2015	2024	Variation 2024/2015
(A) Résultat opérationnel courant avant amortissements	**4 033**	**7 896**	
(B) Effet de change (2015) [a]		(494)	
(C) Retrait de l'impact IFRS 16 [b]		273	
(A) - (B) - (C) = (D) EBITDA utilisé pour le calcul de l'intensité carbone	**4 033**	**8 117**	
(E) Émissions de CO_2 équivalent (scopes 1 + 2 [c]) en milliers de tonnes	29 413	34 933	
Intensité carbone (E) / (D)	**7,3**	**4,3**	**- 41,0 %**

(a) Au taux de change 2015 hors pays en hyperinflation, leur EBITDA étant converti au taux de 2024.
(b) L'impact IFRS 16 sur le résultat opérationnel courant avant amortissements comprend la neutralisation des charges de loyers qui sont ensuite réintégrées dans les amortissements et les autres charges financières comptabilisées au titre d'IFRS 16.
(c) Les émissions de scope 2 sont calculées à partir des approvisionnements spécifiques (« base marché ») : le Groupe adopte ainsi la méthode recommandée par le GHG Protocol.

Résultat net récurrent part du Groupe et résultat net récurrent part du Groupe hors change

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.

	2023	2024	Variation 2024/2023
(A) Résultat net (part du Groupe) - Publié	**3 078,0**	**3 306,1**	**+ 7,4 %**
(B) Éléments significatifs et non récurrents après impôts sans impact sur le ROC			
■ Vente de la participation du Groupe dans Hydrogenics	**159,4**		
■ Dépréciations d'actifs destinés à être cédés et d'autres actifs identifiés notamment suite à une revue stratégique en 2023, et leurs impacts en 2024 (résultat de cession, indemnité client perçue et fin de dépréciation d'un actif)	**(345,7)**	(103,9)	
■ Coûts de restructuration de l'activité Soins à domicile en France en 2023 et en 2024, et de l'activité en Europe du Sud en 2024 (France, Ibérie et Italie)	**(55,7)**	(55,7)	
(A) - (B) = Résultat net récurrent (part du Groupe)	**3 320,0**	**3 465,7**	**+ 4,4 %**
(C) Effet de change		(237,1)	
(A) - (B) - (C) = Résultat net récurrent (part du Groupe) hors effet de change		**3 702,8**	**+ 11,5 %**

Résultat net hors IFRS 16 et résultat net récurrent hors IFRS 16

Résultat net hors IFRS 16 :

	2023	2024
(A) Résultat net Publié	**3 188,4**	**3 440,0**
(B) Impact IFRS 16 [(a)]	(17,8)	(20,7)
(A) - (B) = Résultat net hors IFRS 16	**3 206,2**	**3 460,7**

(a) L'impact IFRS 16 comprend la réintégration des charges de loyers diminuée des amortissements et des autres charges financières comptabilisées au titre d'IFRS 16.

Résultat net récurrent hors IFRS 16 :

	2023	2024
(A) Résultat net Publié	**3 188,4**	**3 440,0**
(B) Éléments significatifs et non récurrents après impôts sans impact sur le ROC	(266,1)	(159,6)
(A) - (B) = Résultat net récurrent	**3 454,5**	**3 599,6**
(C) Impact IFRS 16 [(a)]	(17,8)	(20,7)
(A) - (B) - (C) = Résultat net récurrent hors IFRS 16	**3 472,3**	**3 620,3**

(a) L'impact IFRS 16 comprend la réintégration des charges de loyers diminuée des amortissements et des autres charges financières comptabilisées au titre d'IFRS 16.

Efficacités

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

Rentabilité des capitaux employés – ROCE

La rentabilité des capitaux employés après impôts est calculée à partir des états financiers consolidés du Groupe, en effectuant le ratio suivant pour la période considérée.

Au numérateur : résultat net hors IFRS 16 - coût de la dette nette après impôts pour la période considérée.
Au dénominateur : moyenne de (total des capitaux propres hors IFRS 16 + dette nette) à la fin des trois derniers semestres.

(en millions d'euros)		2023 (a)	S1 2024 (b)	2024 (c)	Calcul ROCE
Numérateur (c)	Résultat net hors IFRS 16			3 460,7	3 460,7
	Coût de la dette nette			(258,4)	(258,4)
	Taux effectif d'impôt [(a)]			23,9 %	
	Coût de la dette nette après impôt			(196,6)	(196,6)
	Résultat net - Coût de la dette nette après impôt			**3 657,3**	**3 657,3**
Dénominateur ((a)+(b)+(c))/3	Total des capitaux propres hors IFRS 16	25 117,5	25 503,1	27 716,4	26 112,4
	Dette nette	9 220,9	10 156,2	9 159,2	9 512,1
	Moyenne de (total des capitaux propres + dette nette)	**34 338,4**	**35 659,3**	**36 875,6**	**35 624,5**
ROCE					**10,3 %**

(a) Hors évènement non récurrent d'impôt.

ROCE récurrent

Le ROCE récurrent est calculé de la même façon que le ROCE en utilisant le résultat net récurrent hors IFRS 16 au numérateur.

(en millions d'euros)		2023 (a)	S1 2024 (b)	2024 (c)	Calcul ROCE récurrent
Numérateur (c)	Résultat net récurrent hors IFRS 16			3 620,3	3 620,3
	Coût de la dette nette			(258,4)	(258,4)
	Taux effectif d'impôt [(a)]			23,9 %	
	Coût de la dette nette après impôt			(196,6)	(196,6)
	Résultat net récurrent hors IFRS 16 - Coût de la dette nette après impôt			**3 816,9**	**3 816,9**
Dénominateur ((a)+(b)+(c))/3	Total des capitaux propres hors IFRS 16	25 117,5	25 503,1	27 716,4	26 112,4
	Dette nette	9 220,9	10 156,2	9 159,2	9 512,1
	Moyenne de (total des capitaux propres + dette nette)	**34 338,4**	**35 659,3**	**36 875,6**	**35 624,5**
ROCE récurrent					**10,7 %**

(a) Hors évènement non récurrent d'impôt.

7. Innovation

7.1. SE FOCALISER SUR LES MARCHÉS EN CROISSANCE IDENTIFIÉS DANS ADVANCE

Les dépenses du Groupe dans l'innovation se sont élevées à **309 millions d'euros en 2024**. Les dépenses d'innovation correspondent à la définition de l'OCDE, à savoir les frais de Recherche et Développement, de mise sur le marché et de marketing des nouvelles offres et produits.

Ce **montant, stable au cours des trois dernières années,** illustre l'engagement du Groupe pour développer et maintenir un portefeuille d'innovations sur les marchés en croissance identifiés dans ADVANCE, le plan stratégique du Groupe à horizon 2025, au service de **son excellence opérationnelle** et de **ses objectifs de Développement Durable**.

En 2024, plus de **3 000 collaborateurs** travaillent au sein des entités dédiées à l'innovation, contribuant ainsi au développement et à la mise sur le marché de nouvelles offres et produits.

309 millions d'euros
de dépenses liées à l'innovation (2024)

366
nouveaux brevets

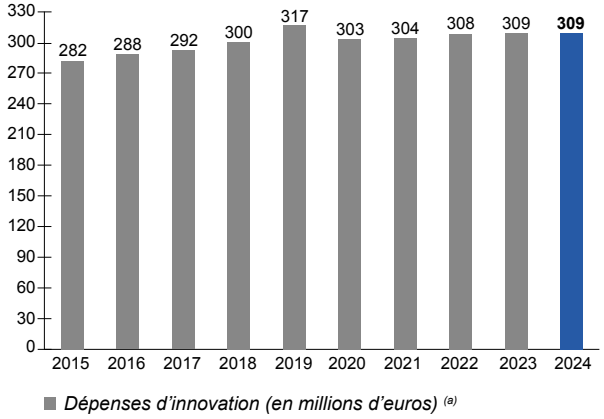
350 partenariats
académiques, industriels et avec des start-up

Chiffres 2024

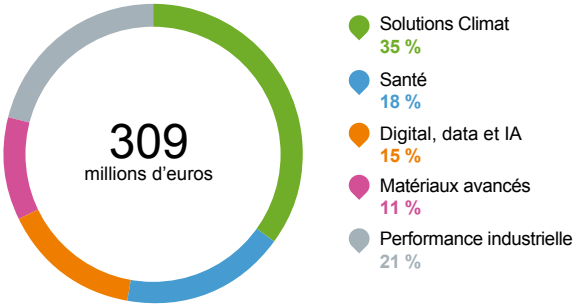
L'innovation et les technologies sont une force motrice d'ADVANCE, contribuant à la croissance **rentable et durable** du Groupe et à l'ouverture de **nouveaux marchés**. Elles permettent de générer de **nouvelles opportunités pour le futur**, grâce à l'expertise des collaborateurs et à leur capacité à développer et à mettre sur le marché des solutions innovantes, répondant aux besoins des clients et patients.

Dans le cadre d'ADVANCE, les efforts d'innovation se sont poursuivis en se focalisant sur **les solutions pour le climat, sur le digital, la data et l'intelligence artificielle (IA) au service de la transformation de l'industrie et de la santé, les matériaux avancés en électronique et les deep tech** pour gagner en **impact**, et en encourageant la **réplication** des offres.

DÉPENSES INNOVATION EN 2024



(a) Effet périmètre à partir de 2020 lié à la cession de Schülke.



Les inventions brevetées contribuent à la compétitivité du Groupe et à la différenciation de ses offres, et illustrent sa capacité d'innovation technologique. **Avec 366 nouvelles inventions protégées en tant que premières demandes de brevets en 2024 dans différentes géographies, Air Liquide est le premier déposant de nouveaux brevets de son industrie.** Au sein de son portefeuille de solutions technologiques pour le climat, Air Liquide dispose en 2024 de plus de 500 familles internationales de brevets sur l'hydrogène et d'environ 550 familles internationales de brevets sur le captage et la séquestration du CO_2. **Le portefeuille global d'Air Liquide est composé d'environ 15 000 brevets et demandes de brevets**.

7.2. CONTRIBUER À UNE CROISSANCE RENTABLE À COURT TERME TOUT EN PRÉPARANT L'AVENIR DU GROUPE

La stratégie d'innovation d'Air Liquide s'inscrit dans un **écosystème ouvert** : elle s'appuie sur les **Campus Innovation** (Paris, Francfort, Shanghai, Tokyo, Delaware), sur le **Campus Technologies Grenoble** et sur environ **350 partenariats** académiques, industriels et avec des start-up, pour **co-développer des solutions innovantes et accélérer leur mise sur le marché**.

En 2024, Air Liquide et ses partenaires MAN, ETA Florence Renewable Energies ainsi que quatre partenaires académiques (CERTH, Sant'Anna, LRGP et TU Delft) ont lancé le **projet M^{2}are**. Ce projet coordonné par Air Liquide vise à **développer un nouveau procédé de production de « méthanol maritime »**, à partir de dioxyde de carbone biogénique et d'hydrogène renouvelable, afin d'accompagner le secteur du transport maritime dans la réduction de ses émissions de CO_2.

Dans le domaine de la mobilité, **Air Liquide et TotalEnergies** ont annoncé la création de **TEAL Mobility**, une coentreprise détenue à parts égales pour **développer un réseau de stations hydrogène pour les poids lourds** sur les grands axes routiers européens (en France, au Benelux et en Allemagne). Cette initiative contribuera à faciliter l'accès à l'hydrogène, permettant ainsi d'en développer l'usage dans le transport de marchandises et de continuer à renforcer la filière hydrogène. La coentreprise assurera l'investissement, la construction, l'exploitation de ces stations, ainsi que l'approvisionnement et la vente d'hydrogène sur le marché.

Le Groupe innove également avec les start-up. Sa filiale de capital-risque **ALIAD** apporte un soutien financier, technologique et commercial à des start-up innovantes dans trois domaines clés : le climat, la santé et l'innovation industrielle. **ALIAD a soutenu et accompagné plus de 40 start-up depuis sa création en 2013**, et a poursuivi cette année son accompagnement notamment auprès d'**Ekoscan Integrity,** une start-up française offrant une gamme de produits et services pour l'inspection et la protection des équipements industriels. Leur technologie de contrôle non destructif par ultrasons permet notamment d'inspecter les unités de production du Groupe pour en améliorer la fiabilité, la sécurité et l'empreinte environnementale. Air Liquide dispose également d'un **accélérateur de start-up deep tech, Accelair**, situé au cœur de son Campus Innovation Paris, proposant une offre d'hébergement sur mesure, composée de bureaux et de laboratoires d'expérimentation individualisés, équipés et sécurisés, ainsi qu'un accompagnement personnalisé des start-up par les experts du Groupe. En 2024, **Aerleum a intégré Accelair**. La start-up développe une technologie innovante intégrant en un seul procédé le captage du CO_2 atmosphérique et sa conversion en méthanol, pour la **décarbonation des transports**.



7.2.1. Les solutions pour le climat

La capacité d'innovation et l'expertise technologique des équipes d'Air Liquide permettent de proposer des **solutions durables** pour réduire les émissions du Groupe et celles de ses clients industriels, et de contribuer à l'objectif de neutralité carbone d'Air Liquide d'ici à 2050 (voir page 40).

Fort de son expertise unique de 60 ans sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'hydrogène, Air Liquide agit pour **décarboner l'industrie et la mobilité lourde à l'échelle mondiale.**

En 2024, **Air Liquide a inauguré à Oberhausen en Allemagne « Trailblazer »**, un électrolyseur PEM (membrane échangeuse de protons) pour produire de l'hydrogène renouvelable. Ce projet s'inscrit dans la continuité de la coentreprise entre Siemens Energy et Air Liquide, avec l'intégration des premiers électrolyseurs fabriqués dans la gigafactory d'électrolyseurs à Berlin, en activité depuis 2023. D'une capacité de production de 20 MW d'hydrogène renouvelable par an, « Trailblazer » répond aux besoins de décarbonation de l'industrie et de la mobilité des régions du Rhin et de la Rhur.

Dans le cadre de son partenariat **Paris 2024**, **Air Liquide a fourni l'hydrogène d'origine renouvelable pour la flotte officielle de l'évènement**. Grâce au réseau d'une **dizaine de stations modulaires** mis à disposition en 2024, Air Liquide a fourni **près de 12 tonnes d'hydrogène**, soit deux fois la quantité fournie sur la même période en 2023, permettant aux véhicules officiels de parcourir plus d'un million de kilomètres pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques. Air Liquide a mobilisé ses centres de remplissage du nord de la France sans interruption de service. L'hydrogène d'origine renouvelable a ensuite été transporté vers la région parisienne par des remorques haute pression de dernière génération.

En tant qu'expert reconnu des technologies hydrogène, Air Liquide poursuit ses collaborations industrielles pour accélérer l'innovation vers une **aviation bas carbone**. Membre du consortium **BeautHyFuel** (une collaboration entre Turbotech, Safran, Air Liquide, Elixir Aviation et Daher, soutenue par la Direction générale de l'aviation civile), Air Liquide a ainsi participé au succès d'essais réalisés au sol de la première turbine à gaz alimentée depuis un réservoir liquide d'hydrogène pour le marché de l'aviation légère, faisant la démonstration qu'**une solution technologique de propulsion complète sans émission de carbone en vol est possible**, et qu'elle est directement intégrable dans des aéronefs légers.

Air Liquide a également annoncé l'enrichissement de son portefeuille de solutions dans le domaine de l'hydrogène grâce à la **conversion d'ammoniac en hydrogène avec une nouvelle technologie de craquage**. Une **unité pilote innovante de taille industrielle** dans le port d'Anvers (Belgique) sera opérationnelle dès 2025. Fin 2024, Air Liquide a été sélectionné pour recevoir une subvention de 110 millions d'euros du Fonds européen pour l'innovation pour son projet de construction et d'exploitation d'une usine de craquage d'ammoniac renouvelable à grande échelle dans le port d'Anvers-Bruges, en Belgique, la première du genre en Europe, ainsi qu'un liquéfacteur d'hydrogène innovant. L'ammoniac, composé d'hydrogène et d'azote, peut être produit avec une faible empreinte carbone et facilement transporté sur de longues distances, pour être ensuite reconverti en hydrogène localement, contribuant ainsi à la **décarbonation de l'industrie et de la mobilité**.

Le **captage et la séquestration du carbone** (CCS) est une technologie efficace pour capter les grands volumes de CO_2 émis par les secteurs les plus émetteurs et difficiles à décarboner, et réduire ainsi les émissions à court et moyen terme. Fin 2023, Air Liquide a annoncé la **construction et l'exploitation d'une unité de captage de carbone de grande envergure, s'appuyant sur sa technologie propriétaire Cryocap™**, dans le bassin industriel de Rotterdam aux Pays-Bas. Installée sur son usine de production d'hydrogène située dans le port de Rotterdam, cette unité sera connectée à **Porthos**, l'une des plus grandes infrastructures de captage et de séquestration de carbone d'Europe, visant à réduire les émissions de CO_2 du bassin industriel de 2,5 millions de tonnes par an.

7.2.2. Le digital, la data et l'IA au service de la transformation de l'industrie et de la santé

3,5 milliards de points de données **collectés chaque jour sur les sites d'Air Liquide dans le monde**	**Plus de 500 projets** **utilisant la donnée et l'IA**

Afin d'**optimiser sa propre consommation énergétique**, Air Liquide intègre des **solutions digitales innovantes** dans ses offres, permettant également une meilleure expérience clients, patients et collaborateurs, tout en contribuant à l'**excellence opérationnelle**.

Le Groupe s'appuie sur des **solutions numériques basées sur les données et l'intelligence artificielle** pour différents usages, tout au long de la chaîne de valeur, de la production à la distribution et au marketing de ses produits. Intégrées dans son fonctionnement interne et dans ses offres, ces technologies numériques contribuent au **développement de l'expérience clients, patients et employés**, apportent plus d'efficacité et permettent notamment le pilotage de ses activités industrielles avec plus de rapidité d'exécution et d'agilité. Ainsi, **sept centres d'opérations** (Smart & Innovative Operations Centers) à travers le monde permettent le pilotage à distance de la production de ses sites en s'appuyant sur l'analyse prédictive des données et l'intelligence artificielle. De même, le déploiement du **programme de digitalisation de la chaîne d'approvisionnement des produits liquéfiés** (Integrated Bulk Operations) permet aux clients de l'activité Industriel Marchand à travers le monde de bénéficier d'un service leur garantissant davantage de fiabilité et de sécurité, tout en améliorant l'efficacité du Groupe et en réduisant son empreinte carbone.

Le digital est également un outil puissant pour l'activité de la Santé à domicile et permet d'accélérer une **approche de la santé fondée sur la valeur** (Value-Based Healthcare, voir page 31). Se basant sur l'analyse des données de suivi de milliers de **patients souffrant d'apnée du sommeil** et de leur profil, l'intelligence artificielle permet de **prédire le risque de non-observance** d'un patient équipé d'un dispositif connecté et ainsi de mettre en place **l'accompagnement personnalisé le plus adapté** à ce profil de patient. Ensuite, une solution digitale comme *kairin*, combinant une application patient destinée à favoriser leur implication, ainsi qu'une plateforme facilitant les échanges entre Air Liquide et les médecins, est mise à disposition avec pour objectif d'**améliorer la qualité de vie des patients** vivant avec une maladie chronique. En 2024, **58 000 nouveaux patients atteints de maladie chronique ont commencé à bénéficier d'un parcours de soins personnalisé axé sur les résultats**, en particulier en Europe, en Amérique latine et en Australie. Cela porte ainsi, en 2024, **à plus de 101 000** le nombre total de patients bénéficiant de ce type de plan de soins personnalisés.

7.2.3. Les matériaux avancés en électronique

En 2024, Air Liquide a finalisé la mise sur le marché de son nouveau portefeuille complet de précurseurs solides et de systèmes de distribution, Subleem™, pour la fabrication de semi-conducteurs. Lors de la phase de dépôt, cruciale pour la fabrication des puces, les précurseurs vaporisés déposent des films minces sur une plaquette de silicium. **Air Liquide a développé une gamme de précurseurs solides, ainsi qu'une série de nouveaux systèmes propriétaires de sublimation à grande échelle, convertissant directement les précurseurs solides en phase gazeuse par sublimation.** Ces nouvelles technologies renforcent la sécurité de l'approvisionnement et garantissent un flux élevé de gaz ininterrompu vers les sites de fabrication de semi-conducteurs, notamment pour la production des puces mémoires et logiques les plus avancées.

7.2.4. Les deep tech

Fort de sa longue expérience dans la **maîtrise des très basses températures**, le Groupe accompagne de grands projets scientifiques grâce à sa maîtrise de la production de froid mécanique, de la liquéfaction des gaz et de leur stockage, et de la distribution de fluides cryogéniques. Parmi ces grands projets figurent le **réacteur de fusion expérimental ITER** et le **projet SHINE, un accélérateur de particules** qui produira des flashs de rayons X à haute intensité capables de traverser des objets relativement épais sans être absorbés ou diffusés. Les images ultra rapides et à haute résolution ainsi créées seront utilisées dans toute une série d'applications, allant de la **mise au point de nouveaux médicaments à la conception de matériaux pour l'électronique et les énergies propres**. En 2024, une nouvelle étape a été franchie dans le cadre de ces deux projets : l'unité SHINE a été mise en service et les systèmes de refroidissement cryogénique à grande échelle ITER ont produit les premières gouttes d'hélium liquide.

Partenaires de l'industrie spatiale depuis plus de 50 ans, avec 262 vols d'Ariane comptabilisés à ce jour, les équipes d'Air Liquide ont contribué au succès du **vol inaugural d'Ariane 6** en 2024. Air Liquide a fourni les **lignes et équipements cryogéniques** et a assuré la maintenance et l'exploitation de l'ensemble des équipements cryogéniques du pas de tir à Kourou, en Guyane, ainsi que les fluides nécessaires à toutes les séquences de préparation du lanceur (azote et hélium) et à la propulsion, notamment l'hydrogène et l'oxygène liquides.

8. Annexe

CONTRIBUTION DE L'ARGENTINE AUX RÉSULTATS

La contribution de l'Argentine est calculée par différence entre les montants consolidés au niveau Groupe et ces mêmes montants consolidés en excluant les données de l'Argentine. La même méthode s'applique pour l'activité Gaz & Services.

Contribution de l'Argentine à la variation comparable du chiffre d'affaires 2024 *(en %)*	**Total**	**Grande Industrie**	**Industriel Marchand**	**Santé**	**Électronique**
Amériques	+ 5,0 %	+ 6,3 %	+ 3,2 %	+ 17,3 %	—
Gaz & Services	+ 1,9 %	+ 1,3 %	+ 1,9 %	+ 4,4 %	—

La contribution de l'Argentine à la variation comparable du chiffre d'affaires du Groupe est de **+1,9 % en 2024** et de **+1,2 % au 4e trimestre 2024**.

	Variation 2024/2023 publiée	**Impact de l'énergie**			**Impact du change**			**Variation 2024/2023 comparable**		
Croissance *(en %)*	**Groupe**	**Groupe**	**Impact Argentine**	**Hors Argentine**	**Groupe**	**Impact Argentine**	**Hors Argentine**	**Groupe**	**Impact Argentine**	**Hors Argentine**
Chiffre d'affaires	-2,0 %	- 2,2 %	+ 0,2 %	- 2,4 %	- 2,4 %	- 1,6 %	- 0,8 %	+ 2,6 %	+ 1,9 %	+ 0,7 %
Résultat opérationnel courant	+ 6,4 %				- 4,3 %	- 3,2 %	- 1,1 %	+ 10,7 %	+ 3,9 %	+ 6,8 %
Marge opérationnelle hors effet énergie (Groupe)								+ 110 pbs	*pas d'impact*	
Résultat net récurrent	+ 4,4 %							+ 11,5 %	+ 6,3 %	+ 5,2 %

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

			Croissance comparable 2024 *(en %)*				
	Chiffre d'affaires 2024 *(en millions d'euros)*	**Croissance publiée**	**Total**	**Grande Industrie**	**Industriel Marchand**	**Santé**	**Électronique**
Europe	9 086	- 6,7 %	- 1,4 %	- 2,6 %	- 4,3 %	+ 3,7 %	N.C.
Moyen-Orient et Afrique	1 100	+ 5,1 %	+ 1,7 %	N.C.	N.C.	N.C.	—
Europe + Moyen-Orient et Afrique (EMEA)	**10 186**	**- 5,5 %**	**- 1,1 %**	**- 1,9 %**	**- 4,0 %**	**+ 4,0 %**	**N.C.**

N.C. : Non communiqué.

Le suivi de la performance pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (incluant également l'Inde) est assuré au sein d'un même secteur opérationnel depuis le 3e trimestre 2024.

PERSPECTIVES

En 2024, le Groupe a réalisé une **performance très solide**, marquée notamment par une **amélioration record de +110 points de base de la marge opérationnelle hors effet énergie** et par une croissance des **ventes de +2,6 %** à données comparables, et ce, dans un contexte macroéconomique atone. Ces résultats vont de pair avec une **progression significative de tous les indicateurs extra-financiers** du plan stratégique ADVANCE.

Le Groupe a également signé en 2024 des projets majeurs, disposant ainsi d'un **réservoir de croissance record**. Cette dynamique reflète la capacité d'Air Liquide à proposer des solutions technologiques innovantes à forte valeur ajoutée à ses clients, aussi bien dans les **secteurs traditionnels** que dans ceux portés par la **transition énergétique** et l'essor de l'intelligence artificielle, à l'image de l'industrie des **semi-conducteurs**.

La **force du modèle** diversifié et l'agilité des **équipes** sont autant d'atouts qui permettent de **continuer à délivrer une performance soutenue quel que soit l'environnement de marché**.

Un an avant la fin du plan stratégique ADVANCE, la performance du Groupe le **positionne très favorablement pour atteindre ses trois objectifs stratégiques fin 2025** :

- Le taux de **croissance comparable annuel moyen du chiffre d'affaires sur la période 2022-2024**, correspondant aux trois premières années du plan stratégique ADVANCE, atteint **+6,5 %** [(1)]. Il est calculé sur la base des ventes de 2021, au taux de change et au prix de l'énergie de 2021, hors effet de périmètre significatif (acquisition des ASU de Sasol et déconsolidation de la Russie). Cette croissance est en ligne avec l'objectif de +5 % à +6 % du plan ADVANCE sur quatre ans, de 2022 à 2025.
- Le **ROCE récurrent** [(2)] progresse à **10,7 %** en 2024 et a dépassé dès 2022, soit avec un an d'avance, l'objectif ADVANCE d'un ROCE récurrent supérieur à 10 %.
- **Après deux années consécutives de baisse significative des émissions de CO_2 en valeur absolue en 2023 et 2024, l'atteinte du point d'inflexion prévu vers 2025 dans le plan stratégique ADVANCE est confirmée.** En 2025, l'évolution des émissions de CO_2 devrait être limitée.

Par ailleurs, le **total des décisions d'investissement de 2022 à 2024** s'élève à **12,7 milliards d'euros**, en ligne avec la projection du plan ADVANCE de 16 milliards d'euros sur quatre ans, de 2022 à 2025.

En outre, **de 2022 à 2024, la somme des améliorations annuelles de la marge opérationnelle hors effet énergie atteint +260 points de base**. Elle est **en avance** par rapport à **l'objectif de +320 points de base** sur la période de quatre ans du plan ADVANCE (2022-2025).

En effet, l'**ambition initiale** d'amélioration de la marge opérationnelle du plan ADVANCE communiquée en **mars 2022** était de **+160 points de base sur quatre ans de 2022 à 2025**. En **février 2024**, elle a été revue à la hausse, à **+320 points de base**, soit un **doublement de l'ambition initiale**.

En février 2025, l'ambition d'amélioration de la marge hors effet énergie est relevée pour la deuxième fois, sur une période étendue d'un an. Elle s'établit désormais à +460 points de base sur cinq ans, de 2022 à 2026.

Enfin, en 2025, Air Liquide est confiant dans sa capacité à augmenter à nouveau sa marge opérationnelle et à réaliser une croissance du résultat net récurrent, à change constant [(3)].

(1) *Incluant une contribution de l'Argentine pour +2,5 %.*
(2) *Voir définition et réconciliation page 65.*
(3) *Marge opérationnelle hors effet énergie. Résultat net récurrent hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.*



2 Facteurs de risques et environnement de contrôle

INTRODUCTION 72

FACTEURS DE RISQUES ET MESURES DE GESTION 72

Risques liés à l'activité 73
Risques financiers 78
Risques numériques 80
Risques environnementaux 81
Risques géopolitiques, réglementaires, juridiques et politiques publiques 82

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE 84

Organisation 84
Gestion des risques 85
Contrôle interne 85
Information financière et comptable 86
Surveillance des dispositifs de contrôle 87

AUTRES DISPOSITIFS DE COUVERTURE 89

Dommages aux biens et pertes d'exploitation 89
Responsabilité civile 89
Captive de réassurance 89

PLAN DE VIGILANCE 90

Introduction 90
Table de concordance du Plan de Vigilance 92
Synthèse de l'année 2024 95

INTRODUCTION

Ce chapitre 2 regroupe la description des facteurs de risques et mesures de gestion associées, visés à l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Règlement Prospectus III ») ainsi que le Plan de Vigilance au sens de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

Par ailleurs, l'État de durabilité tel que défini par l'article L. 232-6-3 du Code de commerce et publié dans le chapitre 5 de ce Document d'Enregistrement Universel (page 278) présente, lui, les principaux enjeux relatifs aux matérialités dites financières et d'impacts en rapport avec les activités du Groupe.

Ce Document d'Enregistrement Universel s'attache à respecter les différents principes qui régissent respectivement le Règlement Prospectus III, le Plan de Vigilance et l'État de durabilité de la façon suivante :

- les facteurs de risques **matériels** et **spécifiques à l'émetteur**, après la prise en compte des effets des mesures de gestion associées (risques nets, Règlement Prospectus III), sont présentés dans la section Facteurs de risques et mesures de gestion du présent chapitre du Document d'Enregistrement Universel – page 72 ;
- la cartographie des **risques propre au devoir de vigilance** complète celle de l'entreprise en identifiant les risques que l'entreprise pourrait faire peser sur les personnes (en matière de droits humains et de libertés fondamentales, de santé et de sécurité) et sur l'environnement. Les risques les plus saillants sont identifiés afin d'être traités en priorité grâce à l'établissement d'actions de prévention, d'atténuation ou de remédiation (section Plan de Vigilance du présent chapitre – page 90) ;
- l'État de durabilité, qui intègre l'analyse de double matérialité, a été construit en suivant les indications de la Directive 2022/2464 dite « CSRD » (Corporate Sustainability Reporting Directive) et présenté dans le chapitre 5 de ce Document d'Enregistrement Universel – page 278.

FACTEURS DE RISQUES ET MESURES DE GESTION

Le Groupe identifie les facteurs de risques auxquels il est exposé en s'appuyant sur sa démarche formalisée de gestion des risques. Cette présentation des facteurs de risques et des mesures de gestion associées s'appuie sur le cadre de référence des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, défini sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Elle a été établie en intégrant les contributions de plusieurs Directions (notamment Financière, Développement Durable, Contrôle Général et Conformité, Juridique, Industrielle, Système Industriel et Sécurité).

Les risques présentés ci-après sont, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, ceux dont le Groupe estime que la matérialisation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, ses perspectives ou sa réputation. La liste de ces risques n'est toutefois pas exhaustive, et d'autres risques, inconnus à la date du présent document, pourraient survenir et avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe.

Le Groupe s'attache à évaluer les risques régulièrement et à en réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact potentiel par la mise en œuvre de procédures de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que des plans d'action formalisés et spécifiques. Ces procédures, ainsi que les codes et politiques, sont réunies dans un Manuel de référence global, le BlueBook, qui constitue le socle du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

Les facteurs de risques sont présentés ci-après sous forme de risques nets (tenant compte des mesures de gestion mises en œuvre) et classés par catégorie en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier (en gras).

Parmi les catégories de risques, il convient de noter que les deux risques spécifiques les plus importants pour le groupe Air Liquide sont tous deux liés à son activité : ce sont d'une part les risques industriels, et d'autre part les risques liés aux investissements industriels.

Catégories de risques	Facteurs de risques
Risques liés à l'activité	**Risques industriels**
	Risques liés aux investissements industriels
	Risques liés aux approvisionnements en énergie
	Risques liés à la conception et à la construction des unités
	Risques liés à l'innovation
	Risques liés à la gestion des ressources humaines
	Risques clients
Risques financiers	**Risques de contrepartie et de liquidité**
	Risques de change
	Risques de taux
	Risques fiscaux
Risques numériques	**Risques numériques**
Risques environnementaux	**Risques climat : émissions de gaz à effet de serre**
	Risques climat : impact physique sur les opérations
	Risques liés à la gestion de l'eau
Risques géopolitiques, réglementaires, juridiques et politiques publiques	**Risques géopolitiques**
	Risques réglementaires et juridiques
	Risques liés aux politiques publiques

Impacts liés au conflit militaire entre la Russie et l'Ukraine

En raison de l'évolution du contexte géopolitique et des contraintes locales, les activités du Groupe en Russie ne sont plus contrôlées ni consolidées depuis le 1er septembre 2022.

Néanmoins, Air Liquide reste à ce stade propriétaire des titres non consolidés. De ce fait, la Société peut supporter les risques éventuels liés à sa qualité d'actionnaire. Air Liquide continue de privilégier l'option de transfert des activités en Russie sous forme d'un MBO (Management Buy Out).

1. Risques liés à l'activité

Le métier des gaz industriels se caractérise par un fort contenu technologique (tant dans la conception que dans la mise en œuvre d'unités de production), des capacités de production locales, une intensité capitalistique élevée et une intensité énergétique importante.

Des risques divers découlent de ces caractéristiques. Ils sont atténués par de nombreux facteurs. Il s'agit notamment de la diversité des industries et des clients servis par le Groupe, des multiples applications des gaz qui leur sont proposées ainsi que du grand nombre de géographies dans lesquelles il opère. Il s'agit aussi d'une forte contractualisation de l'activité, d'un processus strict d'autorisation et de gestion des projets d'investissement ainsi que d'une politique énergétique adaptée.

1.1. RISQUES INDUSTRIELS

Identification et description du risque

Les risques industriels sont liés aux différents produits, procédés industriels et modes de distribution mis en œuvre par le Groupe. Ils se répartissent sur un grand nombre de sites de production locale.

Au-delà des risques génériques inhérents à toute activité industrielle, les différents métiers d'Air Liquide comportent des risques plus spécifiques liés :

- aux produits : les propriétés intrinsèques des gaz industriels fabriqués, transformés ou conditionnés par le Groupe les classent dans la catégorie des matières dangereuses ; l'exploitation de ces gaz industriels requiert des moyens de contrôle et de protection spécifiques afin de prévenir notamment des risques tels que :
  - l'anoxie, associée aux gaz inertes,
  - la suroxygénation ou les incendies, associés à l'oxygène et ses mélanges ou aux gaz inflammables,
  - la toxicité, associée à certains gaz de spécialité ;
- aux procédés et à leurs exploitations :
  - la cryogénie est utilisée pour séparer des gaz par distillation, les stocker et les transporter. Cette technique à très basse température induit un risque de brûlures cryogéniques, associées aux gaz liquéfiés,
  - de même, les techniques à haute température, utilisées notamment pour la production d'hydrogène, exposent en particulier à des risques de brûlures, d'incendie ou d'explosion,
  - par ailleurs, la pression est au cœur des procédés du Groupe. Ainsi les équipements sous pression sont conçus avec des éléments de sécurité limitant les risques d'accidents et de dommages liés à une augmentation incontrôlée de la pression,
  - pour certains de ces procédés, les besoins en constante évolution des clients du Groupe peuvent nécessiter de mettre en œuvre des équipements de taille ou de capacité de plus en plus importante : dans certains cas, des mesures complémentaires doivent être mises en œuvre afin de prévenir l'augmentation du niveau de risque,
  - enfin, la transition énergétique amène le Groupe à mettre en œuvre de nouvelles technologies, telles que les électrolyseurs PEM (Proton Exchange Membrane), les équipements de captage de carbone, les équipements de reformage auto-thermique (ATR). Chacune de ces technologies fait l'objet au préalable d'une analyse de risques approfondie afin de définir les éléments de contrôle et de protection les plus appropriés, en forte collaboration avec les partenaires pouvant intervenir dans la fabrication de ces équipements ;
- à la logistique et au transport : chaque année, les véhicules de livraison, les commerciaux et les techniciens d'intervention parcourent plusieurs centaines de millions de kilomètres. Le non-respect du Code de la route ou le défaut d'entretien régulier des véhicules exposerait les conducteurs et les tiers à des risques d'accident accrus. Par ailleurs, les sites industriels utilisent de nombreux moyens de levage motorisés qui présentent des risques spécifiques (collision, chute d'emballages, etc.) et dont la conduite requiert formation et habilitation ;

- à l'ingénierie et à la construction : la prise en compte des risques industriels doit débuter au moment de la phase de conception des futures installations. Lors de la réalisation des installations, le défaut de mise en place d'une organisation rigoureuse de prévention affecterait la capacité de coordination des multiples corps de métiers et les exposerait à des risques d'accident ;
- à la fiabilité de livraison : le Groupe est exposé au risque de défaillance des systèmes de livraison de gaz aux clients, pouvant entraîner un défaut dans l'approvisionnement, en qualité ou en volume ;
- à un éventuel non-respect des normes et réglementations particulières, notamment dans le domaine de la santé, avec le risque de non-conformité des produits et services mis en œuvre pour les clients et les patients.

Mesures de gestion

Pour gérer ces risques, le Groupe dispose d'un système de gestion industrielle (Industrial Management System – IMS) qui s'applique à l'ensemble des activités d'Air Liquide. L'IMS s'appuie sur :

- la responsabilisation des Directions des différentes entités du Groupe dans la mise en œuvre de ce système ;
- l'émission de procédures clés d'organisation et de gestion visant à assurer :
  - la conformité aux normes et réglementations,
  - la gestion des compétences (formations, habilitations si nécessaire, etc.),
  - la gestion des risques industriels,
  - la gestion de l'hygiène, de la santé et de l'environnement,
  - la gestion de la sécurité sur la route,
  - la gestion des urgences industrielles,
  - la gestion des modifications,
  - la gestion de la maintenance,
  - le contrôle des produits et services des fournisseurs,
  - la gestion des projets d'installation,
  - la gestion du développement de produits,
  - la gestion de la production et de la prestation de services,
  - l'analyse et le traitement des incidents et accidents,
  - la gestion des audits industriels,
  - la diffusion de standards techniques partagés dans les entités du Groupe.

La base documentaire de l'IMS fait l'objet d'une mise à jour et d'un enrichissement continus.

La Direction Système Industriel et Sécurité et la Direction Industrielle, sous la supervision d'un membre du Comité Exécutif, animent et contrôlent la mise en œuvre de l'IMS en s'appuyant notamment sur :

- différents tableaux de bord permettant de suivre la performance en matière de fiabilité et de sécurité ;
- des audits de processus pour vérifier les conditions de mise en œuvre et la conformité des opérations aux exigences de l'IMS ;
- des revues minutieuses préalables au démarrage de toute nouvelle unité de production, pour prévenir un accident ou une défaillance liés à un défaut de construction ;
- des audits techniques pour s'assurer de la conformité des opérations aux règles du Groupe.

Dans le cadre de son programme de Transformation, Air Liquide met en œuvre plusieurs changements y compris la création d'une Direction Industrielle Groupe unique à l'échelle mondiale (voir section Histoire du groupe Air Liquide du chapitre 1 – page 20).

L'évolution des performances fiabilité et sécurité et du degré de conformité des opérations aux exigences de l'IMS fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité Exécutif ainsi que par le Comité environnement et société.

1.2. RISQUES LIÉS AUX INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Identification et description du risque

Le Groupe peut être exposé à des risques liés aux investissements industriels qu'il réalise. Chaque projet d'investissement peut être affecté dans sa rentabilité par différents facteurs, liés d'une part aux aspects stratégiques du projet, à savoir la localisation géographique, l'appréciation du contexte local incluant le contexte économique (inflation), la qualité du client et la compétitivité de son site, et l'impact environnemental ou sociétal du projet ; et d'autre part à la bonne maîtrise de l'exécution du projet, ce qui comprend notamment la pertinence de la conception, la maturité de l'estimation des coûts, et enfin la qualité et le respect des délais et des budgets de construction.

Par ailleurs, dans les nouveaux marchés qui se développent notamment autour de la transition énergétique, le Groupe peut être exposé, au-delà des risques cités précédemment, à des risques liés au degré de maturité de certaines technologies (concerne par exemple un pilote qui constitue une première mondiale), à la taille grandissante des projets et à la vitesse d'ouverture de ces nouveaux marchés.

Mesures de gestion

La politique de contrôle de gestion du BlueBook décrit les principes du pilotage des investissements industriels du Groupe, dont la mise en œuvre est articulée dans la procédure relative aux décisions d'investissement. Cette dernière prévoit notamment :

- un processus détaillé au sein de Comités Ressources et Investissements (décrit au paragraphe 3 de la section Stratégie et objectifs du chapitre 1 – page 47), pour l'examen et l'approbation des demandes d'investissements selon des critères d'appréciation stricts qui incluent notamment les engagements contractuels à moyen terme, ainsi que la prise en compte de l'impact environnemental des projets ;
- un contrôle des décisions d'investissements assuré par un suivi, tant des autorisations accordées que des contributions attendues puis réalisées durant les premières années. Par ailleurs, les filiales ont l'obligation de rapporter (au-delà de certains seuils) tout dépassement de budget et de mettre en œuvre les actions correctives visant à préserver la rentabilité des investissements concernés ; elles s'appuient sur des équipes d'experts (« Direction en charge de la mise en œuvre des investissements ») afin d'en assurer la bonne préparation et la bonne exécution, en particulier pour les projets les plus significatifs ;
- des analyses plus approfondies de la rentabilité de certains investissements significatifs (revues comparatives pré et post réalisation).

1.3. RISQUES LIÉS AUX APPROVISIONNEMENTS EN ÉNERGIE [1]

Identification et description du risque

L'électricité et le gaz naturel sont les principaux intrants des unités de production. Leur disponibilité est donc essentielle pour le Groupe. Quand les marchés locaux le permettent, les filiales du Groupe assurent leur approvisionnement en énergie à travers des contrats d'achat sur le moyen et long terme et la mise en concurrence de fournisseurs locaux, avec l'objectif d'obtenir la fourniture d'énergie la plus fiable, avec une empreinte carbone réduite et au coût le plus compétitif disponible sur le marché.

Les risques auxquels le Groupe est exposé pour les approvisionnements en énergie et en matières premières sont liés :

- à la fourniture de l'énergie et des matières premières (accès et fiabilité, notamment risque de contrepartie…) ;
- à leur empreinte carbone ;

[1] *ESRS 2 SBM-1 §42 (a).*

- au volume (non-respect des obligations ou engagements sur les volumes…) ;
- au prix (volatilité, compétitivité…) ;
- au respect des réglementations en vigueur (règle de transparence de marché, loi Sapin 2…) ;
- à l'évolution des réglementations locales sur l'énergie ou à sa dérégulation.

Le risque financier lié aux matières premières est décrit dans la note 25.1 aux États financiers consolidés – page 244.

Par ailleurs, et au-delà de l'énergie et des matières premières, le Groupe peut être exposé temporairement à des difficultés d'approvisionnement de certaines molécules qui ne sont produites que sur un nombre limité de sites, notamment à vocation mondiale, telles que l'hélium ou les gaz rares.

Mesures de gestion

En raison de la répartition géographique des activités du Groupe, ses contrats d'approvisionnements sont diversifiés.

La gestion de l'exposition aux risques spécifiques de l'approvisionnement en énergie est décrite dans la politique de gestion de l'énergie du Groupe et s'appuie sur deux principes :

- les achats d'énergie doivent couvrir exclusivement les besoins de production interne (« besoin propre » ou « own-use ») ;
- les entités répercutent à leurs clients la variation de coûts d'énergie à travers une facture indexée intégrée à leurs contrats de fourniture de gaz à long terme (15 ans et plus). Les risques de pénurie/défaut de fournisseurs sont également couverts par les clauses de Force Majeure dans les contrats clients.

Le Groupe travaille à maintenir ces principes dans le cadre de la fourniture de gaz industriels bas carbone produits à partir d'énergie renouvelable ou bas carbone (pour laquelle des risques nouveaux sont à prendre en compte : engagement long terme, prix fixe, intermittence, gestion des certificats environnementaux…).

Le Comité Groupe de gestion des risques Énergie & Émissions « E-Enrisk » revoit les stratégies d'achat d'énergie des entités, examine les engagements les plus significatifs et s'assure de la cohérence des engagements pris avec la stratégie climat du Groupe (tant en amont des décisions d'investissement que pour les actifs existants).

La composition du Comité « E-Enrisk » est détaillée au paragraphe 5 de la section Environnement de contrôle du présent chapitre – page 88.

Par ailleurs, les risques relatifs à l'approvisionnement de certaines molécules produites sur un nombre limité de sites à vocation mondiale sont encadrés par une stratégie de diversification des sources, de stockage des molécules et de sécurisation des approvisionnements par des contrats de long terme.

1.4. RISQUES LIÉS À LA CONCEPTION ET À LA CONSTRUCTION DES UNITÉS

Identification et description du risque

L'Ingénierie d'Air Liquide mène des projets de conception et de construction d'unités de production à travers le monde, en premier lieu destinés aux investissements du Groupe, mais aussi pour des clients tiers.

Ces projets s'étendent généralement sur plusieurs années. Ils sont exposés, suivant les différentes phases, à des risques liés à la conception, aux achats, au transport ou à la construction, et plus généralement à la qualité globale, au calendrier et aux coûts des réalisations. Les risques pour ces projets sont souvent les plus importants en phase de construction, notamment dans le cadre des projets clés en main :

- la qualité et les délais de livraison d'équipements critiques, d'une part, et les coûts et délais de construction sur site, d'autre part, peuvent créer des aléas au démarrage du projet et en impacter la rentabilité ;
- des difficultés techniques inattendues peuvent également apparaître, notamment lors de la mise en œuvre d'un procédé innovant ;
- certains projets sont situés dans des régions du monde qui peuvent présenter des risques politiques, sociaux, environnementaux ou économiques.

Mesures de gestion

L'Ingénierie et les équipes de gestion de projet ont mis en place un dispositif de gestion des risques lié au développement et à la réalisation de l'ensemble de leurs projets (de diverses tailles et complexité et faisant appel à différentes technologies), qui est décrit dans le Mode Opératoire, également appelé « Playbook », document spécifique à cette activité.

Ce dispositif s'appuie notamment sur un Comité des risques pour l'Ingénierie. S'appuyant sur le retour d'expérience des projets en cours et terminés, il vise à garantir une bonne évaluation des risques tout au long de la vie des projets ainsi que la mise en place de mesures de gestion adéquates :

- en phase de développement : en identifiant les menaces potentielles (mais aussi les opportunités) pouvant avoir un impact sur les objectifs du projet lors de l'exécution future, permettant ainsi des prises de décisions adéquates ;
- en phase d'exécution : en poursuivant l'évaluation et la mitigation régulière des risques déjà identifiés qui pourraient évoluer, se matérialiser ou disparaître, mais également en identifiant et en traitant toutes les nouvelles menaces qui pourraient avoir un impact sur les obligations contractuelles, l'engagement des parties prenantes (fournisseurs et entreprises sous-traitantes), l'intégrité technique ou la performance du projet, et ce, jusqu'à sa clôture.

1.5. RISQUES LIÉS À L'INNOVATION

1.5.1. Risques liés à la technologie

Identification et description du risque

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement dont l'évolution s'accélère, avec l'apparition de nouveaux produits, de nouveaux acteurs, de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles technologies, créant ainsi un besoin fort d'évolutions technologiques sur ses principaux marchés, comme par exemple l'hydrogène énergie ou encore la santé. Ces évolutions peuvent impacter les activités du Groupe ou sa position sur un marché. Les possibilités de croissance du Groupe dépendent ainsi de la capacité à répondre à cette évolution dans le temps.

Dans le domaine des technologies digitales, le Groupe connaît des enjeux de transformation très forts, avec un impact possible sur son modèle d'affaires, son organisation et in fine sa compétitivité. Le risque auquel le Groupe est exposé est notamment lié à l'augmentation rapide de la nature et du volume, de la disponibilité, de la sécurité et de la qualité des données, qu'elles résultent de clients et de patients ou de ses propres actifs.

Mesures de gestion

Le Groupe a mis en place une organisation dédiée pour déployer sa stratégie d'innovation, qui s'articule autour de deux objectifs : contribuer à son excellence opérationnelle et à sa performance durable, à partir de nouvelles offres, technologies et services. Ainsi, la Direction Innovation et Développement (IDD) pilote la stratégie d'innovation au service des zones géographiques, des branches d'activité mondiale et des opérations et contribue à la croissance durable du Groupe.

À partir d'une réflexion permanente sur les nouvelles technologies et les nouveaux marchés, IDD est chargée d'imaginer, développer et incuber de nouvelles solutions jusqu'à leur mise sur le marché, en particulier lorsqu'il s'agit d'offres à fort contenu technologique tout en maximisant leur impact et en facilitant la réplication sur

l'ensemble des métiers et des géographies du Groupe. Pour cela, elle s'appuie notamment sur la forte capacité d'exploration de la R&D du Groupe, sur son organisation au plus proche des clients avec six Campus sur trois continents, et sur son intégration dans les écosystèmes d'innovation.

Le Groupe adapte continuellement sa démarche d'innovation et investit chaque année en matière de recherche & développement et dans le digital. Ces dernières années, il a renforcé son approche d'innovation ouverte, notamment avec la signature d'accords de développement commun dans la durée avec des partenaires clés, sur :

- la transition énergétique et la préservation de la planète (une part significative des dépenses d'innovation est en effet consacrée à l'élaboration des nouveaux procédés moins consommateurs d'énergie et permettant de réduire les émissions de CO_2) ;
- la santé ;
- le digital, les données et l'intelligence artificielle ;
- l'électronique ;
- les deep tech (technologies de rupture) : équipements cryogéniques, exploration spatiale, etc.

Cinq Campus Innovation et un Campus Technologies déployés à travers le monde visent à constituer un réseau connecté et ouvert aux partenaires d'innovation : universités et instituts de technologies, fournisseurs, clients et start-up. Le Groupe s'appuie ainsi sur un écosystème composé d'environ 350 partenaires externes.

Le Groupe a mis en place un processus robuste de gouvernance de l'innovation, de l'idée au marché. Il revoit notamment les initiatives dont les résultats ne sont pas au niveau attendu (voir paragraphe 3.4 de la section Stratégie et objectifs du chapitre 1 – page 49) et priorise chaque année les initiatives à plus fort impact.

Le Groupe intègre le digital, les données et l'intelligence artificielle dans son fonctionnement interne et dans ses offres pour en améliorer l'efficacité et permettre notamment le pilotage de ses activités industrielles avec plus de rapidité d'exécution et d'agilité. Par exemple, le déploiement de centres d'opérations (Smart & Innovative Operations Centers), permettant le pilotage à distance de la production de ses sites en s'appuyant sur l'analyse prédictive des données et l'intelligence artificielle, en est une illustration. De même, le déploiement du programme de digitalisation de la chaîne d'approvisionnement des produits liquéfiés (Integrated Bulk Operations) permet aux clients de l'activité Industriel Marchand à travers le monde de bénéficier d'un service leur garantissant davantage de fiabilité et de sécurité, tout en améliorant l'efficacité du Groupe et en réduisant son empreinte carbone.

1.5.2. Risques liés à la propriété intellectuelle

Identification et description du risque

L'environnement global fait apparaître une attention particulière portée sur la propriété intellectuelle ainsi que, dans certaines juridictions, une attention renforcée à la protection des secrets d'affaires. L'activité du Groupe n'est pas matériellement dépendante de technologies brevetées par des tiers ; elle repose essentiellement sur des technologies, des procédés, des designs et des logiciels développés en interne, notamment par les équipes Innovation, Digital & IT, l'Ingénierie & Construction, les branches d'activité mondiale, et dans les Opérations. L'innovation se fait également de plus en plus en collaboration avec des tiers ; le Groupe développe certaines activités d'innovation à travers des partenariats, prises de participations ou acquisitions.

Les limitations de la capacité du Groupe à protéger, conserver ou faire respecter ses droits de propriété intellectuelle, y compris ses secrets commerciaux, pourraient entraîner une perte de revenus et de tout avantage concurrentiel que le Groupe détient. Des tiers peuvent également être en mesure de développer une technologie indépendante similaire à celle d'Air Liquide sans enfreindre ses droits de propriété intellectuelle ou avoir accès à ses secrets commerciaux, ce qui pourrait nuire à la situation financière ou à la rentabilité du Groupe.

Air Liquide, à travers ses technologies, procédés, designs et logiciels, s'assure toujours de respecter les droits de propriété intellectuelle d'autrui. Si un tiers prétend le contraire et en cas de litige, indépendamment du fond, de telles réclamations entraînent généralement des frais juridiques importants, y compris une atteinte potentielle à la réputation du Groupe. Des risques peuvent également apparaître dans le traitement des informations confidentielles tierces, y compris des secrets commerciaux, dans les activités opérationnelles courantes du Groupe ou dans le cadre de collaborations.

Mesures de gestion

La gouvernance relative à la propriété intellectuelle et les principes de gestion des risques associés sont détaillés dans une politique Groupe et des procédures visant à :

- assurer la protection du patrimoine intellectuel du Groupe, en protégeant les inventions, les designs, les marques et les logiciels du Groupe ;
- assurer le respect par Air Liquide dans tous ses domaines d'activité de tout droit de propriété intellectuelle valide d'un tiers ;
- dans le contexte des partenariats et collaborations avec des tiers, accompagner les parties prenantes au sein du Groupe pour gérer les risques autour de la propriété intellectuelle ;
- développer la sensibilisation des collaborateurs aux risques associés à la propriété intellectuelle.

Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur une Direction de la Propriété Intellectuelle, constituée de professionnels localisés au Siège et dans les principales géographies.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure judiciaire ou d'arbitrage, liée à la propriété intellectuelle, qui serait en cours ou dont il serait menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

1.6. RISQUES LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Identification et description du risque

La performance dans la durée du groupe Air Liquide repose notamment sur ses collaborateurs, leurs compétences et leur engagement.

Dans ses activités, le Groupe a pour objectif de :

- attirer et pérenniser les compétences requises au bon moment et au bon endroit, en particulier sur les marchés où le Groupe se développe, ou dans les géographies où le marché de l'emploi est sous tension ;
- maintenir et développer l'expertise technique, passant éventuellement par de la certification, pour garantir la continuité des activités du Groupe ;
- renforcer l'employabilité et accompagner le développement des compétences dans de nouvelles disciplines (data science, intelligence artificielle…) pour répondre aux besoins liés à la digitalisation de ses activités ou vers de nouveaux métiers tels que l'hydrogène ou la décarbonation.

Les risques correspondants résulteraient notamment d'insuffisances dans :

- la montée en compétences ;
- la gestion des carrières et des opportunités ;
- la reconnaissance des performances et des contributions, notamment dans certaines filières d'expertise.

Outre les risques relatifs à la gestion des compétences, des risques psychosociaux peuvent également affecter la santé mentale et le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe, en particulier dans le contexte récent de la digitalisation de l'environnement de travail qui a transformé les modes de fonctionnement.

De plus, Air Liquide participe au développement économique et social dans les 60 pays [(1)] où il opère par ses activités techniques, industrielles, médicales et économiques. Ainsi, Air Liquide doit identifier et appliquer les lois et les règlements applicables, notamment en ce qui concerne les conditions de travail et le dialogue social.

Mesures de gestion

Le Groupe s'attache à identifier, attirer et développer les compétences scientifiques, techniques et digitales nécessaires à son développement, à la performance de ses opérations et à l'innovation. À cette fin, la politique de Ressources Humaines définit les principales règles ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs dans leur mise en œuvre, entre autres, pour :

- l'acquisition et la pérennisation des compétences nécessaires. Air Liquide s'appuie sur le modèle d'apprentissage 70-20-10 qui considère que 70 % des apprentissages se font en pratiquant, 20 % par l'observation ou l'interaction et 10 % en formation. À cet effet, Air Liquide Université offre une large gamme de formations, notamment en ligne (e-learning), dans des domaines très variés et régulièrement enrichie de nouveaux contenus, répondant aux besoins spécifiques de l'organisation comme le digital, l'intelligence artificielle ou la transition énergétique récemment ;
- l'accompagnement des collaborateurs dans leur développement individuel tout au long de leur carrière grâce aux entretiens de carrière à l'occasion desquels les collaborateurs échangent avec leur responsable hiérarchique et/ou leur responsable RH autour de leur projet professionnel ;
- l'évolution des façons de travailler au sein du Groupe. Dans son référentiel BeActEngage, Air Liquide précise ce qui est attendu des collaborateurs afin de leur permettre d'évoluer dans un environnement sûr, éthique et engageant pour délivrer une performance durable. Il s'agit aussi pour le Groupe d'assurer la performance de ses opérations. En 2024, une étude a été réalisée pour déterminer les façons de travailler à renforcer et les nouvelles à mettre en œuvre. L'évolution de ce référentiel a été publiée et rendue disponible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Son déploiement est en cours ;
- la mesure et la reconnaissance de la performance basées sur les résultats et les comportements pour offrir à l'ensemble de ses collaborateurs des rémunérations totales justes, équitables et compétitives. Au-delà des politiques de rémunération et de fidélisation des collaborateurs (augmentations régulières de capital réservées aux salariés, dans les pays où la réglementation le permet), des dispositifs spécifiques visent à valoriser et à pérenniser certaines compétences, comme les programmes de reconnaissance des inventeurs ou des innovateurs, le dispositif de développement de l'expertise technique (« Technical Community Leaders ») dans des domaines divers tels que l'exploitation industrielle, la sécurité industrielle et le digital.

Plus généralement, le Groupe veille à construire un environnement professionnel engageant et collaboratif, orienté vers la performance tout en préservant la santé et le bien-être de ses collaborateurs. Leur engagement est mesuré avec le programme My Voice : un questionnaire soumis chaque année à l'ensemble des collaborateurs, les interrogeant sur leur expérience au sein de l'Entreprise. Les résultats sont étudiés afin de définir et mettre en œuvre, aux différents échelons de l'organisation, des plans d'action appropriés.

Le développement du télétravail a intensifié l'utilisation d'outils digitaux pour permettre la continuité de l'activité. L'adaptation des salariés à ce nouveau mode de travail a été facilitée par l'existence d'un environnement numérique et collaboratif déjà déployé au sein du Groupe depuis plusieurs années, ainsi que par le développement d'offres de formations virtuelles sur le travail et le management d'équipes à distance. Dans ce contexte, le Groupe a déployé un projet mondial pour accompagner les nouvelles manières de travailler.

1.7. RISQUES CLIENTS

Identification et description du risque

Le principal risque client est celui de faillite ou de fermeture de site de production d'un client. De façon plus large, l'activité de certains clients du Groupe pourrait être interrompue consécutivement à des désastres naturels ou causés par l'homme, y compris ceux résultant de l'évolution des conditions météorologiques, de pandémies, du changement climatique ou d'évènements politiques majeurs (incluant les situations de guerre et de nationalisation).

Le montant des créances d'exploitation ainsi que les provisions pour créances douteuses sont indiqués dans la note 17 « Clients » aux États financiers consolidés – page 223.

Mesures de gestion

La diversité des implantations géographiques du Groupe dans 60 pays [(1)], ainsi que des industries ou secteurs qu'il sert, contribue à déconcentrer les risques clients. En effet, les entités du Groupe servent un nombre très important de clients (plus de deux millions dans le monde) présents sur des marchés extrêmement variés : électronique, santé, pharmaceutique, chimie, sidérurgie, métallurgie, raffinage, alimentaire, automobile, etc.

Le premier client du Groupe représente 2 % du chiffre d'affaires, les 10 premiers clients du Groupe représentent environ 12 % des ventes, et les 50 premiers clients du Groupe représentent environ 28 % des ventes.

L'activité des gaz industriels est fortement contractualisée avec notamment des durées d'engagements propres aux branches d'activité considérées :

- l'activité Grande Industrie et un tiers de l'activité Électronique reposent en majeure partie sur des contrats de 15 à 20 ans, adossés à des clauses dites de take-or-pay assurant un revenu minimal garanti et offrant une grande visibilité sur les flux de trésorerie futurs ;
- les contrats dans l'Industriel Marchand, d'une durée allant en général d'un à cinq ans, incluent également des services associés aux stockages et aux bouteilles sur la durée du contrat de fourniture ;
- pour la Santé, les situations varient d'un système de santé à l'autre, certains pays attribuant des marchés par région et par pathologie à la suite d'appels d'offres publics pour des durées d'un à cinq ans.

Enfin, l'impact pour le Groupe des risques d'interruption d'activité de clients suite à des évènements climatiques ou politiques majeurs est limité par la grande diversité des pays dans lesquels il opère. Cet impact peut être compensé par le recours nécessaire aux gaz ou aux équipements fabriqués par le Groupe lors de situations critiques. En effet, les gaz sont nécessaires à la sécurisation d'installations industrielles ou chimiques (gaz inertes), au maintien d'une activité industrielle locale (élément indispensable aux procédés industriels) ou encore au maintien de la vie (gaz et équipements médicaux). Les activités du Groupe sont donc souvent protégées ou prioritaires selon les situations.

(1) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation, suite à la perte de contrôle constatée au 1er septembre 2022.*

2. Risques financiers

La politique financière du Groupe précise les principes de gestion des risques financiers auxquels l'expose son activité. Dans ce cadre, le Groupe a défini et revoit régulièrement les termes des procédures financières qui interdisent notamment toute opération spéculative, en particulier sur les instruments financiers.

La gouvernance en matière de décisions financières est assurée par les Comités financiers (Comité financier stratégique et Comité financier opérationnel), qui traitent, pour le premier, des questions liées à la stratégie financière et, pour le second, des modalités pratiques de sa mise en œuvre.

2.1. RISQUES DE CONTREPARTIE ET DE LIQUIDITÉ

Identification et description du risque

Le risque de contrepartie est principalement lié aux créances clients, aux placements à court terme, aux instruments dérivés de couverture et aux lignes de crédit contractées avec chaque établissement financier.

Le risque sur les créances clients correspond au stock de créances au bilan pouvant être impayées à terme, notamment en cas de difficultés financières du client.

Le risque lié aux placements est essentiellement lié aux dépôts de liquidités court terme en cas de défaut d'une des banques clés du Groupe, et dans une moindre mesure, une perte de valeur liée à l'utilisation de fonds monétaires pour une partie du portefeuille.

Le risque lié aux dérivés de couverture porte sur la valeur de marché positive des opérations, qui serait perdue en cas de défaut d'une ou plusieurs contreparties, et sur le besoin de substituer de nouvelles couvertures dans des conditions potentiellement moins favorables.

Enfin, le principal risque lié aux lignes de crédit bancaires est celui de l'indisponibilité de la facilité en cas de besoin de tirage.

Les risques de contrepartie et de liquidité au 31 décembre 2024 sont développés dans la note 25.1 aux États financiers consolidés – page 241.

La répartition des clients et autres créances d'exploitation et les provisions pour créances douteuses sont développées dans les notes 17.1 et 17.2 aux États financiers consolidés – page 223.

Mesures de gestion

Dans les projets industriels et les opérations d'acquisition, le risque de contrepartie du client fait partie des éléments clés évalués lors des Comités Ressources et Investissements.

Pour les contrats de longue durée, une évaluation du profil de crédit du prospect est conduite avant l'entrée en relation. Celle-ci est ensuite prise en compte dans les termes de paiements proposés aux clients.

Le risque de contrepartie est suivi mensuellement pour les grands clients du Groupe (en 2024, 162 clients, générant environ 35 % des ventes), via les notations fournies par les agences de notation financière ou via une notation financière interne (quand une notation explicite publiée n'existe pas). La structure même des contrats, notamment pour la Grande Industrie et l'Électronique, réduit les risques dans la mesure où ces contrats moyen et long terme comportent des clauses protectrices pour le Groupe.

Dans certains cas (Europe et États-Unis principalement), le risque de perte sur certaines créances clients est transféré à des banques, via des programmes d'affacturage sans recours.

Par ailleurs, pour atténuer les risques liés au défaut d'une contrepartie financière, le Groupe a une approche prudente sur ses placements court terme et ne travaille qu'avec des banques ou institutions financières de premier rang, disposant d'une notation minimale long terme Standard & Poor's ou Moody's de A ou A2, sauf exception justifiée.

Les placements doivent ainsi être effectués dans les banques clés (c'est-à-dire des banques de premier rang sélectionnées pour leur capacité de financement de l'activité, leur couverture géographique et produit, leur performance ESG ainsi que leur solidité financière), à un horizon inférieur à trois mois, être hautement liquides et faire l'objet d'une volatilité faible. Les notations des banques clés et les indicateurs de risque disponibles sur les marchés sont suivis quotidiennement à l'aide des services d'informations financières en temps réel.

La centralisation de la trésorerie disponible à l'aide du « cash pooling » international (système de nivellement quotidien vers Air Liquide Finance) et la politique annuelle d'extraction des dividendes des filiales permettent par ailleurs de limiter le montant de trésorerie disponible localement dans les pays.

Pour minimiser le risque lié à la valeur de marché des dérivés de couverture utilisés en matière de gestion des risques de change, de taux et de fluctuation des prix des matières premières et de l'énergie, le Groupe, d'une part, travaille avec ses banques clés et, d'autre part, veille à diversifier ses opérations. Ces opérations sont régies par des Contrats-cadres (contrats Fédération bancaire française ou International Swaps and Derivatives Association). Le Groupe a jugé préférable de ne pas entrer dans un mécanisme de collatéralisation étant donné la faible duration moyenne de ces dérivés et les fluctuations de trésorerie disponible pouvant résulter de mécanismes d'appels de marge.

Enfin, en matière de financements, pour assurer son développement et son indépendance, le Groupe s'assure de disposer d'une liquidité permanente, c'est-à-dire de capacités de financement suffisantes auprès d'un large panel diversifié de banques clés et de marchés monétaires et obligataires, incluant un cadre de financement responsable et durable (Sustainable Financing Framework, permettant notamment d'émettre des obligations vertes), disponibles à tout moment et au moindre coût.

2.2. RISQUES DE CHANGE

Identification et description du risque

Le Groupe, du fait de son implantation internationale, est naturellement exposé aux fluctuations des devises étrangères avec, d'une part, un risque de transaction et, d'autre part, un risque lié à la conversion des comptes vers l'euro (devise de reporting du Groupe).

Le risque de change transactionnel concerne, d'une part, les flux commerciaux en devises étrangères des entités opérationnelles et, d'autre part, les flux de redevances, d'assistance technique et de dividendes.

Le risque de conversion est lié à la publication des États financiers du Groupe en euros à partir des comptes des entités en devises locales, sans que la profitabilité des activités s'en trouve affectée.

La note 24.5 aux États financiers consolidés – page 239 présente la répartition par devise de la dette nette, et la note 25.1 aux États financiers consolidés – pages 240 à 244 décrit le processus de gestion du risque de change, ainsi que les instruments dérivés utilisés et la sensibilité aux devises.

Mesures de gestion

Les gaz industriels et médicaux, n'étant pas transportés sur de longues distances, sont fabriqués en majorité dans le pays où ils sont vendus. Le Groupe estime que ses activités et sa rentabilité sont donc peu exposées aux fluctuations des devises.

Le Groupe a néanmoins défini les modalités de couverture pour ses principaux risques de change, qu'ils soient portés par les holdings ou les entités opérationnelles, en matière d'instruments de couverture autorisés, de processus de décision et d'exécution des transactions.

Ces dispositifs sont complétés par des règles de gestion adaptées aux situations locales, qui ont notamment pour objectif d'assurer la conformité et la sécurité des transactions et d'optimiser la gestion.

L'application de cette politique financière est contrôlée par la Direction Financière. Pour ce faire, elle s'appuie, d'une part, sur la centralisation de la grande majorité des transactions qu'elle exécute directement avec les filiales et les marchés de gré à gré et, d'autre part, sur la consolidation des reportings qui lui sont adressés par les différentes entités du Groupe, mensuellement ou trimestriellement selon les natures de risques.

Les activités sont gérées sur la base d'une forte séparation des tâches, en utilisant une plateforme de négociation multilatérale, un logiciel de gestion de trésorerie et une plateforme de communication reliée au réseau international de communication bancaire « Swift ». Un auditeur indépendant est mandaté pour évaluer annuellement le niveau de conformité du Groupe au Customer Security Program de Swift. L'évaluation a montré que l'écosystème et les procédures internes de sécurité sont en adéquation avec les exigences de Swift.

Par ailleurs, le Groupe assure une couverture naturelle et réduit son exposition aux fluctuations de change en choisissant la devise de la dette en fonction de la monnaie dans laquelle les flux de trésorerie qui permettront de rembourser la dette seront générés. Ainsi, les financements sont réalisés soit en monnaie locale, soit en monnaie forte (euro ou dollar américain) lorsque les contrats de vente sont indexés sur cette dernière.

2.3. RISQUES DE TAUX

Identification et description du risque

Le risque de taux est essentiellement lié à la fluctuation des flux futurs sur la dette lorsque celle-ci est indexée sur des taux variables.

Par ailleurs, en cas de hausse significative des taux d'intérêt lors des renouvellements à venir des émissions obligataires, le Groupe pourrait se trouver dans l'obligation de consacrer une partie plus importante des flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles au service de la dette.

La note 24.3 aux États financiers consolidés – page 237 présente la part de la dette à taux fixe, et la note 25.1 aux États financiers consolidés – pages 240 à 244 décrit la sensibilité des charges financières du Groupe aux variations de taux d'intérêt et le calendrier de refixation des taux d'intérêt de la dette à taux fixe et des instruments de couverture du risque de taux.

Mesures de gestion

La stratégie du Groupe est de maintenir sur un horizon à moyen ou long terme une part majoritaire de la dette totale à taux fixe, notamment par l'utilisation de couvertures fermes ou optionnelles.

Des modalités de couverture centralisée des taux d'intérêt ont également été définies par devise principale de la dette (en particulier EUR, USD, JPY et CNY, qui représentent environ 85 % de la dette nette totale) incluant :

- le choix des outils autorisés, notamment les swaps et les options de taux ;
- les processus de décision des couvertures ;
- les modalités d'exécution des transactions.

Pour les autres devises de la dette, des règles ont été définies afin de s'assurer de la bonne exécution des couvertures du risque de taux au regard des objectifs du Groupe.

Par ailleurs, des opérations de précouverture des émissions futures hautement probables sont régulièrement mises en place pour se protéger contre la hausse des taux.

Sauf exception, toutes les opérations de taux sont traitées de manière centralisée par Air Liquide Finance et valorisées périodiquement à l'aide d'outils développés en interne, mais aussi en ayant recours à un cabinet indépendant spécialisé.

2.4. RISQUES FISCAUX

Identification et description du risque

Le Groupe est exposé dans certains pays au risque fiscal, du fait de l'évolution des réglementations applicables et qui sont susceptibles d'avoir un impact sur son activité ou ses résultats. Ce risque peut notamment découler :

- d'évolutions défavorables des réglementations locales ou internationales ;
- de difficultés dans l'application de réglementations ou normes en vigueur ;
- d'erreurs lors de l'établissement des déclarations fiscales ;
- des contrôles réguliers par les administrations fiscales pouvant mener à des désaccords d'interprétation des faits.

Mesures de gestion

Dans le domaine fiscal, le Groupe attache une importance primordiale à la conformité aux réglementations dont les évolutions sont suivies par sa Direction Fiscale et ses Directions Financières locales.

La Charte fiscale du Groupe conforte son ambition de rester un leader de son secteur en agissant de manière responsable, en cohérence avec la stratégie de croissance à long terme du Groupe. Air Liquide a défini les principes suivants régissant sa politique fiscale, conformément à l'article L. 22-10-36 du Code de commerce :

- les sociétés du Groupe sont tenues de respecter les lois et réglementations en vigueur ainsi que les normes internationales le concernant, comme celles de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en particulier sur les prix de transfert ;
- les sociétés du Groupe s'assurent que les déclarations fiscales et les paiements sont effectués conformément aux réglementations locales. Elles établissent les déclarations fiscales requises selon les juridictions dans lesquelles le Groupe exerce ses activités ;
- le Groupe est engagé à agir avec intégrité dans le domaine fiscal. Il cherche à fonctionner de manière transparente et à entretenir des relations constructives et à long terme avec les autorités fiscales ;
- le Groupe gère les questions fiscales en excluant les paradis fiscaux et n'utilise pas de structures dépourvues de substance économique ou commerciale ;
- le Groupe protège la valeur pour ses Actionnaires en prenant des mesures pour minimiser les phénomènes de double imposition. Par ailleurs, il agit avec pour principe de minimiser les risques dans le domaine fiscal. La stratégie fiscale est alignée sur la stratégie du Groupe et conforme au Code de conduite.

Politique fiscale suivie par le Groupe

Air Liquide applique une politique de conformité et de transparence fiscale, garantie par la présence d'équipes de fiscalistes qualifiés et dédiés qui sont à jour des dernières réformes fiscales et qui respectent les valeurs du Groupe. Le Groupe est engagé à agir avec intégrité dans le domaine fiscal. Dans ses pays d'implantation, le Groupe entretient avec les autorités fiscales des relations transparentes, constructives et de long terme, leur

communiquant dans un délai raisonnable les informations dont elles ont besoin. L'Air Liquide S.A., pour elle-même et ses filiales françaises intégrées, est la première société signataire du « Partenariat Fiscal » avec l'administration fiscale française. En signant ce partenariat en mars 2019, L'Air Liquide S.A. et ses filiales se sont engagées dans une relation à long terme de confiance et de transparence avec l'administration fiscale française. Cet engagement perdure sans discontinuité.

Le Groupe assure la conformité de ses opérations avec les réglementations fiscales, afin de payer un montant d'impôt approprié en fonction du lieu de création de la valeur de son activité commerciale, sans transférer artificiellement de valeur au sein de juridictions à faible niveau d'imposition.

Le Groupe n'utilise pas de structures opaques ni d'entités dans des paradis fiscaux et ne dissimule pas d'informations utiles aux autorités fiscales. Il n'utilise pas de structures dépourvues de substance économique ou commerciale.

Le Groupe applique une politique de flux intra-groupe conforme aux principes de l'OCDE. En particulier, il applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert et n'utilise pas les prix de transfert comme un outil de planification fiscale. La structure organisationnelle du Groupe étant décentralisée, ses transactions intra-groupe sont très limitées et représentent une part faible du total des ventes.

Air Liquide respecte les obligations de « reporting pays par pays » (Country-by-Country Reporting – CBCR).

Organisation et gouvernance de la fonction fiscale

Les affaires fiscales des filiales sont sous la responsabilité de leur Direction Financière. Du fait de leur taille, quelques filiales ont une Direction Fiscale spécialisée reportant à la Direction Financière, comme par exemple en France, aux États-Unis, en Allemagne, en Chine, au Canada, en Italie, au Benelux ou en Espagne. Dans certains cas, une Direction Fiscale d'un groupe de pays rapportant à la Direction Financière de ce groupe de pays a été mise en place afin de coordonner la fiscalité sur plusieurs pays, comme par exemple en Asie du Sud-Est et en Afrique-Moyen-Orient.

Toutes ces Directions Fiscales de pays ou de groupes de pays ont un lien fonctionnel avec la Direction Fiscale du Groupe, qui est basée au Siège social. Cette dernière anime le réseau des équipes fiscales, notamment grâce à des réunions régulières pour identifier les sujets à enjeux significatifs, apporter le support technique approprié et les orientations nécessaires.

La Direction Fiscale du Groupe appartient à la Direction Financière du Groupe. Elle maintient des liens avec les différentes organisations financières, juridiques et autres afin de se tenir informée des opérations du Groupe. Elle participe au Comité financier, un comité interne au Groupe, pour donner la position fiscale en conformité avec la Charte fiscale. Elle présente les principaux risques fiscaux du Groupe au moins une fois par an au Comité d'audit et des comptes. D'autre part, au vu de l'importance des négociations en cours à l'OCDE pour élaborer les règles dites Pilier 1 et Pilier 2, la Direction Fiscale du Groupe a rejoint depuis 2021 les groupes de travail auprès de l'OCDE et participera d'une manière constructive à ces travaux autant de temps que nécessaire.

3. Risques numériques

3.1. RISQUES NUMÉRIQUES

Identification et description du risque

Les activités du Groupe, ses savoir-faire et plus largement ses relations avec l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, clients, banques, communautés d'experts, etc.) dépendent d'un fonctionnement de plus en plus dématérialisé et numérique. Ce fonctionnement s'appuie sur des systèmes d'information et des réseaux de communication interdépendants à sécuriser pour préserver leur intégrité, leur disponibilité, la sécurité et la confidentialité des données, parfois soumises à des réglementations spécifiques.

Compte tenu des marchés, des implantations industrielles mondiales du Groupe et du niveau de menace cyber toujours très significatif, ce risque est considéré comme élevé pour Air Liquide et adressé en conséquence par l'organisation.

Mesures de gestion

La politique de Sûreté Numérique décrit les enjeux de sûreté numérique, fixe les règles fondamentales de traitement des risques associés et précise les rôles et responsabilités dans ce domaine. Elle est complétée par :

- des codes précisant les principes à respecter par les utilisateurs et les administrateurs informatiques ;
- des procédures décrivant notamment comment sécuriser les données et les applications, détecter et traiter les incidents.

La Direction de la Sûreté Numérique, rattachée à la Direction du Contrôle Général et de la Conformité, définit les orientations dans un programme opérationnel pluriannuel et précise les plans d'action court terme, à la lumière d'une analyse des risques mise à jour annuellement. Elle les anime en interaction entre autres avec les équipes Digital & IT, et les déploie en s'appuyant sur des ressources dédiées dans les groupes de pays (clusters), branches d'activité mondiale et Business Units mondiales.

Les axes de travail s'articulent autour :

- de la prévention des risques et de la sensibilisation des collaborateurs à la fraude et à la fuite d'informations confidentielles ou de données à caractère personnel ou de santé des patients, via des outils pédagogiques tels que des formations en ligne sur la protection de l'information ou l'utilisation des outils informatiques et des campagnes d'hameçonnage. Les mesures de prévention du risque en cas de télétravail ont été renforcées, notamment dans la gestion des accès à distance aux systèmes informatiques ;
- de la protection des applications critiques, des informations les plus sensibles (notamment les données de santé des patients), des actifs industriels, ainsi que de la prise en compte de la sûreté numérique dès la phase de conception des projets, comme dimension inhérente à toute solution digitale ;
- de la surveillance des menaces numériques, fuites d'informations et cyber incidents majeurs qui pourraient avoir des répercussions sur les activités du Groupe : elle se caractérise notamment par la pratique de tests d'intrusion (de plus en plus automatisés), la mise en place d'un dispositif d'alerte des fuites d'informations ainsi qu'une surveillance des applications du Groupe exposées sur Internet ;
- de la mise en conformité réglementaire de l'organisation via des programmes ou projets spécifiques tels que le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD) ; pour ce dernier, un contrat-cadre a été formalisé pour régir les échanges de données à caractère personnel à l'intérieur du Groupe, et un dispositif a été mis en place pour recueillir et traiter les réclamations ; aujourd'hui déployés dans toutes les activités et géographies, des contrôles annuels (complétés par des audits ponctuels) permettent de s'assurer de sa pérennité. D'autres réglementations récentes ou imminentes ont par ailleurs nécessité des plans d'action spécifiques (par exemple le NIS2 sur l'Europe, l'AI Act…) ;
- des capacités de résilience du Groupe au travers du département en charge de la détection/réaction d'incidents, des simulations d'exercices de crise (au niveau Siège et groupes de pays (clusters)), et de la mise en place de plans de continuité d'activité en cas d'interruption des systèmes informatiques.

4. Risques environnementaux

4.1. RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

4.1.1. Risques climat : émissions de gaz à effet de serre

Identification et description du risque

Le modèle d'affaires d'Air Liquide repose sur l'externalisation des besoins en gaz industriels de ses clients, qui peuvent être émetteurs de gaz à effet de serre, en particulier dans les industries telles que la métallurgie, la chimie ou le raffinage. Cette externalisation se justifie par l'expertise d'Air Liquide permettant d'optimiser la consommation d'énergie des outils de production et de privilégier les achats d'énergie bas carbone. Elle engendre néanmoins un transfert d'une portion des émissions de gaz à effet de serre des clients vers le Groupe.

Près de 85 % des grandes unités de production d'Air Liquide sont des unités de séparation des gaz de l'air, qui n'ont recours à aucun procédé de combustion et donc n'émettent pas de CO_2. Elles utilisent l'air comme seule matière première, l'énergie nécessaire à la séparation de l'air étant consommée presque exclusivement sous forme d'électricité. La génération de l'électricité utilisée par le Groupe pour faire fonctionner ces unités entraîne chez les fournisseurs d'électricité des émissions de CO_2 appelées émissions indirectes (scope 2).

Les deux autres principales activités émettrices de CO_2 du Groupe sont la production d'hydrogène par reformage du méthane et la cogénération. Elles représentent près de 15 % des grandes unités de production et utilisent des procédés de combustion rejetant du CO_2 appelés émissions directes (scope 1).

Dans ce contexte, le risque climat (émissions de gaz à effet de serre) est étroitement lié à la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre, en particulier via la mise en place par les pouvoirs publics de politiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre, comme la mise en place d'un prix du carbone ou de réglementations plus exigeantes, susceptibles d'impacter :

- soit les usines du Groupe (impact direct sur le périmètre opérationnel), engendrant des hausses de coûts de production et des besoins de nouveaux investissements ;
- soit celles de ses fournisseurs, générant des hausses de prix ;
- soit celles de ses clients (impact indirect sur la chaîne de valeur), impactant par exemple leurs marchés, leurs procédés et leurs besoins de gaz industriels.

Air Liquide est présent dans des régions du monde qui ont mis en place, ou sont en train de mettre en place, des systèmes de quotas d'émissions de gaz à effet de serre. En cas de diminution de la part des émissions couvertes par les quotas gratuits, le Groupe pourrait être amené à mettre en œuvre des mesures compensatoires. Il faut noter que la plupart des contrats long terme prévoient un transfert au client des coûts du CO_2.

Mesures de gestion

Dans la continuité des objectifs climat annoncés en novembre 2018, qui ont posé le cadre dans lequel le Groupe agit pour le climat dans ses opérations, avec ses clients et les écosystèmes en proposant des solutions bas carbone, Air Liquide a annoncé le 23 mars 2021 ses objectifs renforcés en termes de développement durable. En ligne avec l'Accord de Paris, et pour faire face à l'urgence de la prise en compte du changement climatique et de la transition énergétique, Air Liquide s'engage en se fixant l'ambition d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050, avec deux grandes étapes intermédiaires :

- le début de la réduction des émissions de CO_2 en valeur absolue autour de 2025 ;
- une baisse de -33 % de ses émissions [(1)] de CO_2 des scopes 1 et 2 d'ici à 2035, par rapport à la base 2020 scopes 1 et 2 comptée en « base marché » [(2)].

L'objectif de réduction de -30 % de l'intensité carbone d'ici à 2025 sur la base des émissions de 2015 [(3)] est maintenu.

Une politique climat a été publiée dans le BlueBook en 2022 pour consolider les principes régissant la gestion du risque climat au sein du Groupe, ainsi que sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le suivi et l'atteinte des objectifs climat du Groupe reposent sur :

- la procédure interne relative au suivi des émissions de gaz à effet de serre, spécifiant le suivi des obligations réglementaires en vigueur auxquelles le Groupe est soumis en matière d'émissions de gaz à effet de serre ; les méthodologies de calcul harmonisées des émissions des scopes 1 et 2, ainsi que le périmètre et la fréquence de reporting ;
- l'intégration du suivi de la trajectoire CO_2 dans le processus de pilotage du Groupe, notamment le processus budgétaire qui inclut désormais l'allocation d'un budget carbone aux différentes zones géographiques, ainsi qu'un suivi trimestriel par géographie et métier au niveau du Comité Exécutif ;
- la revue des décisions d'investissement, prenant en compte les aspects climat, en particulier un prix du CO_2, ainsi qu'une analyse des opportunités et risques liés à la transition énergétique. Pour tous ses projets, pour toutes les géographies, même celles pour lesquelles il n'y a actuellement pas de prix officiel pour le CO_2, Air Liquide intègre dans son processus de décision d'investissements une étude de sensibilité au prix du CO_2. Cette analyse de sensibilité est réalisée avec le prix local actuel, ainsi qu'une valeur de 100 euros ou plus par tonne, choisie en fonction de la géographie et du contexte ;
- le déploiement du réseau des « Climate Champions » et la revue régulière du plan de décarbonation de chaque groupe de pays (cluster) ;
- l'hypothèse de la mise en place, dans les géographies où le Groupe opère, de politiques publiques visant à accélérer la transition vers une économie bas carbone, alignées sur une trajectoire de type « nettement en dessous de 2 °C ».

Par ailleurs, l'accès à l'énergie renouvelable est un élément déterminant pour la gestion du risque climat du Groupe.

Enfin, les informations concernant le « Règlement sur la Taxonomie » de l'Union européenne (UE) sont disponibles au paragraphe 2.1 de la section État de durabilité du chapitre 5 – page 295.

(1) *En tonnes de CO_2 équivalent, retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*

(2) *Méthodologie de calcul des scopes expliquée dans le paragraphe 2.2.5. de la section État de durabilité du chapitre 5 – pages 313 à 318.*

(3) *En kg CO_2 équivalent/euro de résultat opérationnel courant avant amortissements et hors IFRS 16 au taux de change 2015 sur les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre en « base marché ».*

4.1.2. Risques climat : impact physique sur les opérations

Identification et description du risque

Air Liquide exerce ses activités dans certaines régions du monde exposées à une évolution (en sévérité ou fréquence) des phénomènes météorologiques exceptionnels du fait du changement climatique. Ces phénomènes peuvent ralentir, interrompre les opérations du Groupe ou les rendre plus onéreuses. Cette problématique est identique pour ses fournisseurs et ses clients.

On distingue :

- les risques aigus déclenchés par des évènements tels que les catastrophes naturelles, dont la fréquence et la sévérité augmentent : tempêtes, ouragans, inondations, etc. Ces risques peuvent concerner les sites d'Air Liquide localisés à proximité des littoraux par exemple ou dans des zones qui peuvent être touchées par des ouragans (golfe du Mexique, Asie du Sud, etc.) ;
- les risques chroniques liés à des changements à plus long terme des modèles climatiques et à la hausse des températures : élévation du niveau de la mer, vagues de chaleur chroniques dans certaines régions, modification des régimes de précipitations et augmentation de leur variabilité, disparition de certaines ressources, etc.

Mesures de gestion

Les risques physiques (disponibilité en eau, fréquence des évènements extrêmes, etc.) sont évalués lors de l'analyse des demandes d'investissements, au même titre que les critères financiers, afin de s'assurer que les mesures associées de gestion des risques sont adaptées, par exemple dans la conception des équipements.

Par ailleurs, les opérations du Groupe qui sont régulièrement exposées aux risques aigus décrits plus haut disposent de systèmes de gestion du risque visant à adopter les mesures opérationnelles préventives adéquates ainsi qu'à gérer ces crises en protégeant en premier lieu les personnes et l'outil industriel en coordination étroite avec les clients. Ces systèmes font l'objet de mises à jour et d'améliorations régulières.

Les risques chroniques sont pris en compte en particulier dans la conception des unités de production, au même titre que leur efficacité énergétique ou leur empreinte carbone.

Air Liquide a réalisé en 2023 une étude visant à identifier les périls liés aux impacts physiques du changement climatique selon deux scénarios à fortes émissions (le SSP2-4.5 utilisé comme « business as usual » conduisant à +2,7 °C d'ici à 2100 et le SSP5-8.5 ou « worst case scenario » conduisant à +4,4 °C d'ici à 2100) et à consolider et améliorer le processus de gestion des risques physiques. Les travaux se poursuivent afin d'affiner la compréhension des enjeux au niveau des différents types d'actifs du Groupe, avec un recentrage sur les principaux bassins industriels.

Les risques physiques et les risques d'émissions de gaz à effet de serre sont également pris en compte pour l'établissement des États financiers (note 31 aux États financiers consolidés – page 248).

4.1.3. Risques liés à la gestion de l'eau [1]

Identification et description du risque

Le Groupe est dépendant de l'eau pour ses activités, et ce risque est à ce titre considéré comme matériel. La consommation en eau du Groupe provient de l'évaporation issue du refroidissement de machines tournantes. L'eau est également utilisée comme matière première pour la fabrication de produits tels que l'hydrogène.

Air Liquide est attentif à la gestion de l'eau, et tout particulièrement dans les zones de stress hydrique. Le manque de disponibilité de l'eau ou la mauvaise qualité de l'eau peuvent avoir un impact sur la sécurité de l'approvisionnement des produits d'Air Liquide aux clients, nuire à l'efficacité ou à la fiabilité de l'usine et augmenter le coût direct de production.

Mesures de gestion

Pour gérer les risques liés au prélèvement et à l'utilisation de l'eau, une politique de gestion de l'eau a été publiée dans le BlueBook en 2021.

Elle identifie les impacts des activités d'Air Liquide sur la disponibilité de l'eau. La politique définit les principes de gestion des risques en s'appuyant sur l'évaluation précise de la situation des sites. Enfin, elle décrit les actions à mettre en œuvre pour déployer une gestion de l'eau adaptée.

En 2023, suite au déploiement de la politique de gestion de l'eau, Air Liquide a mis l'accent sur l'objectif suivant, défini pour le Groupe en 2021 : pour les opérations à forte consommation d'eau dans les zones à stress hydrique élevé, la mise en place d'ici à 2025 d'un plan de gestion de l'eau documenté visant à réduire les risques liés au prélèvement et à l'utilisation de l'eau.

5. Risques géopolitiques, réglementaires, juridiques et politiques publiques

5.1. RISQUES GÉOPOLITIQUES

Identification et description du risque

Compte tenu de l'évolution du contexte international, avec notamment la montée des tensions entre (ou dans) certaines géographies et la persistance des menaces terroristes, le Groupe peut être exposé dans certains pays à des risques touchant à l'économie ou à la finance ainsi qu'à la sécurité de ses salariés (sur site ou en déplacement professionnel) et de ses installations.

Mesures de gestion

Lors de l'évaluation des demandes d'investissements, le contexte géopolitique du projet (dans ses dimensions sécuritaire et économique) fait partie des critères examinés avant toute approbation : le risque pays est ainsi évalué au cas par cas et peut mener à une adaptation de la stratégie de financement et à sa couverture par des assurances complémentaires, voire au rejet du projet.

Par ailleurs, tous les pays où le Groupe opère font l'objet d'une veille et d'une analyse régulière du contexte géopolitique.

Enfin, la Direction Sûreté déploie des outils de sensibilisation et de formation pour la protection des salariés, des voyageurs et des expatriés potentiellement exposés dans certaines géographies ou lors des déplacements professionnels : formations en ligne, interventions préalables de spécialistes sur certains risques spécifiques (santé, hygiène, pollution, kidnapping…). D'autres mesures sont mises en œuvre localement pour la sécurisation des produits et des sites les plus exposés à une menace externe.

[1] *ESRS 2 SBM-1 §42 (a).*

5.2. RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

5.2.1. Risques de non-respect des lois et des règlements

Identification et description du risque

Dans tous les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, ses entités sont exposées aux risques de non-respect des lois et des règlements. Dans un contexte qui se complexifie du fait du nombre croissant de normes, elles doivent suivre l'évolution de ce cadre législatif et réglementaire, notamment au regard des spécificités des métiers qu'elles exercent.

L'activité Santé, en particulier, est soumise à des réglementations spécifiques pour les produits qu'elle commercialise (dispositifs médicaux, médicaments), pour les activités de recherche qu'elle poursuit et pour le traitement des données personnelles de santé des patients.

Le Groupe doit notamment faire face, dans toutes les zones dans lesquelles il exerce son activité, aux risques de non-respect :

- du droit de la concurrence ;
- des dispositions visant à lutter contre la corruption ;
- des sanctions internationales ;
- des réglementations restreignant les exportations de certains produits ou portant sur des destinataires sanctionnés ;
- des réglementations sur le transfert des données personnelles (voir paragraphe 3.1 Risques numériques de la présente section – page 80) ;
- du devoir de vigilance.

Les entités du Groupe sont également exposées au risque de non-respect des obligations contractuelles (de leur fait ou du fait des contreparties aux contrats).

Les passifs et passifs éventuels liés aux litiges sont décrits dans les notes 22 et 30 aux États financiers consolidés – pages 228 et 248.

Mesures de gestion

L'évolution du contexte législatif et réglementaire fait l'objet d'une vigilance particulière et s'accompagne de la mise en place de procédures visant à renforcer la connaissance qu'ont les équipes de ces évolutions et des risques associés, et à leur donner des outils permettant d'assurer la conformité aux obligations, notamment dans les matières suivantes, au travers :

- des Codes Groupe en matière de bon comportement pour le respect du droit de la concurrence accompagnés d'audits sans préavis et de formations, notamment en ligne ;
- d'un programme de prévention de la corruption qui bénéficie d'une forte implication de la Direction Générale et du management ; ce programme s'appuie notamment sur l'établissement d'une cartographie des risques de corruption, un Code de conduite mis à jour, un ensemble complet de formations et d'actions de sensibilisation à destination des populations exposées aux risques de corruption, un dispositif d'évaluation des tiers, des contrôles comptables et un système d'alerte. Ce programme est régulièrement mis à jour pour tenir compte des nouvelles obligations réglementaires et législatives sous la coordination du Délégué Éthique du Groupe, qui s'appuie sur un réseau de correspondants éthiques et bénéficie du support des Directions opérationnelles dans les zones géographiques et les activités ; il fait l'objet d'audits réguliers ;
- d'un programme de conformité du commerce international (contrôle export et sanctions internationales), s'appuyant sur un guide, un réseau de correspondants, une veille réglementaire ainsi qu'un outil et des procédures de vérification des tierces parties. Une vigilance particulière est consacrée au respect des régimes de sanctions internationales à l'encontre de la Russie, et aux régimes de contrôles des importations/exportations associés ;
- de différents guides contractuels (pour la Grande Industrie, l'Industriel Marchand, l'Électronique, l'Ingénierie & Construction et les Financements) ou guides de conduite (pour la Santé) ;
- de la mise en place d'une Direction spécifique pour traiter les enjeux de la loi sur le devoir de vigilance.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, qui serait en cours ou dont il serait menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

5.2.2. Risques liés aux politiques publiques

Identification et description du risque

L'évolution des politiques publiques peut avoir des répercussions sur les opérations du Groupe. Ces impacts peuvent être de différentes natures et concerner aussi bien le champ d'activités du Groupe que ses règles de gouvernance. Le Groupe doit être structuré pour identifier en amont des évolutions pouvant l'impacter.

Par ailleurs, dans l'élaboration des politiques publiques, il est commun que les décideurs publics sollicitent les parties prenantes susceptibles d'être concernées par celles-ci afin de contribuer à la définition de réglementations plus efficaces. Dans ce contexte, le Groupe est régulièrement contacté à différents niveaux de façon individuelle et non coordonnée par différentes autorités publiques, ministères et agences gouvernementales pour participer à ces réflexions. Afin de nourrir de façon structurée ces échanges, Air Liquide définit des positions sur les sujets sur lesquels il peut être sollicité par les pouvoirs publics.

Mesures de gestion

Le rôle de la Direction des Affaires Européennes et Internationales (DAEI) consiste à organiser la fonction Affaires Publiques au sein du Groupe pour s'assurer de la mise en place de mécanismes de veille et d'analyse des changements de politiques publiques.

La DAEI et ses représentants présents dans les filiales de quelques pays spécifiques veillent à la cohérence des messages portés par ces filiales en coordonnant la représentation auprès d'institutions publiques, d'ONG, de la société civile, d'associations professionnelles ou de groupes de réflexion.

Dans ce contexte, le Groupe échange avec les parties prenantes publiques, dans le plus strict respect des principes d'intégrité et de transparence.

Par ailleurs, Air Liquide se conforme aux dispositions nationales ou supranationales relatives aux registres de transparence en rendant régulièrement compte de ses activités et actions de représentations d'intérêt aux autorités appropriées.

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Cette section décrit les éléments clés de l'environnement de contrôle et de gestion des risques mis en place par la Société.

1. Organisation

L'organisation du Groupe se déploie dans un contexte de continuité de la stratégie. Elle s'accompagne d'un mode de gestion qui s'appuie sur des objectifs à moyen terme déclinés par métiers, et un pilotage des activités orienté autour d'objectifs budgétaires annuels déclinés jusqu'au plan individuel. Dans le cadre du programme d'entreprise ADVANCE, le Groupe a continué à s'appuyer sur une organisation en réseau visant à favoriser la communication et à raccourcir les circuits de décision.

L'organisation s'appuie sur :

- des membres du Comité Exécutif en charge des géographies, qui assurent la présence et la représentation du Groupe dans les grandes régions du monde. Ils ont, avec la base (siège social de L'Air Liquide S.A.), la responsabilité de la définition de la stratégie opérationnelle des zones géographiques du Groupe et de leurs performances globales ;
- des entités, regroupées en groupes de pays (clusters) pour une meilleure mutualisation des ressources, qui assurent la gestion opérationnelle de leurs activités et l'exécution de la stratégie dans les pays où le Groupe est implanté ;
- des branches d'activité mondiale (WBL), qui :
  - élaborent avec les groupes de pays (clusters) et la Direction de la Stratégie les objectifs stratégiques à moyen terme des activités qu'elles représentent,
  - ont la responsabilité du marketing stratégique, de la transformation de leurs métiers respectifs et de la bonne adéquation des compétences à leur domaine d'activité ;
- les activités opérationnelles mondiales (GBU) spécifiques à certaines activités (Santé à domicile, Direction Innovation et Développement, Ingénierie & Construction) ;
- la Direction Industrielle dont la mission est d'optimiser les processus industriels afin de garantir la sécurité, la qualité, la fiabilité et l'efficacité des opérations. Elle couvre l'ensemble des opérations industrielles du Groupe hors GBU ;
- les services mondiaux aux opérations (GBS).

Cette organisation est complétée par des fonctions corporate qui recouvrent en particulier les trois fonctions de contrôle clés rapportant à la Direction Générale :

- la Direction Financière, qui est responsable :
  - de la fiabilité des informations financières et comptables,
  - de la gestion des risques financiers et fiscaux du Groupe,
  - de la formalisation des objectifs du Groupe ainsi que de l'analyse de la performance par le contrôle de gestion à partir des données financières produites par les équipes comptables, des analyses réalisées par les équipes financières des différentes entités et de certaines données opérationnelles ;
- la Direction du Contrôle Général et de la Conformité, qui :
  - apporte expertise et assistance aux entités dans la démarche de gestion des risques (décrite ci-dessous) et en élabore une synthèse Groupe,
  - aide les entités du Groupe à veiller au respect et à la promotion, d'une part, des valeurs éthiques du Groupe, notamment par les actions de formation et de sensibilisation, ainsi que par le traitement des cas de fraudes et déviations (l'ensemble de ces actions, organisations et outils font l'objet d'une présentation détaillée dans l'État de durabilité – page 352), et, d'autre part, au respect des mesures relatives au devoir de vigilance, ainsi qu'aux règles du commerce international,
  - vérifie la bonne application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre des audits qu'elle réalise selon un programme présenté au préalable au Comité d'audit et des comptes du Groupe. Ce programme, établi en s'appuyant sur l'analyse des risques, fait l'objet d'un suivi régulier par ce même Comité d'audit et des comptes en lien avec le Comité environnement et société (pour les questions environnementales et sociétales). Les rapports d'audit sont systématiquement suivis de plans d'actions correctives, supervisés par un membre du Comité Exécutif. Ces rapports et leur suivi font également l'objet de communication et d'échanges périodiques avec les Commissaires aux comptes,
  - guide, à travers la Direction de la Sûreté Numérique qui lui est rattachée, les entités du Groupe dans l'identification et la protection de leurs données, systèmes et applications numériques (définitions de règles, expertise et conseil dans le déploiement, contrôle de la bonne mise en œuvre) ;
- la Direction Juridique, qui identifie les risques juridiques, émet des guides et codes internes et veille à leur bonne application. Elle suit l'évolution des principaux litiges. Elle gère les assurances.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un système d'alerte éthique couvrant l'ensemble de ses entités et permettant de signaler de manière confidentielle auprès d'un prestataire extérieur indépendant une déviation par rapport au Code de conduite du Groupe ou à la législation applicable. Ce système est ouvert à l'ensemble des parties prenantes internes et externes du Groupe (clients, patients, fournisseurs, sous-traitants et leur personnel, communautés locales, facilitateurs, etc.).

Tous les signalements enregistrés sont traités de manière confidentielle sous la supervision du Délégué Éthique du Groupe. Ce système est une alternative au processus habituel de signalement d'incidents au sein des entités à travers les managers et les équipes des Ressources Humaines. Il permet d'accélérer le traitement des alertes reçues, et ainsi de minimiser leur impact potentiel sur les personnes et l'organisation. Le principe de protection des lanceurs d'alerte est garanti par le Groupe et réaffirmé dans le Code de conduite. Aucune sanction ou mesure de rétorsion n'est admise à l'encontre de toute personne qui effectue un signalement de bonne foi.

La description du système d'alerte et le détail des indicateurs relatifs aux signalements reçus et alertes sont disponibles dans le paragraphe 4.2 de l'État de durabilité du chapitre 5 – page 353.

Enfin, cette organisation s'appuie sur un système de pouvoirs et de délégations :

- aux membres du Comité Exécutif et aux responsables de certains départements et services pour définir leurs pouvoirs d'engagements et de paiements sur les opérations commerciales (de ventes ou d'achats) ;
- à certains responsables d'entités ou de sites, en France notamment, pour assurer la prévention et la gestion des risques industriels en matière d'hygiène et de sécurité ;
- à certains responsables financiers pour assurer la sécurité des transactions et des flux financiers.

Les dirigeants des différentes filiales du Groupe exercent leurs responsabilités sous le contrôle des Conseils d'Administration et dans le respect des lois et des règlements applicables dans les pays où ils opèrent.

2. Gestion des risques

Pour assurer la pérennité dans le développement de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne gestion des risques (notamment industriels et financiers) auxquels il est exposé.

Dans ses métiers, la gestion des risques industriels doit s'appuyer sur une priorité constante accordée à la sécurité et sur une recherche permanente de la fiabilité des installations.

La gestion des risques financiers requiert un contrôle strict des investissements ainsi qu'une gestion financière et comptable prudente et rigoureuse.

La démarche formalisée de gestion des risques vise à assurer :

- l'identification régulière des différents types de risques (industriels, financiers et autres) encourus par le Groupe dans l'exercice de ses activités, évalués selon le double critère de l'impact potentiel et de la probabilité d'occurrence ;
- l'évaluation du niveau de maturité sur la gestion de chaque risque selon une échelle commune eu égard à la qualité des politiques, des organisations, des processus et des contrôles en place ;
- l'avancement des principaux plans d'action pour limiter ces risques, en focalisant le suivi sur un nombre restreint de priorités.

Ce processus de gestion des risques en trois volets (cartographie, évaluation des niveaux de maturité, plans de mitigation) couvre plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Au sein de la Direction du Contrôle Général et de la Conformité, la Direction Gestion des Risques anime cette démarche en s'appuyant sur :

- des ressources dédiées par les groupes de pays (clusters), activités opérationnelles mondiales et branches d'activité mondiale, pour, d'une part, piloter la démarche dans leurs périmètres respectifs de responsabilité (et sous la surveillance des Conseils d'Administration des entités concernées) et, d'autre part, en donner une synthèse ;
- les travaux des membres du Comité des risques qu'elle anime (décrit au paragraphe 5 de la présente section – page 87).

Le Comité d'audit et des comptes revoit la gestion des risques dans le Groupe à partir des présentations qui lui sont faites :

- sur l'avancement de la démarche (présentation annuelle) ;
- sur chaque grand système de gestion des risques selon un programme pluriannuel défini en fonction des enjeux ;
- sur les synthèses d'audit interne de ces systèmes de gestion des risques.

Le Comité environnement et société se réunit trois fois par an. En complément, au moins une session commune avec le Comité d'audit et des comptes est organisée. La trajectoire des objectifs climat ainsi que les risques associés sont revus lors de ces sessions.

Afin d'avoir une approche plus complète, chaque année, un travail d'identification et de positionnement hypothétique des risques émergents est présenté par la Direction Gestion des Risques lors d'un des Comités des risques. Une réflexion est également menée concernant l'échéance à laquelle ces risques émergents pourraient se matérialiser et les actions d'anticipation nécessaires sont suggérées.

Enfin, le Conseil d'Administration se voit présenter une synthèse annuelle des actions engagées par le Groupe en matière de gestion des risques : il valide chaque année le programme prévisionnel du Comité d'audit et des comptes qui lui est soumis préalablement ainsi qu'une liste de sujets d'intérêt stratégique ou ayant une acuité particulière, qui lui seront présentés de manière plus spécifique.

3. Contrôle interne

En complément des Principes d'action (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique/principes-action-groupe) qui réaffirment les valeurs du Groupe, notamment vis-à-vis de ses parties prenantes (Actionnaires, fournisseurs et clients, collaborateurs…), les politiques, codes et procédures du Groupe sont regroupés dans un référentiel global, le BlueBook, accessible aux salariés sur l'Intranet. Le BlueBook forme ainsi un ensemble de documents de contrôle interne et de gestion des risques qui doivent être mis en œuvre par chaque entité intégrée dans les comptes consolidés du Groupe.

Le BlueBook constitue le socle du dispositif de contrôle interne du Groupe, qui vise à s'assurer que :

- les activités du Groupe et les comportements de ses collaborateurs :
  - se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et bonnes pratiques applicables,
  - s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, notamment en matière de politique de prévention et de gestion des risques,
  - concourent à la préservation des actifs du Groupe ;
- les éléments d'informations financières et comptables communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation et l'activité du Groupe et sont conformes aux normes en vigueur.

Sous l'égide de la Direction du Contrôle Interne Groupe, des actions de sensibilisation et de formation aux problématiques de contrôle interne sont régulièrement menées, par exemple, lors des campus de formation virtuelle proposés par l'Université Air Liquide deux fois par an.

D'une façon générale, le dispositif de contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il a également pour objectif de prévenir des erreurs et fraudes.

Comme tout système « d'assurance », il ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs du Groupe seront atteints.

Dans la continuité des actions menées les années précédentes, toutes les entités significatives et plateformes de services partagés du Groupe (représentant plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) évaluent annuellement leur niveau

d'adéquation au cadre de référence des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ces entités mettent également en œuvre des actions visant à améliorer leur dispositif de contrôle au regard des orientations annuelles définies en début d'année par les groupes de pays (clusters) sous la supervision des membres du Comité Exécutif en charge de la zone géographique et les activités opérationnelles mondiales, la Direction du Contrôle Général et de la Conformité et la Direction Financière. Ces deux dernières animent ensemble ces actions d'amélioration et rendent compte de leur progression à la Direction Générale puis au Comité d'audit et des comptes du Groupe.

En 2024, une évaluation spécifique du dispositif de contrôle interne de l'État de durabilité a été menée dans le cadre de l'application des nouvelles normes ESRS, comme décrit au chapitre 5, paragraphe 1.3.2 – page 283.

Des audits sont conduits de manière coordonnée entre la Direction du Contrôle Général et de la Conformité et les Commissaires aux comptes, selon un programme de travail commun, pour vérifier les évaluations du dispositif de contrôle interne et la mise en œuvre effective des contrôles opératoires clés.

Enfin, les cas de fraude sont systématiquement reportés au Délégué Éthique du Groupe, analysés conjointement avec le Contrôle Interne afin d'identifier les mesures de renforcement du dispositif à mettre en œuvre et font l'objet d'investigation lorsque jugé nécessaire. Ils sont régulièrement portés à la connaissance de la Direction Générale, du Comité éthique et conformité et du Comité d'audit et des comptes.

4. Information financière et comptable

Pour assurer la qualité et la fiabilité des informations financières et comptables qu'il produit, le Groupe s'appuie principalement sur un ensemble de principes et de normes comptables, et sur un système de reporting comptable et de gestion unifié, alimentant à la fois la consolidation statutaire du Groupe et les analyses de gestion sous la responsabilité de Directions indépendantes, qui reportent à la Direction Financière.

Le manuel comptable Groupe, intégré à la politique financière du Groupe, définit les principales règles comptables et méthodes de consolidation applicables, et précise les formats de remontée d'informations financières et comptables. Ce manuel est régulièrement mis à jour par la Direction Financière en fonction de l'évolution des normes IFRS ou de leurs interprétations.

Les reportings de gestion et les reportings comptables sont établis sous la responsabilité de départements indépendants mais interactifs, selon des principes et méthodes identiques :

- l'indépendance permet d'enrichir les informations et analyses à partir d'indicateurs et de données complémentaires, notamment celles liées à des caractéristiques spécifiques de chaque activité ;
- l'interactivité des organisations permet de mieux contrôler la fiabilité des informations grâce à des rapprochements systématiques et réguliers des données.

Les reportings recouvrent principalement :

- l'état mensuel de gestion dit « flash mensuel », qui détaille certains éléments du chiffre d'affaires et les principaux indicateurs financiers : compte de résultat, autofinancement, dette nette et montant des investissements accordés et engagés ;
- l'état trimestriel dit « de gestion », qui détaille les éléments principaux du compte de résultat, du bilan et du tableau des flux de trésorerie ;
- l'état trimestriel d'analyse de la « variance », qui permet d'analyser les différentes composantes de l'évolution du résultat opérationnel courant.

Ces trois documents sont établis par chaque entité de gestion selon un planning annuel préalablement défini. Ils sont systématiquement accompagnés de commentaires d'activité établis sous la responsabilité du Directeur Général de l'entité et sont consolidés au niveau du Groupe avec une analyse par zone géographique et par activité :

- l'état trimestriel de consolidation comptable est établi par chaque entité de reporting, qui doit également reporter semestriellement ses engagements hors bilan en détaillant notamment :
  - les achats d'énergie,
  - les garanties et cautions financières,
  - tout autre engagement contractuel.

Les états mensuels et les états de consolidation comptable sont remontés au service central de consolidation. Ce service élabore les données consolidées et travaille en liaison avec le département Contrôle de Gestion, qui a pour mission d'analyser et de commenter les résultats, d'identifier et d'expliquer les écarts avec les prévisions et de réactualiser ces dernières. Des réunions sont organisées chaque mois avec les responsables des zones géographiques et des groupes de pays (clusters) pour préciser ces analyses.

Dans le cadre du Comité mensuel de pilotage de la performance Groupe, une projection sur le reste de l'année en cours est systématiquement présentée par la Direction Financière afin d'identifier le cas échéant les écarts par rapport aux objectifs de l'année et de prendre les mesures nécessaires.

La Direction Financière s'assure par ses contrôles réguliers de la bonne application des principes et méthodes comptables dans les différentes entités du Groupe. Les normes comptables les plus complexes ainsi que le déploiement de nouvelles normes font l'objet de formation, d'un accompagnement et de contrôles renforcés ou d'un traitement direct par la Direction Financière. Il s'agit notamment de celles relatives aux avantages du personnel (IAS 19), aux méthodes de consolidation (IFRS 10/11), à la qualification des contrats significatifs de l'activité Grande Industrie, aux modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires (IFRS 15/IFRS 16), aux instruments financiers dérivés (IAS 32, IFRS 7, IFRS 9) et aux contrats d'achat d'énergie renouvelable à long terme (IFRS 9, IFRS 10/11, IFRS 16).

Elle s'appuie également sur les audits réalisés par la Direction du Contrôle Général et de la Conformité, avec laquelle elle communique régulièrement.

Le Groupe prend en compte les risques climatiques dans ses hypothèses de clôture et intègre leur impact potentiel dans les États financiers. En particulier, les risques climatiques sont pris en compte lors de l'exécution des procédures de clôture telles que l'examen de la durée d'utilité estimée des immobilisations corporelles utilisées pour le calcul de l'amortissement, la revue des estimations et des hypothèses concernant les tests de dépréciation des actifs et l'évaluation des risques pour déterminer le montant des provisions pour risques et charges.

La qualité et la fiabilité des informations financières et comptables reposent également sur des systèmes transactionnels (type Enterprise Resource Planning – ERP) performants, couplés avec des outils Groupe de consolidation et de Business Intelligence modernes et sécurisés. Ces outils permettent l'analyse, la mise à disposition et la visualisation des données financières et opérationnelles pour l'ensemble des collaborateurs et du management.

Le projet visant à renforcer l'harmonisation des ERP se poursuit en s'appuyant notamment sur la définition d'un modèle de référence comptable et financier renforcé et adapté aux différents métiers du Groupe.

5. Surveillance des dispositifs de contrôle

Le Conseil d'Administration exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les rapports trimestriels d'activité de la Direction Générale qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit et des comptes, selon des modalités et principes décrits (comptes-rendus, rapports…) au paragraphe 10.1 de la section Gouvernance du chapitre 3 – pages 115 à 116.

La Direction Générale exerce son contrôle sur la gestion des risques, notamment dans le cadre de réunions régulières organisées selon les sujets autour du Directeur Général.

Elle s'appuie également sur les reportings existants et sur :

- les réunions du Comité Exécutif, avec en particulier les comptes-rendus de la Direction Système Industriel et Sécurité sur la performance du Groupe en matière de sécurité et sur l'avancement des actions engagées ;
- les travaux de la Direction Financière et de la Direction du Contrôle Général et de la Conformité ;
- les recommandations des différents Comités Groupe qu'elle a mis en place pour assurer un pilotage renforcé de certains engagements et enjeux significatifs (le rôle et la composition de ces Comités sont décrits ci-dessous).

Ces dispositifs de contrôle s'enrichissent d'une implication des Directions opérationnelles et du Comité Exécutif dans la mise en œuvre et le suivi des actions d'amélioration nécessaires au renforcement de la qualité du contrôle interne.

LE COMITÉ DES RISQUES

Ce Comité a pour mission d'apporter diagnostic et expertise aux groupes de pays (clusters), activités opérationnelles mondiales et branches d'activité mondiale qui doivent mettre en œuvre et animer la démarche de gestion des risques dans leurs périmètres de responsabilité respectifs.

Il réunit les fonctions corporate suivantes : Directions du Contrôle Général et de la Conformité, Juridique, Financière, de la Communication, de la Sécurité et Système Industriel, des Ressources Humaines, du Développement Durable ainsi qu'une personne représentant les Opérations.

Il se tient deux fois par an sous la Présidence du Directeur Général, en présence du Secrétaire Général et du Directeur de la Stratégie. Les objectifs de ces réunions sont de rendre compte de la progression des actions prioritaires de mitigation des grands risques, d'établir une synthèse de la gestion des risques et de définir les orientations Groupe. En outre, le Comité examine de façon plus approfondie certains risques stratégiques.

LES COMITÉS FINANCIERS

Le **Comité financier stratégique** a pour mission de contrôler la bonne application de la politique financière du Groupe, de valider les propositions et orientations de gestion financière qui lui sont soumises et de valider les règles de politique financière du Groupe, qu'il revoit régulièrement.

Il réunit, sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur Financier Groupe, le Directeur Financier Adjoint, le Directeur Financements et Trésorerie Groupe et le Directeur Corporate Finance.

Ce Comité se réunit au minimum trois fois par an et sur demande en cas de besoin.

Le **Comité financier opérationnel** a pour mission de prendre les décisions courantes de gestion financière du Groupe, de formuler des propositions d'opérations structurantes au Comité financier stratégique et d'assurer leur mise en œuvre lorsqu'elles sont validées.

Il réunit le Directeur Financier Groupe, le Directeur Financier Adjoint, le Directeur Financements et Trésorerie Groupe et le Directeur Corporate Finance, assistés d'un Secrétaire du Comité.

Ce Comité se réunit toutes les quatre à six semaines, et les comptes-rendus de ces réunions sont adressés au Directeur Général.

LES COMITÉS RESSOURCES ET INVESTISSEMENTS (RIC)

Ces Comités Ressources et Investissements ont pour mission d'évaluer et de valider les demandes d'investissements qui leur sont soumises ainsi que les engagements contractuels à moyen et long terme, les besoins en ressources humaines qui peuvent y être associés, ainsi que les impacts environnementaux de ces projets. En ligne avec l'engagement du Groupe dans le cadre de ses objectifs de Développement Durable annoncés en mars 2021, l'importance des critères environnementaux a été renforcée, avec une attention particulière portée sur l'impact carbone des décisions d'investissement.

Ils se tiennent régulièrement (en général, une fois par mois) pour chacune des géographies et activités opérationnelles mondiales.

Chaque séance du Comité est présidée par le membre du Comité Exécutif en charge de la géographie ou de l'activité opérationnelle mondiale (GBU) concernée et réunit les Directeurs des groupes de pays (clusters) et de la ligne de métier concernée par l'investissement, ainsi que des représentants du Groupe de la Direction Financière (qui dispose d'un droit de veto), de la Direction Industrielle, de l'Ingénierie & Construction et de la Direction en charge de la mise en œuvre des investissements.

Les décisions de ces Comités sont revues par la Direction Générale.

LE COMITÉ ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

Dans le domaine de l'éthique, ce Comité a pour mission de superviser le programme éthique du Groupe (suivi des actions engagées en matière de prévention de la corruption et des déviations au Code de conduite, proposition d'orientations court et moyen terme) et de faire des recommandations de sanctions dans le cas de déviations significatives.

Dans le domaine plus général de la conformité, il supervise les enjeux de conformité non spécifiques à une activité, tels que le droit de la concurrence, le contrôle des exportations, le devoir de vigilance et la protection des données personnelles (qui est revue annuellement).

Il réunit les Directions du Contrôle Général et de la Conformité, du Juridique, du Développement Durable et des Ressources Humaines ainsi qu'un représentant des fonctions opérationnelles, et se tient au minimum deux fois par an et plus souvent en cas de besoin.

LE COMITÉ DE SÛRETÉ NUMÉRIQUE

Ce Comité a pour mission de valider les orientations stratégiques en matière de sûreté numérique et de s'assurer de l'avancement opérationnel de certains projets Groupe (informatique industrielle, innovation numérique, surveillance de fuites d'informations confidentielles ou de données à caractère personnel ou de santé, etc.).

Il réunit les Directeurs en charge du Digital & IT, de la Sûreté Numérique, du Contrôle Général et de la Conformité Groupe ainsi qu'un représentant des Opérations et, en cas de besoin, d'autres Directions Corporate et Opérationnelles. Il se tient tous les deux mois, sous la présidence d'un membre du Comité Exécutif.

LE COMITÉ INDUSTRIEL ET SÉCURITÉ

Ce Comité a pour mission de superviser la gestion des risques industriels et de suivre l'avancement des principales actions de progrès.

Il réunit des représentants des différentes activités de la Direction Industrielle Groupe, le Directeur de la Sécurité du Groupe, un représentant de l'activité opérationnelle mondiale Ingénierie & Construction (ECC), un représentant de l'activité opérationnelle mondiale Marchés Globaux & Technologies (IDD) et un représentant de la Business Unit mondiale Santé à domicile. Il se tient six à huit fois par an, sous la présidence d'un membre du Comité Exécutif.

LE COMITÉ E-ENRISK

L'objectif de ce Comité est d'examiner et de fournir des orientations et des recommandations sur les stratégies énergétiques et climatiques mises en œuvre par les entités du Groupe.

Il réunit chaque mois le membre du Comité Exécutif supervisant la branche d'activité mondiale Grande Industrie et la fonction Stratégie du Groupe, le Directeur de la branche d'activité mondiale Grande Industrie, la Directrice Énergie, le Directeur Marché et Transition Énergétique de la branche mondiale Grande Industrie, le Directeur Financement et Trésorerie du Groupe, la Directrice Organisation et Méthodes Comptables, le Directeur Adjoint Développement Durable, la Directrice des Investissements du Groupe et le Directeur de la Stratégie Transition Énergétique de la branche d'activité mondiale Hydrogène Énergie. Les comptes-rendus des réunions sont envoyés à tous les membres du Comité Exécutif.

AUTRES DISPOSITIFS DE COUVERTURE

Le Groupe couvre ses principaux risques au travers de programmes internationaux d'assurance placés auprès d'assureurs de premier rang. Cela concerne notamment les dommages aux biens, la responsabilité civile et environnementale, le risque cyber, la responsabilité civile des mandataires sociaux, etc. Les deux plus importants programmes sont détaillés ci-dessous.

1. Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Les biens et les pertes d'exploitation sont couverts par des polices d'assurance dommages souscrites dans chaque pays où le Groupe est présent. La quasi-totalité de ces polices est regroupée dans un programme international.

Ces assurances, qui sont en général du type « tous risques sauf », couvrent l'incendie, la foudre, le dégât des eaux, l'explosion, le vandalisme, le choc, le bris de machine, le vol et, selon les pays et pour des montants limités, les catastrophes naturelles.

Les pertes d'exploitation consécutives à un dommage sont assurées pour la plupart des sites de production dans ces mêmes polices. La période de couverture des pertes d'exploitation est de 6 à 24 mois. Les montants de franchise sont en rapport avec l'activité des sites. Les assureurs font régulièrement des visites de prévention des risques des principaux sites industriels.

2. Responsabilité civile

En matière de responsabilité civile, les filiales disposent de polices locales de responsabilité qui couvrent les dommages aux tiers du fait de leurs activités (risque exploitation) et du fait de leurs produits (risque produit). Le montant assuré pour chaque filiale dans sa propre police dépend notamment de son chiffre d'affaires et de ses activités.

En excédent des polices locales, le Groupe dispose d'une couverture globale pour les dommages aux tiers couvrant l'ensemble de ses activités sous forme d'une assurance ombrelle souscrite en France, qui couvre à la fois la Société et ses filiales. La police d'assurance du Groupe couvre également les atteintes à l'environnement, le préjudice écologique et les dommages environnementaux.

Le montant de couverture souscrite est supérieur à 500 millions d'euros. La couverture est constituée de plusieurs lignes d'assurance qui se superposent. Chaque ligne est souscrite pour un montant donné auprès de plusieurs assureurs qui se partagent le risque. Au-dessus de la première ligne, les lignes supérieures agissent comme excédent des lignes inférieures.

3. Captive de réassurance

Une partie des risques de dommages et pertes d'exploitation est conservée par le Groupe par l'intermédiaire d'une société captive de réassurance, qui participe également, entre autres, à la couverture responsabilité civile du Groupe ainsi qu'à la couverture des marchandises transportées.

Cette société captive de réassurance participe pour l'exercice 2024 à l'assurance des sinistres à hauteur maximale de 56 millions d'euros avec des sous-limites par sinistre adaptées à la nature des sinistres. Au-delà de ces montants, les risques sont transférés aux assureurs tiers. Sa gestion est confiée à un gestionnaire de captive agréé par les autorités compétentes.

PLAN DE VIGILANCE

1. Introduction

1.1. CONTEXTE DE LA LOI

La loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (« loi sur le devoir de vigilance ») a introduit l'obligation [(1)], pour les sociétés mères de groupes employant plus de 5 000 salariés en France ou 10 000 salariés en France et à l'étranger, d'établir et de mettre en œuvre de manière effective un Plan de Vigilance. Ce Plan doit comporter « les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement » pouvant résulter des activités du Groupe et de ses filiales, et de celles des fournisseurs ou sous-traitants avec lesquels Air Liquide entretient une relation commerciale établie. Cette obligation s'articule autour de cinq mesures :

- une cartographie des risques (identification, analyse, hiérarchisation) ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des fournisseurs ou sous-traitants ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce dans ses dispositions modifiées au 1er janvier 2025, Air Liquide répond aux exigences de la loi sur le devoir de vigilance en établissant un Plan de Vigilance dont le contenu est présenté dans :

- le paragraphe 2 Table de concordance du Plan de Vigilance – page 92 qui renvoie vers les parties correspondantes du chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel, section État de durabilité, où les différentes démarches engagées pour chaque enjeu sont exposées ;
- le compte-rendu de mise en œuvre effective du Plan de Vigilance pour l'année 2024 présenté au paragraphe 3 Synthèse de l'année 2024 – page 95.

Air Liquide publie annuellement son Plan de Vigilance dans une communication autonome sur le site Internet du Groupe (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/performance-extra-financiere/plan-vigilance).

Le présent Plan de Vigilance s'applique à L'Air Liquide S.A. et à l'ensemble des filiales du Groupe.

1.2. GOUVERNANCE DU DEVOIR DE VIGILANCE

En 2024, la Direction Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale encadre la mise en œuvre de la démarche de vigilance d'Air Liquide. Elle est intégrée au sein de la Direction du Contrôle Général et Conformité, qui est supervisée par le Secrétaire Général du Groupe, membre du Comité Exécutif. La responsabilité de la Direction Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale consiste à coordonner (i) la mise en œuvre des processus de vigilance raisonnable pour orienter les différentes Directions impliquées et (ii) la rédaction du Plan de Vigilance pour mieux répondre aux attentes des parties prenantes du Groupe.

Les Directions des Achats, du Contrôle Général et Conformité (comprenant l'Éthique, la Gestion des Risques, la Sûreté Numérique), du Développement Durable, Juridique, des Ressources Humaines et du Système Industriel et Sécurité participent au déploiement des actions et à la rédaction du présent Plan de Vigilance.

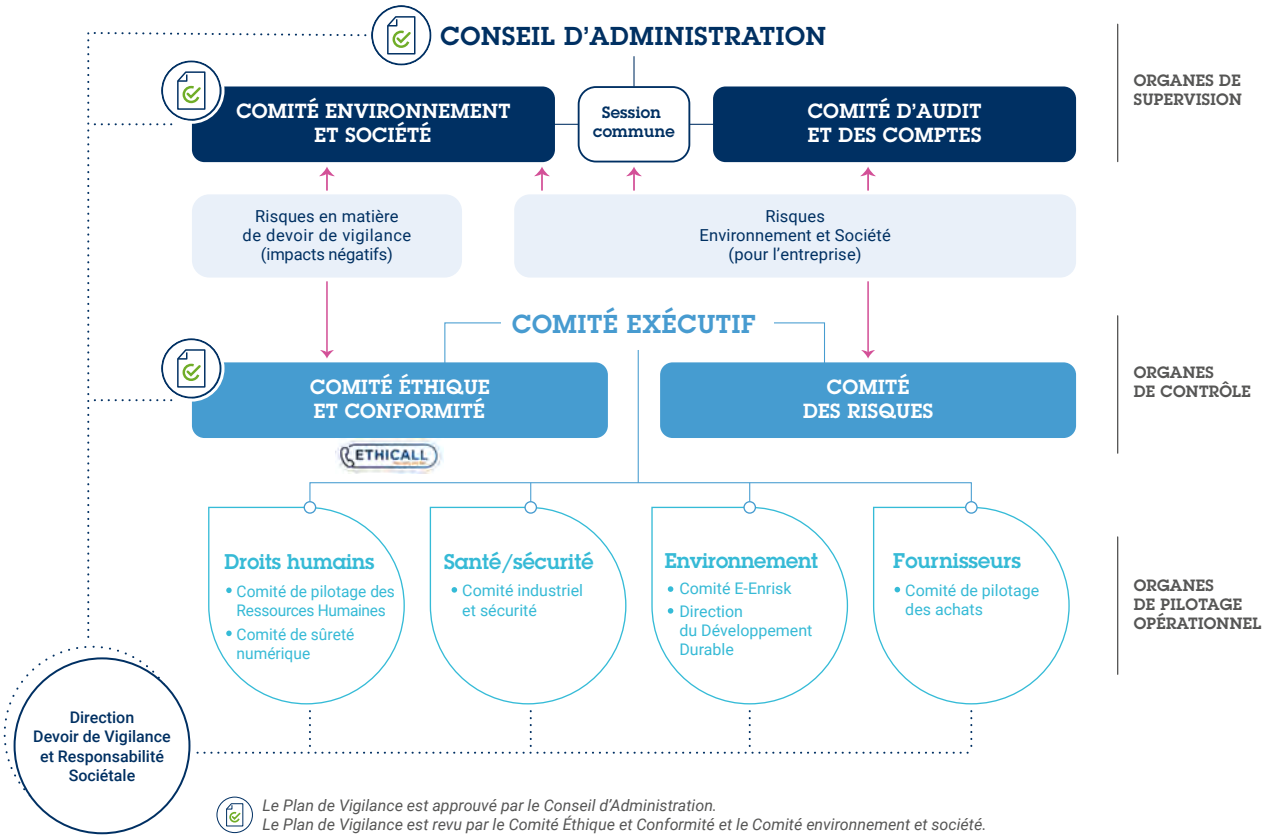
Les fonctions responsables des enjeux du devoir de vigilance (Ressources Humaines, Sûreté Numérique, Système Industriel et Sécurité, Développement Durable, Achats) disposent de leurs propres organes internes de pilotage, comprenant des représentants opérationnels. Ces instances se réunissent régulièrement afin de suivre les actions mises en œuvre et la performance au travers d'indicateurs.

Le Comité éthique et conformité est l'organe interne de contrôle pour le devoir de vigilance. Il réunit les Directeurs du Contrôle Général et Conformité, Juridique, et deux membres du Comité Exécutif du Groupe : la Directrice des Ressources Humaines et la Directrice supervisant les opérations d'Air Liquide en Europe ainsi qu'en Afrique, au Moyen-Orient et en Inde. Le Délégué Éthique du Groupe en assure le Secrétariat. Le Comité se tient au minimum deux fois par an et plus souvent en cas de besoin. En 2024, il a poursuivi la revue de l'avancement des enjeux relatifs au devoir de vigilance.

Le Comité environnement et société est l'un des Comités spécialisés du Conseil d'Administration dédié aux sujets de Responsabilité Sociétale et Environnementale. Il est composé de trois membres et se réunit au moins trois fois par an. En 2024, il a poursuivi la supervision du déploiement du Plan de Vigilance.

(1) *Article L. 225-102-1 du Code de commerce, modifié par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023, article 4.*

Le Plan de Vigilance est revu par le Comité éthique et conformité et le Comité environnement et société avant son approbation par le Conseil d'Administration.



1.3. CADRE DE RÉFÉRENCE

Air Liquide adhère aux plus hauts standards dans la conduite de ses activités. Ces engagements sont inscrits dans les Principes d'action et le Code de conduite du Groupe. Ce cadre de référence est décrit au chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel, section État de durabilité, au paragraphe 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise – page 353 ainsi qu'au paragraphe 3.1.2 Engagement envers les collaborateurs – page 329, au paragraphe 3.2.1 Introduction – page 344 et au paragraphe 3.3.1 Introduction – page 349.

2. Table de concordance du Plan de Vigilance

L'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023, transposant la directive CSRD en droit français, est venue modifier l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, devenu l'article L. 225-102-1. Entré en vigueur le 1er janvier 2025, ce dernier prévoit que la communication du Plan de Vigilance et le compte-rendu de sa mise en œuvre effective peuvent renvoyer à l'État de durabilité. Dans ce cadre, la présente table de concordance est établie et permet de situer les différentes mesures du Plan de Vigilance au sein du chapitre 5, section État de durabilité du présent Document d'Enregistrement Universel. Les informations incluses dans le périmètre du Plan de Vigilance par le biais de ces renvois à l'État de durabilité se limitent à celles qui concernent les impacts négatifs au sens de ce dernier. Les informations relatives aux impacts positifs, aux risques et aux opportunités, présentes dans les paragraphes référencés, en sont quant à elles exclues. Cette table de concordance répond également aux exigences de publication de la directive CSRD relatives au processus de vigilance raisonnable en matière de durabilité d'Air Liquide telles que décrites au paragraphe 1.3.1 Déclaration sur la vigilance raisonnable de l'État de durabilité [(1)] – page 283.

N°	Rubriques figurant au chapitre 5 – Performance Extra-Financière – État de durabilité	Pages
Engagement avec les parties prenantes		
1.4.4	Engagement des parties prenantes	285
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants*	329
3.2.1	Introduction – *Consultations des travailleurs dans la chaîne de valeur et processus de réparation des impacts négatifs*	346
3.3.1	Introduction – *Consultations des patients et processus de réparation des impacts négatifs*	350
Cartographie des risques		
1.5.1	Travaux préalables à l'analyse de double matérialité	287
1.5.2	Identification des impacts, des risques et des opportunités	288
1.5.3	Évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités identifiés	288
1.5.4	Intégration de la double matérialité dans les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et des impacts	289
1.5.5	Résultats de l'analyse de double matérialité	290
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES		
3.1.1	Introduction – *Enjeux liés aux collaborateurs : impacts, risques et opportunités*	329
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants*	329
3.1.4	Diversité, inclusion et prévention du harcèlement – *Enjeux liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement : impacts, risques et opportunités*	336
3.1.5	Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs – *Enjeux liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs : impacts, risques et opportunités*	338
3.1.6	Bien-être au travail – *Enjeux liés au bien-être au travail : impacts, risques et opportunités*	340
3.1.8	Protection des données personnelles – *Enjeux liés à la protection des données personnelles : impacts, risques et opportunités*	343
3.2.1	Introduction – *Enjeux liés aux travailleurs dans la chaîne de valeur : impacts, risques et opportunités*	344
3.3.1	Introduction – *Enjeux liés aux patients et clients : impacts, risques et opportunités*	349
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES		
3.1.3	Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – *Enjeux liés à la santé et sécurité des collaborateurs : impacts, risques et opportunités*	331
3.2.1	Introduction – *Enjeux liés aux travailleurs dans la chaîne de valeur : impacts, risques et opportunités*	344
3.3.1	Introduction – *Enjeux liés aux patients et clients : impacts, risques et opportunités*	349
ENVIRONNEMENT		
2.2.1	Introduction – *Enjeux liés au climat : impacts, risques et opportunités*	306
2.3.1	Introduction – *Enjeux liés à la gestion de l'eau : impacts, risques et opportunités*	319
Procédures d'évaluation régulière		
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Engagement envers les droits humains* *Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants*	329 329
3.1.4	Diversité, inclusion et prévention du harcèlement – *Actions liées à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement* *Indicateurs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement*	337 338
3.1.5	Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs – *Actions liées à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs* *Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs*	339 340
3.1.6	Bien-être au travail – *Actions liées au bien-être au travail*	341
3.1.8	Protection des données personnelles – *Actions liées à la protection des données personnelles*	344

(1) *ESRS 2 GOV-4 §32.*

N°	Rubriques figurant au chapitre 5 – Performance Extra-Financière – État de durabilité	Pages
3.2.3	Conditions de travail –	
	Politiques sur les conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur	347
	Actions liées aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur	347
3.2.4	Prévention du travail forcé et du travail des enfants –	
	Politique sur la prévention du travail forcé et du travail des enfants	348
	Actions liées à la prévention du travail forcé et du travail des enfants	348
3.3.2	Protection des données personnelles des patients – *Actions liées à la protection des données personnelles des patients*	350
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES		
3.1.3	Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – *Actions liées à la santé et sécurité des collaborateurs*	332
3.2.2	Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur – *Actions liées à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur*	346
3.3.3	Santé et sécurité des patients – *Politique sur la santé et la sécurité des patients*	350
ENVIRONNEMENT		
2.2.3	Actions liées au climat	311
2.2.5	Indicateurs liés au climat	313
2.3.1	Introduction – *Enjeux liés à la gestion de l'eau : impacts, risques et opportunités*	319
2.3.3	Actions liées à la gestion de l'eau	321
DIVERS		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Mécanismes d'alerte et processus de réparation des impacts négatifs*	331
3.2.1	Introduction – *Consultations des travailleurs dans la chaîne de valeur et processus de réparation des impacts négatifs*	346
3.3.1	Introduction – *Consultations des patients et processus de réparation des impacts négatifs*	350
4.4.1	Gestion des relations avec les fournisseurs	355
Actions adaptées d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves		
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs –	
	Engagement envers les droits humains	329
	Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants	329
3.1.4	Diversité, inclusion et prévention du harcèlement –	
	Politiques sur la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	336
	Actions liées à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	337
	Objectifs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	338
3.1.5	Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs –	
	Politique sur la rémunération et les avantages sociaux des collaborateurs	339
	Actions liées à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs	339
	Objectifs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs	339
3.1.6	Bien-être au travail –	
	Politique sur le bien-être au travail	340
	Actions liées au bien-être au travail	341
3.1.8	Protection des données personnelles –	
	Politique sur la protection des données personnelles	343
	Actions liées à la protection des données personnelles	344
3.2.1	Introduction – *Engagement envers les droits humains pour les travailleurs dans la chaîne de valeur*	345
3.2.3	Conditions de travail –	
	Politique sur les conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur	347
	Actions liées aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur	347
3.2.4	Prévention du travail forcé et du travail des enfants –	
	Politique sur la prévention du travail forcé et du travail des enfants	348
	Actions liées à la prévention du travail forcé et du travail des enfants	348
3.3.1	Introduction – *Engagement envers les droits humains pour les patients*	349
3.3.2	Protection des données personnelles des patients –	
	Politique sur la protection des données personnelles des patients	350
	Actions liées à la protection des données personnelles des patients	350
4.4.1	Gestion des relations avec les fournisseurs	355
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES		
3.1.3	Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe –	
	Politiques sur la santé et sécurité des collaborateurs	331
	Actions liées à la santé et sécurité des collaborateurs	332
	Objectifs liés à la santé et sécurité des collaborateurs	335
3.2.2	Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur –	
	Politique sur la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur	346
	Actions liées à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur	346

N°	Rubriques figurant au chapitre 5 – Performance Extra-Financière – État de durabilité	Pages
3.3.3	Santé et sécurité des patients –	
	Politique sur la santé et la sécurité des patients	350
	Actions liées à la santé et la sécurité des patients	351
	Objectifs liés à la santé et la sécurité des patients	351
ENVIRONNEMENT		
2.2.1	Introduction – *Stratégie climat (Le plan de transition d'Air Liquide pour l'atténuation du changement climatique)*	300
2.2.2	Politique sur le climat	310
2.2.3	Actions liées au climat	311
2.2.4	Objectifs liés au climat	312
2.3.2	Politique sur la gestion de l'eau	320
2.3.3	Actions liées à la gestion de l'eau	321
2.3.4	Objectifs liés à la gestion de l'eau	322
Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Mécanismes d'alerte et processus de réparation des impacts négatifs*	331
3.2.1	Introduction – *Consultations des travailleurs dans la chaîne de valeur et processus de réparation des impacts négatifs*	346
3.3.1	Introduction – *Consultations des patients et processus de réparation des impacts négatifs*	350
4.2.1	Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise – *La politique d'alerte d'Air Liquide*	353
Dispositif de suivi et évaluation de l'efficacité des mesures mises en œuvre		
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES		
3.1.2	Engagement envers les collaborateurs – *Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants*	329
3.1.4	Diversité, inclusion et prévention du harcèlement –	
	Objectifs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	338
	Indicateurs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement	338
3.1.5	Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs –	
	Objectifs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs	339
	Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs	340
3.1.6	Bien-être au travail – *Objectifs liés au bien-être au travail*	341
3.1.8	Protection des données personnelles – *Objectifs liés à la protection des données personnelles*	344
3.2.3	Conditions de travail – *Objectifs liés aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur*	348
3.2.4	Prévention du travail forcé et du travail des enfants – *Objectifs liés à la prévention du travail forcé et du travail des enfants*	348
3.3.2	Protection des données personnelles des patients – *Objectifs liés à la protection des données personnelles des patients*	350
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES		
3.1.3	Santé et sécurité des effectifs du Groupe – *Indicateurs liés à la santé et sécurité des collaborateurs*	335
3.2.2	Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur – *Objectifs liés à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur*	346
3.3.3	Santé et sécurité des patients – *Objectifs liés à la santé et la sécurité des patients*	351
ENVIRONNEMENT		
2.2.4	Objectifs liés au climat	312
2.2.5	Indicateurs liés au climat	313
2.3.4	Objectifs liés à la gestion de l'eau	322
2.3.5	Indicateurs liés à la gestion de l'eau	323

3. Synthèse de l'année 2024

En 2024, la méthodologie de cartographie des risques du devoir de vigilance établie par Air Liquide a été mise à jour pour tenir compte notamment des changements introduits par la directive CSRD concernant l'analyse de double matérialité telle que décrite au paragraphe 1.5 Impacts, risques et opportunités de l'État de durabilité – page 287. Dans ce cadre, une échelle d'évaluation de la gravité et de la probabilité des risques sur quatre niveaux a été construite. La révision de l'exercice de cartographie en 2024 a fait apparaître pour les collaborateurs du Groupe de nouveaux risques saillants liés à la rémunération et aux avantages sociaux, à la diversité, à l'inclusion et à la prévention du harcèlement ainsi qu'à la qualité de vie au travail. S'agissant des fournisseurs directs d'Air Liquide, le Groupe a appliqué la nouvelle méthodologie de cartographie. Cet exercice a permis d'identifier les risques saillants suivants en matière de droits humains pour les salariés de ses fournisseurs : la santé et la sécurité, les conditions de travail, ainsi que le travail forcé et le travail des enfants. Ces nouveaux risques sont prévenus et atténués par les mesures appropriées telles qu'indiquées dans la table de concordance au paragraphe 2 de ce présent Plan de Vigilance – page 92.

En matière de droits humains, Air Liquide a atteint dès l'année 2024 son objectif visant à offrir à tous ses collaborateurs une couverture sociale de base commune d'ici 2025. Les collaborateurs du Groupe bénéficient ainsi d'une couverture sociale qui, selon les géographies considérées, va au-delà des exigences légales locales. Elle garantit le bénéfice d'une prévoyance, d'une couverture santé ainsi que d'un congé maternité rémunéré de 14 semaines minimum. Pour soutenir sa culture de tolérance zéro envers toute forme de discrimination, de nombreuses initiatives globales sont engagées et construisent un cadre visant à garantir un environnement inclusif. En 2024, le Groupe a notamment défini de nouveaux standards afin d'assurer la sécurité physique et psychologique des femmes, d'améliorer leur bien-être sur les sites industriels ainsi que d'établir des principes et exigences relatifs au congé maternité. Enfin, concernant la qualité de vie au travail, une étude du référentiel BeActEngage a été réalisée sur les façons de travailler à renforcer et celles à mettre en œuvre, et ce, afin de permettre aux collaborateurs de continuer à se développer dans un environnement engageant, divers et inclusif.

La sécurité est une des valeurs fondamentales d'Air Liquide. Les actions de prévention menées dans le Groupe pour assurer la sécurité au travail ont permis de diminuer de -32 % le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des collaborateurs et intérimaires d'Air Liquide, qui s'établit à 0,7 en 2024. Pour maintenir durablement cette performance et continuer à réduire le nombre des accidents avec arrêt de travail, le Groupe observe une vigilance constante, continue à sensibiliser et à prendre toutes les mesures de prévention pour améliorer la culture sécurité au sein des équipes. En termes de sécurité routière, le programme 2021-2025 de déploiement de technologies digitales d'aide à la conduite et de prévention de la fatigue poursuit sa mise en œuvre afin d'améliorer la sécurité du transport sur la route.

Face à l'urgence du changement climatique, Air Liquide a adopté et publié en 2024 un plan de transition pour l'atténuation du changement climatique au paragraphe 2.2.1 Introduction de l'État de durabilité – page 300 qui consolide et actualise sa stratégie climat en la matière. Il décrit la transition du Groupe vers la neutralité carbone, en précisant sa trajectoire de réduction d'émissions de gaz à effet de serre ainsi que ses principaux leviers de décarbonation des actifs et des opérations industrielles. Ainsi, en 2024, les émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 du Groupe sont en forte baisse de -11 % par rapport à la base de référence 2020 [(1)]. Après deux années consécutives de baisse des émissions de CO_2 en valeur absolue, le Groupe a atteint le point d'inflexion prévu vers 2025 dans le plan stratégique ADVANCE. Par ailleurs, les opérations d'Air Liquide dans les zones de stress hydrique sont tenues d'élaborer un plan de gestion de l'eau documenté qui comprend une évaluation de l'efficacité de l'utilisation de l'eau ainsi que l'application des normes applicables du système de gestion industrielle du Groupe d'ici 2025.

Les actions de prévention des risques saillants identifiés pour les salariés des fournisseurs sont principalement contenues dans la procédure de gestion de la relation et des risques fournisseurs et la procédure Achats Responsables. Dans ce cadre, la campagne d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité porte entre autres sur les droits humains et le respect des normes internationales applicables au travail forcé et au travail des enfants. L'adhésion au Code de conduite des fournisseurs constitue en outre une condition préalable à toute relation commerciale pour l'approvisionnement d'Air Liquide. Celui-ci stipule explicitement l'interdiction de toute forme de travail forcé et obligatoire ainsi que l'interdiction du travail des enfants chez ses fournisseurs.

Le système d'alerte éthique du Groupe, disponible pour l'ensemble des parties prenantes d'Air Liquide, permet une prise en charge rapide et structurée des signalements reçus et un traitement indépendant, confidentiel et objectif par des collaborateurs d'Air Liquide. La Politique d'alerte du Groupe prévoit le processus de traitement des alertes et les principes pour la protection des lanceurs d'alerte. Les situations à caractère urgent en matière de santé, de sécurité et de sûreté ou les accidents graves sont suivis au travers d'un processus interne de reporting afin d'assurer un traitement rapide en fonction de la gravité des faits. Concernant les données à caractère personnel, Air Liquide a déployé des outils spécifiques de recueil des demandes d'exercice de droits et de signalements d'éventuelles violations de ces données. Dans le cadre des activités Santé, des processus spécifiques tels que la pharmacovigilance (pour les produits ayant le statut de médicament) et la matériovigilance (pour les produits ayant le statut de dispositif médical) sont définis pour garantir la remontée d'incidents concernant ces produits, de la part des professionnels de santé ou des patients.

(1) *Les émissions sont retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*

SYNTHÈSE DES INDICATEURS CLÉS

	Objectifs	2022	2023	2024
Droits humains et libertés fondamentales				
Dialogue social				
Taux de couverture des collaborateurs par des conventions collectives [(a)] au sein de l'Espace Économique Européen (EEE) [(b)]	—	—	—	88,4 %
Diversité, inclusion et prévention du harcèlement				
Part des femmes parmi les « Ingénieurs et Cadres » [(c)]	35 % en 2025	31,5 %	32,0 %	33,1 %
Part des femmes parmi les plus hauts niveaux de responsabilité (cadres dirigeants)	25 % en 2025	24,8 %	24,7 %	23,7 %
Qualité de vie au travail				
Taux de réponse à l'enquête annuelle d'engagement My Voice	—	77 %	81 %	83 %
Rémunération et avantages sociaux				
Écart de rémunération horaire brute entre femmes et hommes [(d)]		—	—	6,7 %
Part des collaborateurs ayant une couverture sociale de base commune [(e)]	100 % en 2025	42 %	78 %	100 %
Protection des données à caractère personnel				
Évaluation de la maturité pour la protection des données à caractère personnel [(f)]	—	3,01	3,20	3,48
Santé et sécurité des personnes				
Sécurité au travail				
Taux de fréquence des accidents avec arrêt [(g)] des collaborateurs Air Liquide et intérimaires	—	0,9	1,0	0,7
Taux de fréquence des accidents avec arrêt [(g)] des sous-traitants	—	1,5	1,3	1,1
Nombre de décès dus à des accidents et des maladies professionnelles parmi les collaborateurs Air Liquide et intérimaires		—	—	1
Nombre de décès dus à des accidents et des maladies professionnelles parmi les sous-traitants		—	—	2
Environnement				
Climat				
Émissions de GES brutes du scope 1 *(en milliers de tonnes de CO_2 eq.)* [(h)]		16 083	15 473	14 868
Émissions de GES brutes du scope 2 *(« base marché », en milliers de tonnes de CO_2 eq.)* [(h)]		22 771	21 504	20 064
Émissions de GES brutes des scopes 1 et 2 *(en milliers de tonnes de CO_2 eq.)* [(h)]	- 33 % en 2035 par rapport à 2020	38 854	36 977	34 933
(variation en %)		-1,1 %	-5,9 %	-11,1 %
La gestion de l'eau				
Consommation annuelle nette d'eau *(en m^3)*	—	—	—	99 560 000
Consommation dans les zones à risque hydrique, y compris les sites de stress hydrique élevé *(en m^3)*	—	—	—	11 740 000
Fournisseurs et sous-traitants				
Nombre de fournisseurs critiques en matière de durabilité	—	1 177	1 076	804
Nombre de fournisseurs critiques en matière de durabilité qui ont une évaluation en cours de validité [(i)]	—	922	769	674
Système d'alerte				
Nombre total d'alertes remontées par le système d'alerte éthique	—	287	443	558
Nombre d'alertes portant sur la discrimination, y compris le harcèlement	—	129	180	310
Nombre d'alertes portant sur la santé, la sécurité et l'environnement	—	25	34	28
Nombre d'incidents graves en matière de droits humains [(j)]	—	—	—	0

(a) Les conventions collectives considérées pour le calcul de ces pourcentages sont celles conclues au niveau de l'entité, au niveau d'un site particulier, au niveau de l'industrie et au niveau national dans les pays où cette pratique est en vigueur selon la définition de la convention n° 154 de l'Organisation internationale du Travail (OIT).
Les collaborateurs couverts par des conventions collectives sont ceux dont l'entité est tenue d'appliquer les conventions. Celles-ci peuvent couvrir des groupes spécifiques de travailleurs.
(b) Sur le périmètre de l'Espace Économique Européen où le Groupe opère dans 18 pays, à savoir l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, le Royaume-Uni et la Suède.
(c) La part des femmes parmi les « Ingénieurs et Cadres » du Groupe était arrondie par tranche de 0,5 % en 2022 et en 2023.
(d) Sont exclus du calcul les apprentis, les expatriés et les collaborateurs qui n'ont pas souhaité déclarer leur sexe ou les collaborateurs non binaires. La rémunération horaire brute est composée du salaire de base, des indemnités obligatoires et de la rémunération variable cible. Cet indicateur repose sur des données non ajustées par d'éventuelles spécificités comme l'ancienneté, l'expérience, la performance ou encore le marché. Les écarts par catégorie sont consolidés par entité puis par pays puis globalement, proportionnellement au nombre de collaborateurs.
(e) Part des collaborateurs bénéficiant de l'ensemble des trois avantages sociaux (prévoyance, couverture santé, congé maternité payé de 14 semaines minimum).
(f) La maturité des réponses au questionnaire d'auto-évaluation est évaluée sur une échelle de quatre points et agrégée au niveau du Groupe.
(g) Nombre d'accidents avec au moins un jour d'arrêt par million d'heures travaillées.
(h) Émissions retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.
(i) Tous les fournisseurs ne sont pas réévalués chaque année, car leur note est valide pendant un à cinq ans.
(j) Incidents relatifs au travail forcé ou au travail des enfants dans les effectifs du Groupe.



3 Gouvernement d'entreprise

DIRECTION ET CONTRÔLE 98

GOUVERNANCE – COMPOSITION, FONCTIONNEMENT ET TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS 101

INFORMATIONS ET MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE 126

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE L'AIR LIQUIDE S.A. 140

DESCRIPTIF DES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE 181

ÉPARGNE SALARIALE ET ACTIONNARIAT SALARIÉ 187

TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES DIRIGEANTS AU SENS DE L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER 188

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 189

Ce chapitre intègre notamment les éléments constituant le Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi sur le fondement de l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 20 février 2025 sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations.
Les parties constituant ce Rapport ont été préparées sur la base des contributions de plusieurs Directions fonctionnelles de la Société, notamment les Directions Juridique, Financière et des Ressources Humaines.
Ce chapitre contient également certaines informations de l'État de durabilité (figurant au chapitre 5 du présent document) au sens de la directive 2022/2464 dite « CSRD » (Corporate Sustainability Reporting Directive), de l'ordonnance 203-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales et du décret d'application 2023-1394 du 30 décembre 2023.

DIRECTION ET CONTRÔLE

1. Composition du Conseil d'Administration

ADMINISTRATEURS DONT LE MANDAT EST EN COURS (AU 31 DÉCEMBRE 2024) (1) (2)

Administrateurs	Changements intervenus en 2024 (a)	Nationalité	Âge (b)	Sexe	Année de première nomination	Nombre d'années au Conseil (b)	Échéance du mandat	Administrateur indépendant (c)	Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024	Comités du Conseil				Nombre de mandats autres dans des sociétés cotées (d)	Profil
										Comité d'audit et des comptes	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité environnement et société		
Benoît POTIER Président du Conseil d'Administration		Française	67	M	2000	20	2026	Non	731 871					1	Président du Conseil d'Administration Connaissance approfondie du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité d'ancien Président-Directeur Général
François JACKOW Directeur Général		Française	55	M	2022	2	2026	Non	66 742					0	Directeur Général Connaissance approfondie du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité d'ancien membre du Comité Exécutif et de Directeur Général Adjoint
Xavier HUILLARD Administrateur Référent		Française	70	M	2017	7	2025(e)	Oui	3 570		Président	Président		1	Dirigeant de grande entreprise internationale, grande connaissance des secteurs de la construction, des infrastructures de transport, du service et de l'énergie
Annette WINKLER		Allemande	65	F	2014	10	2026	Oui	3 219		Membre		Présidente	1	Ancien dirigeant d'une division d'un grand groupe industriel allemand à rayonnement international, secteur automobile
Philippe DUBRULLE Administrateur représentant les salariés		Française	52	M	2014	10	2026	Non	N/A				Membre	0	Connaissance du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité de salarié
Kim Ann MINK	30 avril 2024 Renouvellement : membre CA ; membre CR	Américaine	65	F	2020	4	2028	Oui	610			Membre		2	Management de haut niveau au sein de grands groupes internationaux du secteur de la chimie Grande connaissance des marchés nord-américains
Fatima TIGHLALINE Administratrice représentant les salariés		Française	45	F	2020	4	2028	Non	N/A			Membre		0	Connaissance du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité de salarié
Aiman EZZAT		Française	63	M	2021	3	2025(e)	Oui	610	Membre				1	Dirigeant d'un groupe à dimension internationale et ancien Directeur Financier Grande connaissance du domaine du digital et de nombreux secteurs industriels
Bertrand DUMAZY		Française	53	M	2021	3	2025(e)	Oui	605	Membre	Membre			2	Dirigeant d'un groupe à dimension internationale Connaissance des domaines industriel et des services, expérience de la transformation digitale et gestion du changement
Catherine GUILLOUARD		Française	59	F	2023	1	2027	Oui	550	Présidente				2	Ancienne dirigeante d'une société de transport public et expérience de management de haut niveau au sein de groupes à dimension internationale Expérience de Directrice Financière
Christina LAW		Chinoise (Hong Kong)	57	F	2023	1	2027	Oui	550					1	Connaissance approfondie des marchés asiatiques et expérience managériale dans de grands groupes internationaux spécialisés dans les domaines de la santé et du soin
Alexis PERAKIS-VALAT		Française et grecque	53	M	2023	1	2027	Oui	550					0	Directeur Général de la principale division du groupe L'Oréal, grande connaissance des marchés de produits destinés aux consommateurs
Michael H. THAMAN		Américaine	60	M	2023	1	2027	Oui	550					2	Ancien dirigeant du leader mondial des matériaux de construction basé aux USA Grande connaissance des marchés industriels nord-américains
Monica de VIRGILIIS	30 avril 2024 Renouvellement : membre CA ; membre CES	Italienne et française	57	F	2023	1	2028	Oui	550				Membre	2	Management de haut niveau dans le secteur des nouvelles technologies Fondatrice et Présidente de l'Association Chapter Zéro France, dont l'objectif est de sensibiliser les administrateurs aux enjeux climatiques

(a) CA : Conseil d'Administration ; AR : Administrateur Référent ; CAuC : Comité d'audit et des comptes ; CNG : Comité des nominations et de la gouvernance ; CR : Comité des rémunérations ; CES : Comité environnement et société.
(b) Nombre d'années pleines au 31 décembre 2024. Le mandat de Président du Directoire (2001-2006) de M. Benoît Potier n'est pas pris en compte.
(c) Selon la décision du Conseil d'Administration du 20 février 2025 ; sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.
(d) Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.
(e) Renouvellements proposés à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

DÉLÉGUÉ DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE : Le délégué du Comité social et économique est Pierre GAC.

(1) *ESRS 2 GOV-1 §21 (c).*
(2) *ESRS 2 GOV-1 §21 (d).*

2. Direction Générale et Comité Exécutif au 31 décembre 2024

François Jackow Directeur Général Né en 1969 – Français	**Armelle Levieux** Directrice Directrice de l'Innovation Directrice Innovation et Technologie, supervisant les branches d'activité mondiale Hydrogène et Électronique ainsi que la division Marchés Globaux & Technologies et l'activité Ingénierie & Construction Née en 1973 – Française
François Abrial Directeur de la Société Secrétaire Général du Groupe Supervise le Contrôle Général et la Conformité, la Direction Juridique, les Affaires Publiques et Internationales, ainsi que le Digital & IT En charge du projet de transformation du Groupe Né en 1962 – Français	**Émilie Mouren-Renouard** Directrice Supervisant les opérations d'Air Liquide en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Inde Née en 1979 – Française
François Venet Directeur de la Société Supervisant la branche d'activité mondiale Grande Industrie, la fonction Stratégie du Groupe et la fonction Sécurité et Système Industriel* Né en 1962 – Français	**Jérôme Pelletan** Directeur Financier Groupe Supervise la Direction du Service Actionnaires Né en 1970 – Français
Ronnie Chalmers Directeur Supervise les opérations en Asie-Pacifique Né en 1968 – Britannique	**Adam Peters** Directeur Général d'Air Liquide en Amérique du Nord Né en 1973 – Américain
Marcelo Fioranelli Directeur Directeur Général d'Airgas Supervise la branche d'activité mondiale Industriel Marchand* Né en 1968 – Brésilien	**David Prinselaar** Directeur Directeur Industriel Groupe Né en 1974 – Néerlandais et français
Matthieu Giard Directeur Supervise les opérations en Amériques Né en 1974 – Français	**Diana Schillag** Directrice Supervisant l'activité opérationnelle mondiale « Santé à domicile », la branche d'activité mondiale Santé, ainsi que le Développement Durable et la fonction Achats Née en 1971 – Allemande
Amelia Irion Directrice Directrice Ressources Humaines Groupe Née en 1970 – Américaine et Française	

* *À compter du 1er janvier 2025.*

Messieurs Michael J. Graff et Pascal Vinet ont fait valoir leurs droits à la retraite et ont respectivement quitté leur fonction de Directeur Général Adjoint le 30 juin 2024 et le 31 décembre 2024.

Par ailleurs, Monsieur Jean-Marc de Royere, membre du Comité Exécutif en charge des programmes sociétaux et Président de la Fondation Air Liquide, a pris la décision de se consacrer à de nouveaux projets hors du Groupe, le 1er janvier 2024.

GOUVERNANCE – COMPOSITION, FONCTIONNEMENT ET TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

1. Code de gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'Administration a confirmé que, dans la continuité des pratiques antérieures du Groupe, le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est le Code auquel la Société se réfère volontairement. Ce Code, dans sa version à jour est disponible sur le site : https://afep.com/wp-content/uploads/2022/12/Code-AFEP-MEDEF-version-de-decembre-2022.pdf

Le Comité des nominations et de la gouvernance et le Comité des rémunérations ont passé en revue les pratiques en vigueur dans la Société au regard des dispositions du Code AFEP/MEDEF modifié en décembre 2022. La Société considère que ses pratiques sont conformes aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et aucun point ne figure dans le tableau de synthèse (voir ci-après, paragraphe « Application du Code de gouvernement d'entreprises AFEP/MEDEF : tableau de synthèse » – page 125) établi dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue par l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, et visée à l'article 28.1 du Code AFEP/MEDEF de décembre 2022.

Le Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise paru en novembre 2024 et le Rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées paru en décembre 2024 ont été passés en revue respectivement par chacun des Comités concernés, qui en ont ensuite rendu compte au Conseil d'Administration.

Les principes concernant la déontologie des Administrateurs, la politique de diversité au sein du Conseil d'Administration, de même que la composition, le rôle et les règles de fonctionnement du Conseil et de ses Comités sont fixés dans le règlement intérieur. La version à jour du règlement intérieur est publiée dans son intégralité sur le site Internet de la Société : https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2025-02/reglement-interieur-du-conseil-dadministration-fevrier-2025.pdf

2. Structure de 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 des meilleures pratiques.

Le mode de gouvernance de L'Air Liquide S.A. est une gouvernance à Conseil d'Administration avec, depuis le 1er juin 2022, une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration réuni le 4 mai 2022, à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires, statuant à l'unanimité et suivant les recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, a en effet choisi d'adopter ce mode de gouvernance dissocié avec effet au 1er juin 2022, de nommer M. François Jackow en qualité de nouveau Directeur Général et de renouveler les fonctions de M. Benoît Potier en qualité de Président du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a également décidé de maintenir la fonction d'Administrateur Référent.

2.1. POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

En tant que dirigeant mandataire social exécutif, le Directeur Général, qui assure seul la Direction et la gestion opérationnelle de la Société, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve de certaines décisions soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration, inscrites dans les statuts et décrites dans le règlement intérieur (voir ci-après).

M. François Jackow est également Administrateur de L'Air Liquide S.A. En cette qualité, il participe aux débats ainsi qu'aux délibérations du Conseil d'Administration.

Limites aux pouvoirs du Directeur Général

Conformément à l'article 13 des statuts, les décisions soumises à l'autorisation préalable ou faisant l'objet d'une information du Conseil d'Administration sont définies dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration comme suit :

« Conformément à l'article 13 des statuts, sont soumises à l'autorisation préalable/font l'objet d'une information du Conseil d'Administration les décisions visées ci-dessous.

En outre, concernant les « Filiales » (définies comme les sociétés contrôlées par la Société) du Groupe (défini comme la Société et l'ensemble de ses Filiales), l'autorisation préalable/l'information du Conseil est requise dans les cas énumérés ci-après visant expressément les Filiales.

a. Cautions, avals et garanties donnés par la Société pour un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 500 millions d'euros, sous réserve des résolutions spécifiques prises par le Conseil d'Administration.

b. Opérations externes de cessions ou apports (à des sociétés autres que des sociétés contrôlées majoritairement), concernant la Société et les Filiales :
   - de biens immobiliers pour un montant unitaire supérieur à 80 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 150 millions d'euros,
   - de participations, totales ou partielles pour un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros,
   - conclusion de tout traité de fusion, de scission ou d'apport partiel d'actif, pour un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros, sous réserve des dispositions spécifiques applicables à la Société mentionnées ci-après,
   - de branche d'activité, pour un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros.

   En ce qui concerne la Société, l'autorisation du Conseil d'Administration sera requise pour la conclusion, au nom de la Société, d'opérations externes d'apport en nature ou apport partiel d'actifs, au-delà d'un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros ; l'autorisation du Conseil d'Administration sera requise pour la conclusion au nom de la Société de toute opération de fusion, scission ou opération comparable soumise au régime des fusions/scissions, étant entendu que le Conseil d'Administration pourra déléguer au Directeur Général (ou au Président-Directeur Général, selon le cas) le pouvoir de conclure de telles opérations dans les conditions et pour les montants qu'il déterminera.

c. Constitution de sûretés par la Société pour un montant unitaire supérieur à 80 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 150 millions d'euros.

d. Concernant la Société et les Filiales : (i) engagements d'investissements ou (ii) opérations externes d'acquisitions de participations ou d'acquisition de biens meubles ou immeubles, corporels ou incorporels de nature à figurer au poste « immobilisations » du bilan, ou de souscription à des augmentations de capital, pour un montant unitaire supérieur à 250 millions d'euros ou pour un montant annuel cumulé supérieur à 400 millions d'euros.

   Les opérations dépassant le seuil unitaire de 250 millions d'euros (i) d'achat portant sur des éléments non susceptibles de figurer au poste « immobilisations » du bilan, tels que achat d'électricité ou de gaz naturel, et (ii) de vente à des tiers de biens ou services d'ingénierie ou de construction, feront l'objet d'une information du Conseil d'Administration, si possible *ex ante*, et en tout état de cause *ex post*.

   Des approbations de programmes d'investissements par « tranches » successives seront demandées au Conseil d'Administration.

e. Toute opération de financement concernant la Société ou les filiales d'un montant susceptible de modifier substantiellement la structure financière du Groupe.

f. Opérations susceptibles de modifier substantiellement les orientations stratégiques du Groupe telles qu'elles ont été déterminées par le Conseil d'Administration.

Il est précisé que, lorsque l'autorisation du Conseil d'Administration est requise du fait du dépassement de l'un des plafonds annuels globaux fixés au présent paragraphe, le Conseil d'Administration pourra, s'il le juge utile, renouveler son autorisation pour tout ou partie du montant de l'autorisation initialement accordée.

Par ailleurs, en cas d'une remise en cause fondamentale du système d'information du Groupe entraînant un développement de plus de 250 millions d'euros, une information préalable du Conseil d'Administration sera faite. »

2.2. MISSIONS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des Actionnaires. Il est en charge de la convocation des réunions du Conseil d'Administration. Il fixe les dates et les ordres du jour des réunions du Conseil, gère la tenue des réunions proprement dites et en anime les débats.

Le Président du Conseil d'Administration est en charge du bon fonctionnement des organes de la Société. Il s'assure notamment que les Administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. Dans ce cadre, il veille en particulier à ce qu'ils disposent de toutes les informations disponibles nécessaires au bon exercice de celle-ci.

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 s'est vu attribuer en 2022 par le Conseil d'Administration, pour la durée de la transition managériale, des missions spécifiques, en plus de celles que la loi confère au Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a constaté que la période de transition managériale se déroulait de façon extrêmement satisfaisante. Dans ces conditions, il est envisagé par le Conseil que la transition prenne fin à l'échéance du mandat du Président du Conseil (Assemblée Générale 2026).

Les missions spécifiques du Président du Conseil d'Administration, qu'il exerce en concertation avec le Directeur Général, décrites dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration, sont les suivantes :

- « le Président est associé aux décisions majeures concernant la définition de la stratégie globale et l'organisation du Groupe ;
- le Président peut participer, sur demande du Directeur Général, aux réunions internes avec le management sur ces sujets afin d'apporter son éclairage sur les enjeux stratégiques ;
- le Président peut, en lien étroit avec le Directeur Général, représenter (dans le cadre d'une représentation institutionnelle) le Groupe à l'égard des pouvoirs publics et de certains partenaires et/ou parties prenantes stratégiques ;
- le Président peut, en lien étroit avec le Directeur Général, rencontrer les principaux actionnaires concernant les sujets de gouvernance, outre les sujets plus spécifiques dont il convient avec le Directeur Général. Il en tient le Directeur Général informé. Il suit la stratégie actionnariale du Groupe et continue à présider le Comité de Communication auprès des Actionnaires ;
- le Président met son expérience au service du Groupe et veille au respect des valeurs et de la culture du Groupe.

Le Président assiste aux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations. Il prend une part active aux travaux de recrutement des Administrateurs pilotés par le Comité des nominations et de la gouvernance. Le Président rend compte au Conseil de l'exécution de ses missions. »

2.3. COMPTE-RENDU DE L'ACTIVITÉ DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme énoncé dans le règlement intérieur, le Président du Conseil d'Administration a rendu compte au Conseil de l'exécution de ses missions, au cours de l'exercice écoulé.

Au cours de cette période, et en complément de l'accomplissement des missions classiques d'un Président de Conseil d'Administration, M. Benoît Potier a notamment :

- participé à de nombreux évènements organisés par les pouvoirs publics aux niveaux national, européen et mondial afin d'y représenter le Groupe (dans le cadre de ses missions de représentation institutionnelle), comme par exemple le Forum Économique Mondial de Davos et le colloque franco-britannique en janvier 2024 et les rencontres franco-allemandes d'Évian en septembre 2024 ;
- participé aux travaux d'organisations traitant de sujets pertinents pour le Groupe : l'ERT (European Round Table) et l'Asia Business Council. Il a également participé en 2024 à une conférence de l'IEA (Agence internationale de l'Énergie), sur le thème « Expanding and enhancing the flow of new technologies » ;
- assisté à des réunions ponctuelles avec le Directeur Général et certains membres du Comité Exécutif notamment sur la stratégie Hydrogène ;
- échangé avec certains Administrateurs étrangers lors de voyages dans les géographies ;
- échangé lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 avec les Actionnaires : cette séance de questions-réponses demeure un moment d'échange privilégié entre les Actionnaires et le Président ;
- présidé les trois réunions du Comité de communication auprès des Actionnaires, les trois après-midi dédiées ayant permis une discussion riche et approfondie avec les 12 Actionnaires du Comité ;
- rencontré six Actionnaires majeurs en 2024, dans le cadre des rencontres avec les investisseurs qui sont organisées tous les ans, pour échanger sur des sujets de gouvernance.

3. Composition du Conseil d'Administration

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2024

14 membres

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS [a]	ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS	PARITÉ [a]	NATIONALITÉS	DURÉE MOYENNE DE PRÉSENCE AU CONSEIL
83 %	2	F : 42 % H : 58 %	5	5 ans

(a) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage - (ESRS 2 GOV-1 §21 (d)).

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'Administration est composé de 14 membres : 12 membres nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont 1 membre exécutif (le Directeur Général) et 13 membres non-exécutifs [1], cinq sont de nationalité étrangère (allemande, américaine, italienne et chinoise (Hong Kong)), et deux Administrateurs représentant les salariés.

Évolutions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2024 :

- les mandats de Mme Kim Ann Mink, Administratrice indépendante et membre du Comité des rémunérations, et de Mme Monica de Virgiliis, Administratrice indépendante et membre du Comité environnement et société, venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 ont été renouvelés par ladite Assemblée ;
- à l'issue de cette Assemblée, le Conseil d'Administration a reconduit les fonctions de Mme Kim Ann Mink au sein du Comité des rémunérations et de Mme Monica de Virgiliis au sein du Comité environnement et société.

[1] *ESRS 2 GOV-1 § 21 (a).*

Il n'a été procédé à aucune nomination lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 d'un Administrateur qui aurait occupé une position de membre d'un Conseil d'Administration ou d'un Directoire ou Conseil de Surveillance dans une administration publique (y compris un organisme de régulation) pendant les deux années précédent l'exercice 2024 [1].

Expertises et compétences présentes au Conseil [2]

Des expériences dans les domaines de l'industrie, des services, de la recherche et de l'innovation, de la santé, de la chimie et des métiers de la construction, sont notamment représentées au Conseil. Les Administrateurs apportent en outre des compétences transverses en matière de durabilité, finance, digital, de même que la vision de dirigeants de grands groupes internationaux.

Les expertises et expériences apportées par chacun des Administrateurs composant le Conseil d'Administration peuvent être synthétisées dans la matrice présentée ci-après, inchangée depuis 2023. Cette matrice, issue des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, présente les compétences individuelles des Administrateurs en distinguant les compétences fonctionnelles et les compétences sectorielles.

En réponse aux demandes formulées par certains investisseurs, le Conseil a identifié trois compétences pouvant être qualifiées de majeures au sein du Conseil, à savoir l'Énergie, la Durabilité et le Digital/IT (en gras dans la matrice figurant ci-après). Chaque critère inclus dans la politique de diversité du Conseil est néanmoins considéré comme très important par le Conseil d'Administration.

MATRICE DE COMPÉTENCES DES MEMBRES

		Benoît Potier	François Jackow	Xavier Huillard	Annette Winkler	Kim Ann Mink	Aiman Ezzat	Bertrand Dumazy	Christina Law	Michael H. Thaman	Monica de Virgiliis	Alexis Perakis-Valat	Catherine Guillouard	Philippe Dubrulle	Fatima Tighlaline	
Compétences fonctionnelles	Profil étranger				✓	✓			✓	✓	✓					36 %
	PDG/DG/Dirigeants de grands groupes internationaux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			86 %
	Finance/Audit [a]						✓	✓		✓			✓			29 %
	Digital/IT	✓	✓				✓	✓				✓	✓			43 %
	Cybersécurité						✓	✓								14 %
	Durabilité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		86 %
	R&D/Technologie/ Innovation	✓	✓			✓				✓	✓			✓		43 %
	Marketing				✓	✓		✓	✓			✓				36 %
Compétences sectorielles	Chimie/Pharmacie	✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓		✓		57 %
	Santé	✓	✓						✓						✓	29 %
	Électronique	✓	✓					✓			✓					29 %
	Services			✓			✓	✓					✓		✓	36 %
	Construction/BTP			✓	✓					✓						21 %
	Transport/ Automobile			✓	✓						✓		✓	✓		36 %
	Marchés destinés aux consommateurs				✓				✓			✓				21 %
	Énergie	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓		✓			57 %

(a) Le choix a été fait de ne retenir que les Administrateurs anciens Directeurs Financiers, étant précisé que les dirigeants de grands groupes possèdent tous, de par leurs fonctions, des compétences financières.

(1) *ESRS G1-5 §30.*
(2) *ESRS 2 GOV-1 §21 (c).*

Description de la manière dont le Conseil détermine si les compétences et l'expertise des membres sur les questions de durabilité existent ou seront développées [1] :

1. Évaluation annuelle des besoins : Le Conseil, sur la base des travaux et des recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, examine chaque année la composition du Conseil et identifie les besoins en compétences, y compris en matière de durabilité.
2. Recrutement et formation : Les nouveaux membres sont recrutés en appliquant les critères de la politique de diversité établie par le Conseil qui incluent la durabilité (définie au paragraphe 3.1 du présent Document). Dès leur nomination et tout au long de leur mandat, ils bénéficient de formations :
   - Internes : sur les spécificités du Groupe (activités/ESG), dispensées par le membre du Comité Exécutif en charge ;
   - Externes : sur des sujets à fort impact (CSRD, durabilité), dispensées par des experts externes.

   Ainsi, en 2023, comme en 2024, tous les membres ont suivi une formation dispensée par un conseil extérieur sur le thème de la RSE détaillant notamment les évolutions issues des nouvelles réglementations en la matière. Une formation sur le climat accompagnée d'une visite de site est prévue en 2025 [2].
3. Suivi des compétences : Le Conseil revoit chaque année la matrice des compétences individuelles des membres, établie sur la base de leurs fonctions actuelles et de celles occupées antérieurement (et reflétées dans les fiches individuelles figurant pages 126 à 139). Il s'assure que ces compétences demeurent en adéquation avec la politique de diversité du Conseil et les enjeux d'Air Liquide. Au regard des compétences ciblées dans la matrice de compétences, 86 % des membres (12 sur 14) possédaient des compétences en matière de durabilité en 2024. Les trois membres siégeant au Comité environnement et société (dédié aux questions liées à la durabilité) figurent parmi ceux ayant cette expertise.
4. Adéquation des compétences et expertises des Administrateurs avec les enjeux de durabilité matériels pour le Groupe (et les IRO correspondants) : Le Conseil s'assure que les compétences des Administrateurs correspondent aux enjeux de durabilité matériels pour le Groupe, décrits au chapitre 5 du Document.

   Les compétences des membres identifiées dans la matrice correspondent notamment aux enjeux de durabilité suivants :
   - Changement climatique et Energie (E1) : Une majorité des membres présente les compétences requises, soit parce qu'il s'agit de dirigeants ou anciens dirigeants ayant initié ou mis en œuvre des plans de transformation durable de l'entreprise, notamment dans le domaine de la transition énergétique, ainsi que des plans de décarbonation, soit parce qu'ils sont personnellement engagés dans la lutte contre le changement climatique, soit parce qu'ils exercent des fonctions dans ce domaine. Les compétences de certains membres en matière d'énergie et de transition énergétique correspondent également à l'enjeu E1.
   - Enjeux sociaux (S1/S2/S4) : La majorité des membres, de par leurs responsabilités de dirigeants ou anciens dirigeants, possède des compétences (notamment en raison de leur expertise en matière de Ressources Humaines) liées aux enjeux sociaux (personnel de l'entreprise et de la chaîne de valeur), notamment ceux relatifs aux droits et aux conditions de travail des collaborateurs, à la diversité, l'égalité, l'inclusion, le dialogue social et la santé et la sécurité des collaborateurs. En outre, certains membres possèdent des compétences dans le domaine de la santé et apportent à cet égard leur expertise en matière de protection des intérêts des patients.
   - Conduite des affaires [3] (G1) : Compte tenu des responsabilités actuelles ou passées de la plupart des membres dans de grands groupes internationaux, le niveau d'expertise du Conseil sur les questions relatives à la conduite des affaires (conformité à la réglementation en matière d'éthique et de prévention de la corruption et du trafic d'influence) est élevé. Par ailleurs, afin de maintenir/développer cette expertise, une formation a été dispensée à tous les membres du Conseil concernant la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin (voir le détail des formations des membres – page 112).

3.1. POLITIQUE DE DIVERSITÉ – SÉLECTION DES NOUVEAUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sur la base des travaux réalisés par le Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil a procédé à une légère reformulation afin de mettre à jour certaines terminologies. Le règlement intérieur a été modifié corrélativement.

Ce dernier précise que :

« Les membres sont choisis pour leurs compétences, leur intégrité, leur indépendance d'esprit et leur détermination à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires. »

« **Politique de diversité au Conseil d'Administration** : la composition du Conseil d'Administration, s'agissant de ses membres désignés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration, devra refléter une diversité et complémentarité d'expériences, notamment internationales, de nationalités, d'âge, de sexe, de cultures et d'expertises, y compris un nombre significatif de dirigeants d'entreprise ou anciens dirigeants d'entreprise ; le Conseil d'Administration devra rechercher des personnes possédant des compétences dans les domaines suivants : énergie, durabilité, digital, services, industrie, R&D/technologie, santé, finance, et marketing. »

La politique de diversité qui s'applique aux membres du Conseil s'accompagne de principes, fixés dans le règlement intérieur, qui, sans être érigés en règles rigides, guident également la composition du Conseil, notamment en termes de nombre d'Administrateurs désignés par l'Assemblée Générale (en principe 10 à 12), de durée des mandats (quatre ans, principe d'échelonnement des renouvellements, la proportion de membres désignés par l'Assemblée Générale cumulant plus de 12 ans de fonctions ne devant pas excéder le tiers), d'âge ou de proportion de membres qualifiés d'indépendants, qui visera à satisfaire aux principes recommandés dans le cadre d'un bon gouvernement d'entreprise.

(1) *ESRS 2 GOV-1 § 23 (a) et (b).*
(2) *Voir le détail des formations réalisées par les membres du Conseil d'Administration au paragraphe 6 du présent chapitre.*
(3) *ESRS G1 GOV-1 §5 (b) et ESRS G1-3 §18 (c).*

Le Conseil d'Administration s'appuie sur les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance pour proposer à l'Assemblée Générale toute nouvelle nomination ou tout renouvellement de mandat d'Administrateur. Les nominations de nouveaux Administrateurs indépendants s'effectuent selon les étapes décrites ci-après (synthétisées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration) :

PROFIL	CANDIDATURES	SÉLECTION	DÉCISION
Définition du profil recherché par le Comité des nominations et de la gouvernance au regard : ■ des compétences et expériences recherchées conformément à la politique de diversité du Conseil ; ■ des qualités professionnelles et personnelles recherchées ; et ■ de la parité femmes/hommes.	■ Recherches de profils effectuées par le Comité, le cas échéant avec l'aide d'un cabinet de recrutement. ■ Étude approfondie par le Comité des dossiers des profils identifiés. ■ Établissement d'une liste de candidat(e)s potentiel(le)s.	■ Discussions au sein du Comité concernant les candidat(e)s : adéquation avec les besoins identifiés, vérification des règles du Code AFEP/MEDEF (cumul des mandats, indépendance…). ■ Rencontre individuelle avec le Président du Comité, le Président du Conseil et avec chaque membre. ■ Conclusion et recommandation au Conseil d'Administration.	■ Arrêté par le Conseil du projet de résolution relatif à la nomination du nouvel Administrateur à soumettre à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Évolutions du Conseil pour 2025 :

Au regard de sa composition actuelle et de la diversité des profils, des expériences et des expertises le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de maintenir à l'identique les compétences représentées au sein du Conseil et, ainsi de ne pas proposer de nouvelle nomination à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, mais de proposer le renouvellement des mandats de trois Administrateurs indépendants, MMs Xavier Huillard, Aiman Ezzat et Bertrand Dumazy, qui viennent à échéance à l'issue de cette Assemblée.

La composition du Conseil comprenant 12 membres élus par l'Assemblée est en outre conforme aux dispositions du règlement intérieur (qui prévoit 10 à 12 membres hors Administrateurs représentant les salariés).

Si l'Assemblée Générale des Actionnaires adopte les résolutions qui lui sont proposées, la composition du Conseil demeurera identique à celle du Conseil au 31 décembre 2024 (voir tableau ci-dessus) avec 14 membres (dont 12 nommés par l'Assemblée Générale et deux Administrateurs représentant les salariés).

3.2. INDÉPENDANCE DES MEMBRES

Reprenant dans son intégralité la définition de l'indépendance donnée par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, le règlement intérieur définit les critères appliqués au sein de la Société pour apprécier le **caractère indépendant** d'un membre.

« Un membre du Conseil d'Administration est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Dans cet esprit, les critères qui pourront guider le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant seront les suivants :

- ne pas être ou avoir été salarié ou dirigeant de la Société,
- ne pas exercer de mandat de Président du Conseil d'Administration, Directeur Général, Président ou membre du Directoire d'une société dans laquelle le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué d'Air Liquide serait Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance,
- ne pas avoir de relations d'affaires avec le groupe Air Liquide qui représenteraient une part significative de l'activité (i) de la société dont l'Administrateur est dirigeant ou (ii) d'Air Liquide,
- ne pas avoir de lien familial proche avec le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué,
- ne pas avoir été auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes,
- ne pas être membre du Conseil (d'Administration ou de Surveillance) de la Société depuis plus de 12 ans. »

Chaque année, le Conseil consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de l'indépendance de ses membres nommés par l'Assemblée Générale et, le cas échéant, des candidats aux fonctions d'Administrateur. Ainsi, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 20 février 2025, sur la base des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, a passé en revue chacun des critères figurant dans le règlement intérieur du Conseil et dans le Code AFEP/MEDEF, permettant d'évaluer l'indépendance de chaque Administrateur.

Le groupe Air Liquide est particulièrement attentif aux situations de conflits d'intérêts, même potentiels. La détermination du caractère significatif ou non de la relation d'affaires, pour chaque Administrateur ou candidat à ces fonctions, est déduit de l'examen de critères tels que :

- le pourcentage des volumes d'affaires mondiaux réalisés entre le groupe Air Liquide et chaque groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide (ou candidat aux fonctions d'Administrateur) exerce un mandat social ou une fonction de Direction. Le pourcentage du volume d'affaires est apprécié tant au niveau du groupe Air Liquide que de chaque groupe concerné ;
- la dépendance économique ;
- l'exclusivité ;
- la participation de l'Administrateur à la relation d'affaires ;
- durée et continuité de la relation d'affaires.

Le Conseil s'appuie sur un tableau récapitulatif des flux (achats et ventes) intervenus au cours de l'exercice écoulé entre le groupe Air Liquide et le groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide nommé par l'Assemblée Générale (ou un candidat proposé à ces fonctions) exerce également un mandat social ou une fonction exécutive (voir sur ce point les informations relatives aux mandats et fonctions détenus par les Administrateurs – pages 126 à 139). Ces flux sont rapportés au poids total des achats et ventes de chaque groupe pour en mesurer l'importance.

Pour l'exercice 2024, ce tableau fait apparaître que les montants des ventes du groupe Air Liquide à l'un quelconque des groupes concernés, ou de ses achats à l'un de ces groupes, n'excèdent pas 1 % de la totalité des ventes ou achats du groupe Air Liquide ou de l'un quelconque des groupes concernés.

Au-delà des critères quantitatifs mentionnés ci-dessus, l'examen qualitatif mené par le Conseil d'Administration a conduit à la conclusion que ni Air Liquide ni les groupes concernés ne sont dans une relation de dépendance économique ou d'exclusivité, s'agissant de grands groupes internationaux aux activités très diversifiées.

Par ailleurs, compte tenu de l'organisation du groupe Air Liquide, de sa taille, de la diversité de ses métiers et présence géographique, les Administrateurs concernés n'ont pas vocation à intervenir dans des relations commerciales qui sont menées, au sein du groupe Air Liquide, au niveau des filiales concernées, et le cas échéant des groupes de pays (clusters) et des activités opérationnelles mondiales (Global Business Units).

Après examen de chaque situation individuelle, le Conseil a conclu qu'aucun Administrateur n'a vocation à exercer un pouvoir décisionnel direct ou indirect dans les négociations contractuelles conduisant aux courants d'affaires évoqués. S'il devait en être autrement, il lui appartiendrait de déclarer au Conseil être en situation de conflit d'intérêts. Ce point serait alors traité conformément aux règles de déontologie prévues par le règlement intérieur.

En conséquence de l'examen réalisé, il a été conclu qu'aucun groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide exerce un mandat social ou une fonction de Direction n'entretient de relation d'affaires significative avec le groupe Air Liquide.

L'examen par le Conseil d'Administration de la situation individuelle de chaque Administrateur au regard de chacun des critères requis par le Code AFEP/MEDEF pour le statut d'indépendant figure dans le tableau ci-après (situation au 31 décembre 2024) :

Critères AFEP/ MEDEF	Benoît Potier (PCA)	François Jackow (DG)	Xavier Huillard (AR)	Bertrand Dumazy	Aiman Ezzat	Catherine Guillouard	Christina Law	Kim Ann Mink	Alexis Perakis-Valat	Michael H. Thaman	Monica de Virgiliis	Annette Winkler	Philippe Dubrulle (Administrateur représentant les salariés)	Fatima Tighlaline (Administratrice représentant les salariés)
Critère 1 Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	×	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 2 Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 3 Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 4 Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 5 Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 7 Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	✓	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 8 Statut de l'Actionnaire important	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Le Conseil a également procédé à l'examen de la situation de chaque Administrateur au regard de chacun des critères du règlement intérieur tels qu'énoncés ci-avant (page 106 du présent Document d'Enregistrement Universel). Les critères retenus s'inspirent très largement du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF. Le Conseil d'Administration continue à considérer toutefois que les anciens salariés ou dirigeants de la Société **ne peuvent être considérés comme indépendants, même si la cessation de leurs fonctions remonte à plus de cinq ans.**

Suite à la recommandation formulée par l'AMF, un tableau faisant apparaître la liste des Administrateurs considérés indépendants au regard des critères comparés du règlement intérieur et du Code AFEP/MEDEF est présenté ci-après.

	Au 31 décembre 2024 Indépendance des Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale au regard des critères du	
	Règlement intérieur	**Code AFEP/MEDEF**
Benoît Potier – Président du Conseil d'Administration	Non	Non
François Jackow – Directeur Général	Non	Non
Xavier Huillard – Administrateur Référent	Oui	Oui
Bertrand Dumazy	Oui	Oui
Aiman Ezzat	Oui	Oui
Catherine Guillouard	Oui	Oui
Christina Law	Oui	Oui
Kim Ann Mink	Oui	Oui
Alexis Perakis-Valat	Oui	Oui
Michael H. Thaman	Oui	Oui
Monica de Virgiliis	Oui	Oui
Annette Winkler	Oui	Oui
Philippe Dubrulle – Administrateur représentant les salariés	N/A	N/A
Fatima Tighlaline – Administrateur représentant les salariés	N/A	N/A

Le Conseil a ainsi jugé qu'à la fin de l'exercice 2024, étaient indépendants les membres élus par l'Assemblée Générale suivants : M. Bertrand Dumazy, M. Aiman Ezzat, Mme Catherine Guillouard, M. Xavier Huillard, Mme Christina Law, Mme Kim Ann Mink, M. Alexis Perakis-Valat, M. Michael H. Thaman, Mme Monica de Virgiliis et Mme Annette Winkler (soit **83 %** [1] d'Administrateurs indépendants). Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, M. Philippe Dubrulle et Mme Fatima Tighlaline, Administrateurs représentant les salariés, n'ont pas été pris en compte pour le calcul de ce ratio.

Compte tenu de la composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025, sous réserve de l'approbation des résolutions proposées concernant les renouvellements des mandats de trois Administrateurs indépendants, le pourcentage d'Administrateurs indépendants au Conseil d'Administration demeurerait à 83 %.

3.3. ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Aux termes de l'article 13 des statuts, obligation est faite au Conseil d'Administration de désigner un Administrateur Référent, tant que les fonctions de Président et de Directeur Général sont unifiées. En cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, le Conseil d'Administration peut également désigner un Administrateur Référent parmi les membres indépendants du Comité des nominations et de la gouvernance. L'Administrateur Référent demeure en fonction jusqu'au terme de son mandat au sein du Comité des nominations et de la gouvernance.

M. Xavier Huillard, Administrateur indépendant, exerce les fonctions d'Administrateur Référent depuis mai 2022. Son mandat d'Administrateur venant à échéance lors de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, il sera proposé aux Actionnaires de le renouveler pour une durée de quatre ans. Sous réserve du renouvellement de son mandat, le Conseil d'Administration a d'ores et déjà décidé de reconduire Monsieur Xavier Huillard dans ses fonctions d'Administrateur Référent.

[1] *ESRS 2 GOV-1 §21 (e).*

3.3.1. Attributions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration :

A) définit les attributions et pouvoirs de l'Administrateur Référent comme suit :

« Attributions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

L'Administrateur Référent dispose des attributions et pouvoirs suivants :

1. Il conduit, sur délégation du Président du Comité des nominations et de la gouvernance lorsque lui-même n'exerce pas la présidence de ce Comité, les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance concernant les missions de gouvernance confiées au Comité, notamment dans l'examen du mode d'exercice de la Direction Générale, l'examen de l'évolution et de l'application des règles de gouvernance, la préparation de l'évaluation du fonctionnement du Conseil, l'examen des questions d'éthique, la veille portée au bon fonctionnement des organes de gouvernance, en particulier dans la transmission des informations demandées par les Administrateurs indépendants ; sur tous ces points, l'Administrateur Référent peut formuler toutes propositions et faire part de toutes suggestions qu'il juge nécessaires.

   De façon plus spécifique, l'Administrateur Référent anime au sein du Comité la mise en œuvre des diligences visant à identifier et analyser les éventuelles situations de conflits d'intérêts au sein du Conseil ; il porte à l'attention du Président du Conseil d'Administration (ou du Président-Directeur Général, selon le cas), les éventuelles situations de conflits d'intérêts ainsi identifiées.

   Il rend compte de ces travaux au Conseil d'Administration.
2. L'Administrateur Référent, après avis du Comité des nominations et de la gouvernance, peut demander au Président du Conseil d'Administration de convoquer le Conseil d'Administration sur tout ordre du jour déterminé, à tout moment et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

   Dans les conditions prévues à l'article IV du présent règlement, l'Administrateur Référent peut également recevoir délégation pour convoquer le Conseil d'Administration à la demande du tiers au moins de ses membres.
3. L'Administrateur Référent, après avis du Comité des nominations et de la gouvernance, peut proposer au Président du Conseil d'Administration l'inscription de points complémentaires à l'ordre du jour de toute réunion du Conseil.
4. Une fois par an, l'Administrateur Référent réunit les membres du Conseil d'Administration pour une session se tenant hors la présence des Administrateurs exécutifs (ou anciens Administrateurs exécutifs) ou internes du Groupe et des représentants du personnel. Il organise et anime les débats de cette session annuelle qu'il préside.
5. L'Administrateur Référent prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.
6. L'Administrateur Référent rend compte chaque année de son activité au Conseil d'Administration.
7. L'Administrateur Référent s'assure qu'il est rendu compte aux actionnaires des questions de gouvernance entrant dans le champ de ses attributions. Il est rendu compte de son activité dans le Document d'Enregistrement Universel. »

B) prévoit également, sans préjudice des dispositions relatives à la convocation du Conseil d'Administration prévues dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration, que l'Administrateur Référent, après avis du Comité des nominations et de la gouvernance, peut demander au Président du Conseil d'Administration de convoquer le Conseil d'Administration sur tout ordre du jour déterminé ; ce droit peut être exercé à tout moment et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Le Président du Conseil d'Administration est lié par cette demande.

L'Administrateur Référent peut être sollicité par les autres Administrateurs en marge des séances du Conseil d'Administration, et ce, aussi souvent qu'ils le jugent nécessaire, et les Administrateurs sont régulièrement interrogés sur le bon niveau de dialogue avec l'Administrateur Référent.

3.3.2. Compte-rendu de l'activité de l'Administrateur Référent

L'activité de l'Administrateur Référent au cours de l'exercice 2024 a porté sur les points suivants :

- conduite des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance concernant les missions de gouvernance qui lui sont confiées, et notamment :
  - examen des pratiques de la Société au regard des recommandations du Code AFEP/MEDEF, de l'AMF et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise figurant dans leurs rapports respectifs 2024,
  - évaluation du fonctionnement du Conseil et présentation au Conseil de février 2025 de la synthèse des appréciations des Administrateurs. Pour plus de détails sur l'évaluation, voir page 114,
  - suivi des nouvelles obligations légales relatives à la CSRD, réflexions sur l'organisation des travaux des Comités et modification des missions du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société en application de cette nouvelle réglementation,
  - information du Conseil d'Administration sur les contacts réguliers entre le Président du Conseil d'Administration et/ou le Directeur Général et les Actionnaires ;
- présidence et animation de la session du Conseil d'Administration tenue à l'issue du dernier Conseil d'Administration de l'année 2024 réunissant tous les Administrateurs hors la présence du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, des Administrateurs représentant les salariés et du représentant du personnel. L'Administrateur Référent a échangé avec le Président du Conseil d'Administration sur les sujets évoqués lors de cette session exécutive (pour plus de détails sur la session exécutive, voir page 115) ;
- entretiens réguliers avec le Président du Conseil d'Administration et les Administrateurs, notamment sur des sujets de gouvernance ;
- présentation aux Actionnaires des travaux réalisés par le Comité des rémunérations, qu'il préside, lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 ;
- examen des attentes des Actionnaires exprimées à l'occasion de l'Assemblée Générale du 30 avril 2024. L'Administrateur Référent a également pris connaissance des conclusions des rencontres organisées fin 2024, avec de nombreux Actionnaires institutionnels afin de préparer l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

Il a rendu compte de son activité au Conseil d'Administration de février 2025.

Au cours de l'exercice 2024, l'Administrateur Référent a participé à la totalité des réunions du Conseil (six réunions), du Comité des nominations et de la gouvernance (quatre réunions) et du Comité des rémunérations (trois réunions), ainsi qu'à la réunion du groupe de travail « Relations Actionnaires ».

4. Déontologie des Administrateurs – Droits et obligations des Administrateurs

Le règlement intérieur rappelle les principales obligations qui s'imposent aux Administrateurs. L'Administrateur représente l'ensemble des Actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société.

Chaque Administrateur s'engage à respecter les obligations mises à sa charge par les diverses dispositions légales, réglementaires, statutaires ou internes à la Société et plus particulièrement les règles internes relatives à la prévention des abus de marché ou les obligations de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société. Les Administrateurs sont régulièrement informés par la Société de leurs obligations dans ce cadre. La Société dispose en outre d'une procédure interne relative à la gestion de l'information privilégiée. Comme chaque année, une note interne sur la prévention des abus de marché a été envoyée début 2025 aux Administrateurs, qui rappelle plus spécifiquement les obligations légales et réglementaires auxquelles ils sont tenus en application des dispositions européennes et nationales.

Chaque Administrateur est tenu à une obligation de discrétion. Les membres du Comité d'audit sont en particulier tenus à une obligation de confidentialité à l'égard des informations relatives aux prestations par les Commissaires aux comptes dans les conditions prévues par la loi.

Chaque Administrateur doit s'efforcer de participer à toutes les réunions du Conseil et des Comités auxquels il appartient et d'assister aux réunions de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les informations requises par le Code AFEP/MEDEF concernant l'assiduité individuelle des membres du Conseil d'Administration figurent dans le tableau ci-après :

	Conseil d'Administration	Comité d'audit et des comptes	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité environnement et société
Benoît Potier Président du Conseil d'Administration	100 %	—	—	—	—
François Jackow Directeur Général	100 %	—	—	—	—
Xavier Huillard Administrateur Référent	100 %	—	100 %	100 %	—
Bertrand Dumazy	100 %	100 %	100 %	—	—
Aiman Ezzat	67 %	100 %	—	—	—
Catherine Guillouard	100 %	100 %	—	—	—
Christina Law	100 %	—	—	—	—
Kim Ann Mink	100 %	—	—	100 %	—
Alexis Perakis-Valat	100 %	—	—	—	—
Michael H. Thaman	100 %	—	—	—	—
Monica de Virgiliis	100 %	—	—	—	100 %
Annette Winkler	100 %	—	100 %	—	100 %
Philippe Dubrulle Administrateur représentant les salariés	100 %	—	—	—	100 %
Fatima Tighlaline Administratrice représentant les salariés	100 %	—	—	100 %	—
TOTAL	**98 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Les membres du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société se sont également réunis dans le cadre de sessions communes entre ces deux Comités à trois reprises en 2024. Le taux de participation à ces sessions a été de 94 % (voir les informations sur la session commune entre ces deux Comités – page 120).

Chaque Administrateur doit s'informer et consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de son mandat.

Conformément aux termes des statuts de la Société, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société inscrites sous forme nominative. L'Administrateur communique à la Société le nombre d'actions qu'il détient. Cette disposition ne s'applique pas aux Administrateurs représentant les salariés.

Aux termes du règlement intérieur, les membres du Conseil d'Administration doivent faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel avec la Société et doivent s'abstenir d'assister aux débats et de participer au vote de la délibération correspondante.

Cette obligation est complétée par une déclaration formelle annuelle remise à la Société par chaque Administrateur attestant, pour ce qui le concerne, l'absence de conflit d'intérêts potentiel.

DÉCLARATIONS

Conformément aux déclarations formulées auprès de la Société par chaque mandataire social, la Société confirme que les mandataires sociaux n'ont aucun lien familial avec tout autre mandataire social et n'ont pas été condamnés pour fraude au cours des cinq dernières années au moins.

Aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à leur encontre par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris organismes professionnels), et ils n'ont pas été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins. Ils n'ont pas de conflit d'intérêts même potentiel à l'égard de L'Air Liquide S.A.

Il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux Actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu desquels les mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. ont été sélectionnés comme tels. Il n'existe pas de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de L'Air Liquide S.A. à l'exception des règles relatives à la prévention des abus de marché, de l'obligation statutaire, pour les membres du Conseil d'Administration élus par l'Assemblée Générale, d'être propriétaires d'au moins 500 actions de la Société inscrites sous la forme nominative pendant la durée de leur mandat et des obligations de conservation d'actions applicables aux dirigeants mandataires sociaux.

Les mandataires sociaux n'ont pas été associés à une quelconque faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins.

Enfin, le Comité des nominations et de la gouvernance, sous la direction de l'Administrateur Référent, a pour mission à ce jour de prévenir les situations éventuelles de conflits au sein du Conseil.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, le règlement intérieur prévoit une limitation à quatre autres mandats d'Administratrice dans des sociétés cotées françaises ou étrangères pour les Administrateurs non exécutifs. Ce nombre est ramené à deux autres mandats pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société.

En outre, une obligation d'information sur les mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris leur participation aux Comités du Conseil de ces sociétés, s'impose aux Administrateurs non exécutifs.

Une obligation de recueillir l'avis du Conseil d'Administration (qui se prononce sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance) avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée s'impose aux dirigeants mandataires sociaux de la Société. Dans ce cadre, le Conseil a accueilli favorablement la nomination de M. Benoît Potier en qualité d'Administrateur d'Unilever à compter du 1er janvier 2025.

L'ensemble des dispositions régissant les droits et obligations des Administrateurs figure dans le manuel des membres du Conseil d'Administration mis à jour une fois par an.

5. Rôle et missions du Conseil d'Administration

- Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité [(1)]. À ce titre, il examine et approuve, sur proposition de la Direction Générale, les grandes orientations stratégiques du Groupe (en principe objectifs à trois à cinq ans), incluant les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de Responsabilité sociale et environnementale [(2)]. Il examine les objectifs annuels du Groupe. Il veille à la mise en œuvre de ces orientations par la Direction Générale.
- Le Conseil d'Administration examine régulièrement, en lien avec les orientations stratégiques, les opportunités et les risques financiers, juridiques, opérationnels, et en matière de durabilité, ainsi que les mesures prises en conséquence. Il s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence [(3)]. Sous réserve des pouvoirs attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle, par ses délibérations, les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.
- Le règlement intérieur rappelle qu'au nombre des pouvoirs propres attribués au Conseil d'Administration figurent notamment le choix des dirigeants mandataires sociaux, la détermination de leur rémunération et la fixation des conditions d'emploi et d'exercice de leurs mandats dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur ; la nomination de l'Administrateur Référent ; la convocation de l'Assemblée Générale (et dans ce cadre la fixation de l'ordre du jour et des projets de résolutions) ; l'établissement des comptes et du Rapport annuel de gestion (intégrant notamment le Plan de Vigilance et un compte-rendu de sa mise en œuvre, de même qu'une section distincte incluant les informations en matière de durabilité) et le Rapport sur le gouvernement d'entreprise ; la définition de la politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes ; l'établissement de ses propres règles de fonctionnement (création de Comités, répartition de la rémunération annuelle des Administrateurs, etc.). Le Conseil d'Administration peut également décider ou autoriser l'émission d'obligations simples.
- Le Conseil exerce également les pouvoirs qui lui sont délégués par l'Assemblée Générale des Actionnaires, notamment en matière d'attribution d'options ou d'actions de performance, émissions de valeurs mobilières, programme de rachat d'actions ou épargne salariale.
- Le Conseil d'Administration s'assure que la Direction Générale met en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. Sur proposition de la Direction Générale, le Conseil détermine des objectifs de mixité au sein du Comité Exécutif. La Direction Générale présente au Conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La Direction Générale informe annuellement le Conseil des résultats obtenus.

  Dans ce cadre, le Conseil d'Administration lors de sa réunion de février 2024, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a constaté les évolutions en 2024 et les mesures mises en place dans le cadre des objectifs fixés pour le Comité Exécutif à horizon 2026. Ces derniers figurent en détail page 338 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) *ESRS GOV-1 §22 (b).*
(2) *ESRS GOV-1 §22 (b).*
(3) *ESRS G1 GOV-1 § 5 (a).*

6. Fonctionnement du Conseil d'Administration

Information des Administrateurs : le règlement intérieur définit les modalités d'information des Administrateurs. Il précise notamment que les réunions du Conseil sont précédées de l'envoi d'un dossier préparatoire couvrant les points inscrits à l'ordre du jour. Les dossiers sont mis à disposition sous format électronique via une plateforme dédiée. Le Directeur Général, assisté le cas échéant de membres des équipes dirigeantes, présente au Conseil d'Administration un rapport trimestriel sur la gestion de l'Entreprise, les projets de comptes annuels et intermédiaires ainsi que les différents sujets nécessitant autorisation ou avis du Conseil d'Administration. Pour les grands sujets de fond (grands projets, M&A…), une note de synthèse très complète est établie. Tout membre du Conseil d'Administration peut demander les informations complémentaires qu'il estime nécessaires et en faire la demande au Président du Conseil.

Les interactions entre les Administrateurs non exécutifs et les membres du Comité Exécutif sont régulières et s'exercent à l'occasion des présentations spécifiques faites en séance du Conseil d'Administration et lors des présentations en Comités, et en marge de ces réunions. Ils les rencontrent également dans le cadre des formations concernant les activités dont les membres du Comité Exécutif sont en charge.

Les Administrateurs peuvent à tout moment demander à rencontrer des membres du Comité Exécutif.

Tenue des réunions : Compte tenu des nouvelles mesures portées par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France, les statuts prévoiront désormais, si la vingt-deuxième résolution proposée à l'Assemblée Générale des actionnaires est adoptée, que le Conseil d'Administration pourra prendre toute décision par un moyen de télécommunication. Le règlement intérieur définit la périodicité et les règles de convocation des réunions du Conseil d'Administration.

En cours de séance, une présentation synthétique des points est réalisée, laissant une large place aux échanges et discussions. Les présentations font l'objet de questions et sont suivies de débats. Un tour de table est systématiquement effectué sur les points significatifs avant qu'il ne soit procédé au vote des sujets à l'ordre du jour. Un compte-rendu écrit détaillé est ensuite remis aux membres pour examen et commentaires avant approbation du Conseil d'Administration lors de la réunion suivante.

Les Commissaires aux comptes lesquels sont également en charge de certifier les informations en matière de durabilité sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

Comités spécialisés du Conseil : le règlement intérieur définit la mission et les règles de fonctionnement des quatre Comités du Conseil (une description des missions des Comités est fournie pages 117 à 125).

Actions de formation : le règlement intérieur rappelle que sont proposées aux Administrateurs des actions de formation relatives aux métiers et spécificités de la Société, notamment au travers de visites de sites ou de rencontres avec des cadres dirigeants, et aux enjeux de la Société en matière de responsabilité sociale et environnementale (en particulier sur les sujets climatiques). Sont plus particulièrement proposées aux membres du Comité d'audit et des comptes des formations sur les particularités comptables, financières, extra-financières et opérationnelles du Groupe, de même que des formations sur les aspects liés aux risques du Groupe.

Chaque année, les Administrateurs sont interrogés sur leurs besoins en matière de formation, et un formulaire de demande de formation est systématiquement proposé une fois par an à chaque Administrateur. Les Administrateurs peuvent demander à rencontrer des membres du Comité Exécutif, les responsables de chacune des grandes lignes d'activité et des principales fonctions centrales, effectuer des visites de sites et/ou demander une formation spécifique par métier, activité ou zone géographique.

Un programme de formations spécifiques est systématiquement proposé aux nouveaux Administrateurs. Il est adapté aux compétences et à l'expérience individuelle de chaque nouveau membre. Un formulaire est par ailleurs systématiquement envoyé chaque année à l'ensemble des membres afin qu'ils puissent solliciter toutes formations utiles.

En 2024, les formations réalisées par les Administrateurs auprès d'un membre du Comité Exécutif ont plus particulièrement concerné les thématiques :

- Recherche et Développement ;
- Ressources Humaines ;
- Environnement/Social/Gouvernance ;
- Santé (dans le cadre d'une visite terrain en Italie) ;
- Gestion de l'Énergie.

Pour les Administrateurs américains, des présentations des activités du Groupe dans la zone Amériques ont été effectuées par le membre du Comité Exécutif en charge, de même qu'une visité d'un site Airgas.

Plusieurs moments d'échanges ont été par ailleurs organisés avec la Direction du Groupe.

Une session de formation « Corporate sustainability regulation & Board practices » réalisée par un organisme expert externe au Groupe a été suivie par tous les membres du Conseil d'Administration concernant notamment les obligations nouvelles issues de la directive CSRD.

Tous les membres du Conseil ont également bénéficié en 2024 d'un module digital de formation pour lutter contre la corruption et le versement de pots-de-vin (identique à celui qui est suivi annuellement par les salariés du Groupe potentiellement exposés du fait de leurs fonctions [(1)]).

En complément, les deux Administrateurs représentant les salariés ont bénéficié de formations spécifiques, dont le détail figure ci-après.

(1) *ESRS G1-3 § 18 (c).*

7. Participation des représentants des salariés au Conseil d'Administration [1]

7.1. AVEC VOIX DÉLIBÉRATIVE

Deux Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'Administration : M. Philippe Dubrulle [2], qui est également membre du Comité environnement et société, et Mme Fatima Tighlaline [3], laquelle est également membre du Comité des rémunérations.

M. Philippe Dubrulle et Mme Fatima Tighlaline siègent au Conseil avec voix délibérative. Ils sont soumis à l'ensemble des dispositions du règlement intérieur régissant les droits et les obligations des Administrateurs.

Selon l'accord passé avec les différentes parties prenantes et en application des dispositions en vigueur dans le Groupe applicables à l'ensemble des salariés exerçant des fonctions au sein des Conseils d'Administration des sociétés du Groupe, il a été convenu que les Administrateurs salariés ne percevraient aucune rémunération.

Formation des Administrateurs représentant les salariés

Les Administrateurs représentant les salariés peuvent bénéficier de toute formation adaptée à l'exercice de leur mandat d'Administrateur, conformément à la réglementation en vigueur. Ce temps est considéré comme du temps de travail effectif et rémunéré comme tel. Le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions légales en vigueur et de l'accord conclu entre les différentes parties prenantes le 10 décembre 2021, a défini le temps alloué aux Administrateurs représentant les salariés pour (i) la préparation des réunions du Conseil (15 heures/réunion) et des Comités dont ils sont membres (5 heures/réunion) ainsi que pour (ii) la formation (40 heures/an cumulables sur la durée du mandat).

Outre les formations réalisées en interne, organisées notamment avec des membres du Comité Exécutif sur certaines activités spécifiques du Groupe et compétences transverses, les Administrateurs représentant les salariés ont bénéficié des formations externes suivantes :

- Dans le cadre de son premier mandat, M. Philippe Dubrulle avait suivi en 2016 la formation assurée par l'Institut d'études politiques de Paris en partenariat avec l'IFA et obtenu le certificat d'Administrateur de sociétés. Il a finalisé en 2024, la formation débutée fin 2023, assurée par l'Institut d'études politiques de Paris associé à l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales) concernant la transition écologique et la transformation des organisations. Cette formation vient en complément de la formation sur le modèle durable de l'entreprise (organisée par Centrale Supelec Exed) suivie par M. Philippe Dubrulle en 2020.
- Mme Fatima Tighlaline a effectué en 2021 lors de son premier mandat la formation assurée par l'Institut d'études politiques de Paris en partenariat avec l'IFA et obtenu le certificat d'Administrateur de sociétés. Mme Fatima Tighlaline a démarré en 2024 la formation Master Class « Direction Durable : Clés d'un modèle d'Entreprise Durable » proposée par EcoLearn. Elle s'est également inscrite à une formation interne financière « Cash Advanced ».

En 2024, Mme Fatima Tighlaline et M. Philippe Dubrulle ont également suivi la formation en matière de durabilité, réalisée par un expert externe, et la formation digitale sur le sujet de la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin, suivies par tous les membres du Conseil d'Administration.

7.2. AVEC VOIX CONSULTATIVE

Depuis la désignation en octobre 2020 de Mme Fatima Tighlaline en qualité de deuxième Administrateur représentant les salariés, et en application de l'accord passé avec les différentes parties prenantes, un seul membre du Comité social et économique (CSE), M. Pierre Gac, continue d'assister avec voix consultative aux séances du Conseil d'Administration.

Le délégué reçoit les mêmes documents que ceux remis aux Administrateurs à l'occasion de ces séances. En réunion, le délégué est à même d'exprimer son avis sur les questions débattues.

Une réunion préparatoire en présence d'un membre du Comité Exécutif et de la Secrétaire du Conseil d'Administration est programmée avant chaque séance du Conseil. Cette réunion préparatoire est l'occasion de passer en revue, avec les Administrateurs représentant les salariés et le délégué du CSE, la totalité du dossier du Conseil et de commenter les points à l'ordre du jour. Pour les participants, elle est l'occasion d'exprimer leurs interrogations et premiers commentaires.

---

(1) *ESRS 2 GOV-1 21 (b).*

(2) *Renouvelé dans cette fonction par le comité Groupe France en dernier lieu le 16 décembre 2021, pour une durée de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en 2026 sur les comptes de l'exercice 2025.*

(3) *Renouvelée dans cette fonction par le comité d'entreprise européen en dernier lieu le 9 novembre 2023, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale 2028 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2027.*

8. Évaluation du Conseil d'Administration

Le règlement intérieur prévoit que :

> « Le Conseil veillera à procéder périodiquement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à ceux de ses Comités. Un point sera fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an et une évaluation formalisée sera réalisée tous les trois ans au moins. Dans le cadre de l'évaluation du Conseil, les Administrateurs seront notamment sollicités afin d'indiquer s'il leur paraît nécessaire que le mode d'exercice de la Direction Générale de la Société soit réexaminé. »

Processus d'évaluation

Il est procédé tous les ans à une évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés, sous la responsabilité du Président du Comité des nominations et de la gouvernance, assumant également les fonctions d'Administrateur Référent. Cette évaluation est réalisée sur la base d'un questionnaire adressé aux Administrateurs, dont les termes sont approuvés par le Comité des nominations et de la gouvernance.

En conformité avec le Code AFEP/MEDEF, le règlement intérieur et les recommandations de l'AMF, l'évaluation est réalisée selon le rythme suivant :

- en année n, une évaluation formalisée réalisée par un consultant extérieur choisi par le Comité des nominations et de la gouvernance qui pilote l'exercice, au moyen d'un questionnaire complet d'évaluation adressé aux membres du Conseil d'Administration, suivi d'entretiens individuels avec chacun des membres. Un document de synthèse est réalisé par le consultant et communiqué au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil, et donne lieu à l'adoption de recommandations d'actions. La dernière évaluation de ce type a été réalisée fin 2022 ; et
- en année n+1 et n+2, une évaluation interne annuelle de suivi, donnant lieu à l'envoi aux membres d'un questionnaire simplifié auquel ces derniers répondent par écrit, visant notamment à porter une appréciation sur les actions mises en œuvre au regard des recommandations formulées depuis la dernière évaluation complète. Ces évaluations font l'objet d'une restitution et donnent lieu à une revue et, le cas échant, un ajustement des actions en cours.

La procédure utilisée dans le cadre de l'évaluation annuelle garantit la confidentialité des échanges. Le questionnaire est adressé à tous les Administrateurs. Chaque année, le questionnaire contient une question sur l'appréciation portée sur le mode d'exercice actuel de la Direction Générale. Dans ce cadre, une appréciation est également portée sur les rôles et actions du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration et de l'Administrateur Référent. Les Administrateurs sont également interrogés sur la composition du Conseil d'Administration et les compétences présentes et/ou souhaitées pour le futur, l'interaction entre le Conseil et ses Comités, l'onboarding des nouveaux membres, la formation des Administrateurs…) et invités à formuler toute remarque libre sur le fonctionnement du Conseil et des Comités.

L'évaluation du fonctionnement du Conseil fait l'objet d'un point spécifique au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil d'Administration afin de permettre aux membres d'en débattre.

Compte tenu du caractère collégial du Conseil, le questionnaire d'évaluation interroge les membres sur la dynamique et sur la contribution collective des membres au fonctionnement du Conseil. Toutefois, le questionnaire adressé annuellement aux Administrateurs invite également ces derniers à porter une évaluation sur la participation effective individuelle des Administrateurs aux travaux du Conseil d'Administration. Ce point fait en outre l'objet d'une question spécifique abordée lors des entretiens individuels réalisés lors de l'évaluation formalisée. La contribution de chaque Administrateur est en outre appréciée par le Comité des nominations et de la gouvernance puis par le Conseil d'Administration à l'occasion des renouvellements des mandats au sein du Conseil et des Comités.

Il est procédé à toute restitution utile auprès des membres.

Évaluation 2024

Lors du point consacré à l'examen du fonctionnement du Conseil et du débat sur ce sujet, le Conseil d'Administration a pris connaissance de la synthèse des réponses au questionnaire simplifié adressé à chaque membre fin 2024 dans le cadre de l'évaluation interne de suivi (n+2), présentée par le Président du Comité des nominations et de la gouvernance.

Cet exercice a notamment permis de mesurer le niveau de satisfaction quant (i) aux actions mises en place concernant les points d'attente qui avaient été exprimés en 2022 dans le cadre de l'évaluation complète formalisée, réalisée par un prestataire externe indépendant (de la Société et de ses dirigeants), sous la responsabilité du Président du Comité des nominations et de la gouvernance, exerçant également les fonctions d'Administrateur Référent, et (ii) demandes exprimées en 2023 dans le cadre de l'évaluation interne de suivi (n+1). La synthèse globale réalisée à l'issue de l'évaluation 2024 présentée au Conseil d'Administration a fait ressortir notamment les points suivants :

- un haut degré de satisfaction sur (i) la composition actuelle du Conseil d'Administration, (l'équilibre des compétences/ expertises, l'engagement des membres et la richesse des contributions), (ii) la succession à la Direction Générale et l'équilibre de la gouvernance dissociée dans la période de transition, (iii) les interactions avec le Comité Exécutif et les top managers, et (iv) les formations.
- des recommandations formulées sur le fait de (i) laisser encore plus de place aux discussions ouvertes lors des réunions du Conseil, (ii) continuer à recourir à des experts extérieurs et à former les Administrateurs sur les sujets-clés et (iii) poursuivre l'examen régulier de sujets identifiés comme majeurs dans les travaux du Conseil.

En réponse aux demandes qui avaient été formulées par les membres en 2023, les interactions entre le Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif de même qu'avec les top managers ont été renforcées tant lors des présentations en Conseil que plus informellement lors des rencontres en marge des réunions du Conseil. Par ailleurs, la séance du Conseil d'Administration de novembre réservée principalement à la stratégie se tiendra à l'étranger en 2025. Concernant la demande de maintenir dans le temps la diversité géographique au Conseil, compte tenu des nominations d'Administrateurs effectuées en 2023, le Conseil d'Administration est désormais composé de 12 membres nommés par l'Assemblée dont 5 sont de nationalité étrangère (42 %).

9. Session du Conseil d'Administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF qui recommandent d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le règlement intérieur prévoit que :

« Une fois par an, l'Administrateur Référent réunit les membres du Conseil d'Administration pour une session se tenant hors la présence des Administrateurs exécutifs (ou anciens Administrateurs exécutifs) ou internes du Groupe et des représentants du personnel. Il organise et anime les débats de cette session annuelle qu'il préside. »

La session exécutive se tient, pour des raisons pratiques et de disponibilité des membres, à l'issue d'une réunion du Conseil d'Administration. En 2024, et conformément aux années antérieures, la session exécutive a eu lieu à l'issue du dernier Conseil d'Administration de l'année. Lors de cette séance, les membres ont pu notamment revenir sur les travaux réalisés au cours de l'intégralité de l'exercice et débattre sur le fonctionnement du Conseil.

10. Travaux du Conseil d'Administration en 2024

En 2024, le Conseil d'Administration s'est réuni six fois avec un taux de présence, effective ou par télécommunication, de 98 % de ses membres.

Les travaux du Conseil sont organisés de façon à couvrir l'ensemble des missions qui lui sont dévolues et tiennent compte des commentaires exprimés par les membres dans le cadre de la revue annuelle du fonctionnement du Conseil. Il est rendu compte au Conseil de l'ensemble des travaux des quatre Comités et de la session commune entre le Comité d'audit et des comptes et le Comité environnement et société. Le Conseil se base sur les recommandations des Comités pour prendre ses décisions.

Dans le cadre de ses débats, délibérations et décisions, le Conseil s'assure de tenir compte des **enjeux de durabilité** (et des Impacts Risques et Opportunités (IRO) correspondants) **matériels** du Groupe.

Liste des enjeux de durabilité matériels notamment traités par le Conseil et ses Comités au cours de l'année (voir ci-dessous description des travaux du Conseil et des travaux des Comités ayant fait l'objet d'une restitution au Conseil) : [1]

- E1 (atténuation du changement climatique, énergie)
- E3 (gestion de l'eau)
- S1 et S2 (l'ensemble des enjeux matériels ont été revus à travers les présentations thématiques dédiées, ou à travers la revue et l'approbation du Plan de Vigilance et le dialogue social)
- S4 (protection des données des patients)
- G1 (culture d'entreprise, prévention de la corruption, protection des lanceurs d'alerte)

Dans le cadre notamment de présentations faites par la Direction Générale ainsi que par certains cadres dirigeants, le Conseil d'Administration s'est plus particulièrement penché en 2024 sur les thématiques suivantes :

10.1. ACTIVITÉ, RÉSULTATS ET STRATÉGIE

- l'examen régulier de la **marche des affaires**, l'activité et les résultats du Groupe, des rapports trimestriels d'activité ;
- l'arrêté des comptes consolidés et sociaux annuels et semestriels et revue des documents de gestion prévisionnels ; arrêté des termes du Rapport de gestion intégrant une section distincte incluant les informations requises en matière de durabilité, du rapport sur le gouvernement d'entreprise et des autres rapports aux Actionnaires, sur la base de la revue et des recommandations de chaque Comité concerné ;
- la présentation par les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité, des conclusions de leurs travaux ;
- la convocation et préparation de l'Assemblée Générale Annuelle ;
- l'examen régulier de la **situation financière** du Groupe, et plus particulièrement de la stratégie de financement et d'endettement, et le suivi du programme obligataire ;
- **l'analyse de la performance financière et extra-financière** du Groupe, incluant une revue régulière et détaillée des indicateurs financiers et extra-financiers et de leur évolution, la revue des efficacités et de la marge ; la revue régulière de la situation concurrentielle ;
- la politique de rachat/annulation d'actions et le suivi des opérations dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société ;
- la décision relative à une attribution d'actions gratuites aux actionnaires (augmentation de capital par incorporation de réserves) en juin 2024 ;
- l'examen annuel des conventions réglementées en cours au sein de la Société et l'examen du compte-rendu du Comité d'audit et des comptes sur le suivi effectué au titre de l'exercice écoulé concernant la mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales ;
- la revue de la **cartographie des risques** et de ses évolutions ; le suivi de la gestion des risques [2] et des dispositifs de prévention comportant l'examen plus approfondi de certains risques sur la base des travaux du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société, ainsi que l'examen par le Conseil d'un risque spécifique lors du Conseil de fin d'année. Cette revue des risques inclut les risques liés aux enjeux de durabilité matériels pour le Groupe [3] ;
- le suivi en matière de **conformité**, et l'examen des dispositifs de prévention et de détection de la corruption, des pots-de-vin et du trafic d'influence, comprenant notamment les programmes de formation et leur déploiement, sur la base des travaux du Comité d'audit et des comptes [4] ;
- la revue régulière des **investissements** et du portefeuille d'opportunités en considérant les enjeux sociaux et environnementaux et les capacités correspondantes de financement ; les décisions concernant les investissements requis pour le développement du Groupe à moyen terme, et notamment des **investissements liés à la transition énergétique en lien avec les objectifs environnementaux annoncés par le Groupe** ;

(1) *ESRS 2 GOV-2 § 26(c).*
(2) *Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et relatives au traitement de l'information comptable et financière (C. com. art. L. 22-10-35 2°) figurent au chapitre 2 : 2.3.3 Contrôle Interne et 2.3.4 Information Financière et Comptable (page 86).*
(3) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (b).*
(4) *ESRS G1-3 § 18 (c).*

- l'examen, à chaque séance, du suivi des **principales transactions** : **acquisitions, cessions et grands dossier,** en tenant compte des enjeux environnementaux et sociétaux et en examinant les enjeux de durabilité matériels se rapportant aux transactions concernées [1] ;
- La stratégie et les grandes orientations du Groupe :
  - l'examen, lors d'une réunion du Conseil en 2024, des **résultats obtenus dans la mise en œuvre du plan stratégique pluriannuel ADVANCE** définissant les grandes orientations stratégiques du Groupe à horizon 2025 combinant performance financière et performance extra-financière. Cet examen inclut un point d'étape de la trajectoire CO_2 du Groupe et l'impact des actions menées pour atteindre les objectifs (décarbonation, investissements liés à la transition énergétique) [2] ;
  - l'examen du projet de **simplification de l'organisation du Groupe**, ses objectifs, ses modalités et ses enjeux (en ce compris l'examen et la prise en compte des enjeux de durabilité liés à la transformation des méthodes et de l'environnement de travail des collaborateurs [3] en résultant) ;
  - la session de formation et de travail organisée avec un intervenant extérieur expert dans ce domaine, des problématiques liées au développement de l'**intelligence artificielle** (IA) et les enjeux de sa mise en œuvre dans les entreprises sur le plan économique, organisationnel et humain ;
  - présentation au Conseil, par le membre du Comité Exécutif en charge, d'un nouveau point d'étape concernant les activités du Groupe liées à la **transition énergétique** ;
  - la présentation, par un intervenant extérieur, des problématiques liées au **contexte géopolitique** mondial, et l'analyse des risques et des opportunités en résultant ;
  - la revue, sur la base d'une présentation par le membre du Comité Exécutif en charge, des **objectifs et des enjeux ESG du Groupe**, notamment ceux liés aux enjeux de durabilité matériels, et les résultats obtenus [4] ;
  - la revue du **plan de transition climatique**, élaboré sur la base des éléments déjà approuvés par le Conseil et publiés par le Groupe [5] ;
- La **revue des enjeux de durabilité/IRO matériels** dans le cadre des compte-rendus du Comité environnement et société, lequel assure le suivi de ces derniers dans le cadre de ses missions, et de la Session commune entre le Comité d'audit et le Comité environnement et société (voir travaux des Comités concernés) (en 2024, plus de six réunions du Comité, de la Session commune et du Conseil)[6] [7] ; dans le cadre des comptes rendus des travaux du Comité environnement et société concernant le Plan de Vigilance, la revue de la mise en œuvre de la **vigilance raisonnable** [8] ;
- l'approbation du **Plan de Vigilance** et de ses évolutions en 2024, suivi des indicateurs clés de l'ensemble des enjeux (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement), la plupart étant liés aux enjeux matériels de durabilité du Groupe, et l'examen de progrès accomplis sur la base des travaux du Comité éthique et conformité et de la recommandation du Comité environnement et société [9].

10.2. GOUVERNANCE / RÉMUNÉRATIONS

Composition du Conseil et des Comités

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance :

- a pris, en 2024, des décisions relatives à la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités spécialisés. Voir le détail dans la section « Composition du Conseil d'Administration » – pages 103 à 106 du présent Document ;
- a proposé, pour 2025, dans le cadre des travaux réalisés en préparation de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, le renouvellement des mandats de MM. Xavier Huillard, Aiman Ezzat et Bertrand Dumazy arrivant à échéance à l'issue de cette Assemblée (voir fiches individuelles des Administratrices – pages 128, 133 et 134, et les résolutions proposées à l'Assemblée, chapitre 6 – pages 393 et 394 du présent Document).

Évaluation

Le détail des travaux du Conseil concernant l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités est présenté dans la section 8. « Évaluation du Conseil d'Administration » – page 114 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Indépendance

Les travaux du Conseil d'Administration concernant l'évaluation de l'indépendance des membres du Conseil d'Administration sont détaillés dans la section 3.2. « Indépendance des membres » – pages 106 et suivantes du présent Document d'Enregistrement Universel.

Rémunération

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a :

- procédé à l'évaluation de la performance du dirigeant mandataire social exécutif au titre de l'exercice 2024 et a arrêté le montant de sa rémunération au titre dudit exercice ;
- procédé à la revue de la réalisation des conditions de performance des plans de LTI 2022, dont la période de performance de trois années s'est achevée le 31 décembre 2024 ;
- fixé pour 2024 la formule de répartition de la rémunération des Administrateurs, dans le cadre de l'enveloppe de 1,5 million d'euros par exercice autorisée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024) ;
- a pris connaissance des travaux du Comité des rémunérations et déterminé la politique de rémunération des mandataires sociaux (Directeur Général, Président du Conseil d'Administration et Administrateurs), qui sera soumise, par des résolutions distinctes, à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025 (voir le détail dans la section sur les rémunérations – pages 172 et suivantes).
- décidé d'une attribution d'actions de performance aux salariés.

---

(1) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (b) (s'agissant des transactions revues en 2024, le Conseil a notamment examiné les enjeux liés à la transition climatique : impact des projets industriels, de la décarbonation des installations existantes, et des contrats majeurs d'**approvisionnement en énergie renouvelable**, sur la mise en œuvre des **engagements climatiques** du Groupe ; la revue des investissements dans des installations pour des clients produisant des éléments essentiels à la transition énergétique).*
(2) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (a) et (b).*
(3) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (b).*
(4) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d) et ESRS 2 GOV-2 § 26 (a).*
(5) *ESRS E1-1 § 16 (i).*
(6) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d).*
(7) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (a).*
(8) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (a).*
(9) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d).*

Évolutions réglementaires

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance :

- en application des dispositions de la directive CSRD, a confié au Comité d'audit et des comptes les missions liées au processus de reporting de durabilité et au Comité environnement et société, les missions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations de durabilité contenues dans l'Etat de durabilité, et a décidé de modifier corrélativement le règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- en application des dispositions de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 d'adapter les statuts aux dispositions de la nouvelle loi (voir le détail au chapitre 6, projet de résolution 22 – page 404).

10.3. RESSOURCES HUMAINES / PARTIES PRENANTES

Ressources humaines

- Sur la base d'une présentation faite par le membre du Comité Exécutif en charge, le Conseil a revu de la **politique de ressources humaines du Groupe** (développement des talents, culture d'entreprise, adaptation aux évolutions de l'environnement et aux attentes des collaborateurs) ;

Parties prenantes [1]

En 2024, le Conseil a examiné les points suivants :

- Rapport 2023 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise ;
- Revue du dispositif d'évaluation des écarts de rémunération hommes/femmes prévu par la loi du 5 septembre 2018 ;
- Examen du bilan social et point sur le dialogue social ;
- Revue des résultats de l'enquête annuelle réalisée auprès des salariés (My Voice).

Dans ce cadre, le Conseil d'Administration est informé des points de vue et intérêts des salariés.

En outre, les Administrateurs représentant les salariés et le représentant du Comité social et économique (CSE) qui siègent au Conseil participent aux débats et partagent la vision des salariés. Ces débats permettent également la prise en compte des intérêts du personnel de l'entreprise dans les décisions relatives à l'activité et à la stratégie.

11. Les Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a constitué quatre Comités en son sein : le Comité d'audit et des comptes, le Comité des nominations et de la gouvernance, le Comité des rémunérations et le Comité environnement et société.

11.1. LE COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

4 RÉUNIONS EN 2024 100 % PARTICIPATION	3 MEMBRES	100 % INDÉPENDANCE

Membres au 31/12/2024	Taux individuel de participation 2024
Catherine Guillouard (Présidente)	100 %
Aiman Ezzat	100 %
Bertrand Dumazy	100 %

Les membres du Comité d'audit et des comptes disposent des compétences financières nécessaires à l'exercice de leurs fonctions du fait de leur expertise dans ce domaine et de leur expérience professionnelle :

- Présidente du Comité depuis le 3 mai 2023, Mme Catherine Guillouard apporte sa solide expertise financière acquise au long de sa carrière dans le secteur public et de Directrice Financière au sein de grands groupes internationaux. Elle apporte également sa connaissance des questions liées à la durabilité, notamment sur le sujet de la décarbonation ;
- M. Aiman Ezzat a occupé différentes fonctions de Direction au sein des services financiers de Capgemini puis celle de Directeur Financier du groupe avant d'être nommé Directeur Général. Outre son expertise financière, il possède également une grande expertise du digital et de la cybersécurité, ainsi que de la transformation durable des entreprises ;
- Président-Directeur Général d'Edenred, M. Bertrand Dumazy possède une grande connaissance du digital et de la cybersécurité, ainsi que de solides compétences financières acquises notamment au sein d'un fonds d'investissement et en qualité de Directeur Financier au sein d'un groupe international.

Les compétences des membres figurent dans la matrice de compétences – page 104, et dans les fiches individuelles des Administrateurs – pages 126 à 139.

[1] *ESRS 2-SBM-2 § 45 (d).*

Composition et missions définies par le règlement intérieur

Le Comité est composé de trois à cinq membres du Conseil d'Administration, dont au moins les deux tiers sont indépendants.

Figurent ci-après les missions du Comité d'audit et des comptes telles qu'elles ont été définies par le Conseil d'Administration dans le règlement intérieur :

MISSIONS

« Le Comité a pour objet de préparer les délibérations du Conseil d'Administration en examinant les points suivants et en lui rendant compte de son examen :

En se faisant rendre compte conjointement et séparément par :

- les Directions Finance & Contrôle de Gestion et Juridique
- la Direction du Contrôle Général et de la Conformité
- les auditeurs externes

par recoupement des points de vue recueillis, en utilisant son « business judgment », à partir de l'expérience professionnelle de ses membres, et en exerçant un jugement raisonnable,

le Comité :

1. Suit le processus d'élaboration de l'information financière et formule le cas échéant des recommandations pour garantir l'intégrité de ce processus, examine les comptes (leur conformité par rapport aux standards de référence, reflet sincère et complet de la situation du Groupe, transparence et lisibilité), et revoit les méthodes comptables utilisées (leur pertinence et permanence, en particulier pour traiter les opérations significatives).
   Le Comité reçoit le rapport complémentaire des Commissaires aux comptes conforme aux dispositions de l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014 du 16 avril 2014 et discute avec eux des questions essentielles découlant du contrôle légal des comptes qui sont visées dans le rapport complémentaire.
2. S'assure de l'existence et du fonctionnement d'organisations et de procédures de contrôle adaptées au Groupe permettant l'identification et la gestion des risques encourus y compris en matière de durabilité en s'appuyant sur les travaux du Comité environnement et société.
3. Suit l'organisation de la fonction d'audit interne, les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'audit interne, les conclusions de ces interventions et actions et les recommandations et suites qui leur sont données.
4. Suit le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité, y compris le processus d'analyse de double matérialité mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes applicables en matière de reporting de durabilité. Le cas échéant, le Comité formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus [1].
5. En ce qui concerne les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité :

- Propose au Conseil d'Administration, après le cas échéant une procédure de consultation, le renouvellement ou la nomination de Commissaires aux comptes et d'auditeurs de durabilité, examine les honoraires proposés, est informé de la totalité des honoraires perçus avec indication des honoraires perçus pour des missions hors du contrôle légal.
- Suit la réalisation des missions de certification des comptes et des informations en matière de durabilité.
- S'assure du respect des conditions d'indépendance des Commissaires aux comptes et des auditeurs de durabilité définies par la réglementation applicable et examine avec les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité les risques pesant le cas échéant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.
- Entend régulièrement les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité y compris hors la présence des représentants de la Société.
- Approuve la fourniture par les Commissaires aux comptes ou les membres de leur réseau, des services autres que la certification des comptes ; approuve la fourniture par les auditeurs de durabilité ou les membres de leur réseau, des services autres que la certification des informations en matière de durabilité.

Le Comité recueille les commentaires de la Direction sur ces différents points. Il entend le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués à la demande du Comité ou à la demande des intéressés.

Le Comité rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux en lui faisant part des problèmes éventuellement rencontrés, des observations faites à la Direction Générale et des progrès accomplis par rapport à ces observations. »

Le Comité se réunit, en principe, quatre fois par an, en tout état de cause avant les réunions du Conseil au cours desquelles les comptes annuels ou semestriels sont présentés pour approbation.

Un premier compte-rendu oral est fait au Conseil par la Présidente du Comité. Un compte-rendu écrit de la séance est transmis aux Administrateurs. Le Comité peut demander à convoquer des collaborateurs du Groupe. Il peut rencontrer directement les Commissaires aux comptes ou les membres du Contrôle Général interne. Il peut se faire assister d'experts extérieurs.

Le Directeur Général n'assistent pas aux réunions du Comité d'audit et des comptes.

Travaux du Comité d'audit et des comptes en 2024

- Dans le cadre des travaux menés concernant l'examen des comptes et plus généralement de la situation financière de la Société et du Groupe et de la performance :
  - le Comité a examiné les comptes consolidés annuels et semestriels et les comptes sociaux annuels ; il a pris connaissance de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements hors bilan significatifs de la Société. Il a plus particulièrement revu, lors de la présentation faite par le Directeur Financier Groupe, l'ensemble des états financiers (compte de résultat, bilan, flux de trésorerie), les provisions, les postes « Autres produits et charges opérationnels », l'imposition, l'exposition aux risques

[1] *ESRS GOV-1 §22 (b).*

(y compris les risques de nature sociale et environnementale), ainsi que les perspectives et les options comptables retenues. Il a revu les projets de présentation aux analystes relatifs aux comptes. Le Comité s'est également notamment assuré que les risques spécifiques climat étaient pris en compte lors de l'établissement des états financiers. Le Comité a également revu les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information extra-financière du Groupe,
- le Comité a effectué l'analyse de la performance, le suivi des programmes d'efficacités, de la politique de financement du Groupe, de la gestion de la dette et des liquidités, et les décisions d'investissements et de désinvestissements.

- Concernant les Commissaires aux comptes, le Comité :
  - a entendu les présentations des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et pris note de leurs conclusions,
  - a examiné en début d'année le montant des honoraires versés aux Commissaires aux comptes au titre de l'exercice précédent,
  - a été informé des services non audit approuvés en 2024 dans le cadre de la procédure d'approbation des services non audit du Groupe validée par le Conseil d'Administration,
  - a pris connaissance du contenu des trois projets de rapports émis par les Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du règlement européen n° 537/2014. Les rapports sur les comptes annuels et les comptes consolidés comprennent notamment une description des points clés de l'audit et sont insérés dans le Document d'Enregistrement Universel alors que le troisième rapport, plus détaillé, est à la destination du seul Comité d'audit.
- Concernant les risques, le Comité :
  - a effectué le suivi de la gestion des risques identifiés par le Groupe dans le cadre de la méthodologie de suivi de chaque typologie de risques (intégrant notamment l'identification des organes et procédures de gestion et de contrôle) et a été informé du calendrier de revue approprié (revue annuelle ou à intervalles réguliers plus espacés selon les typologies). Il a été rendu compte au Comité, de façon régulière, des principales missions menées par le département du Contrôle Général et de la Conformité, et des actions correctives entreprises, de même que des grandes orientations du département du Contrôle Général et de la Conformité pour l'exercice suivant. Le Comité a également suivi de façon régulière le processus de déploiement de la démarche de maîtrise des risques dans le Groupe,
  - a examiné la cartographie des risques du Groupe et son évolution et s'est assuré en fin d'exercice que l'ensemble des risques identifiés sur la cartographie devant faire l'objet d'une revue périodique ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit selon la périodicité retenue. Le programme de travail établi pour l'exercice 2025 s'inscrit dans cette démarche. Il a été présenté au Conseil pour discussion. Le Comité a en outre débattu des thématiques présentées spécifiquement en Conseil d'Administration,
  - a examiné notamment, dans le cadre des présentations qui lui ont été faites, la progression des actions de protection numérique, y compris concernant les systèmes d'information industriels, et la cybersécurité (lors des présentations faites au Comité sur ce point, sont apportées toutes les informations requises sur les procédures et les dispositifs de protection mis en œuvre au sein du Groupe, de même que concernant la gestion des crises cyber),
  - a pris connaissance de l'information donnée dans le Document d'Enregistrement Universel concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et recommandé son approbation par le Conseil d'Administration.
- Concernant les obligations liées à la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), le Comité a suivi dans le cadre de ses nouvelles missions, le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité, y compris le processus d'analyse de double matérialité, lors de la session commune avec le Comité environnement et société en vue de la publication de l'Etat de durabilité intégré dans le présent Document d'Enregistrement Universel. Le Comité a procédé en outre à l'examen des démarches d'évaluation des risques et de contrôle interne relatifs au reporting de durabilité (voir le détail au chapitre 5, paragraphe.1.3 « Gestion des risques et contrôle interne », 1.3.2 « Contrôle interne du processus de reporting de durabilité »). [1]
- Le Comité s'est assuré de la conformité à la réglementation en matière d'éthique et de prévention de la corruption et du trafic d'influence dans le cadre notamment de la revue des procédures en vigueur au sein du Groupe et du suivi des actions requises par la loi Sapin 2. Le Comité s'est également assuré de la conformité aux règles de la concurrence. [2]
- Le Comité d'audit et des comptes a également revu pour 2024 les conclusions issues de l'application de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales. Il est rappelé que cette procédure prévoit, conformément à la loi PACTE, une méthodologie permettant d'évaluer régulièrement si les conventions impliquant L'Air Liquide S.A. qui ne sont pas qualifiées de conventions réglementées remplissent ou continuent à remplir les conditions de conventions courantes conclues à des conditions normales. L'application de cette procédure au cours de l'exercice écoulé n'a donné lieu à aucune requalification de convention courante conclue à des conditions normales en convention réglementée.
- Le Comité revoit en outre régulièrement les activités de sensibilisation et de lobbying du Groupe et en rend compte au Conseil d'Administration.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier disponible sous forme électronique, via une plateforme dédiée, plusieurs jours avant la réunion, et est précédée d'une réunion préparatoire à laquelle participent la Présidente du Comité assistée du Secrétaire du Comité, le Directeur Financier Groupe et le Directeur du Contrôle Général et de la Conformité Groupe (lequel supervise également l'audit interne). Pour la préparation des séances relatives à l'examen des comptes, la Présidente du Comité s'entretient, hors la présence des représentants de la Société, avec les Commissaires aux comptes. En séance, chaque présentation effectuée par le Directeur Financier Groupe, le Directeur du Contrôle Général, le cadre dirigeant spécialiste de la question traitée, les Commissaires aux comptes ou les Commissaires aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité le cas échéant, donne lieu à un débat.

Un compte-rendu oral puis écrit de chaque réunion est établi pour le Conseil d'Administration [3].

La Présidente du Comité est destinataire des synthèses des rapports d'audit interne significatifs.

Par ailleurs, les membres du Comité peuvent s'entretenir seuls hors la présence des représentants de la Société avec les Commissaires aux comptes à la suite des réunions de présentation des comptes.

(1) *ESRS 2 GOV-5 § 36 (e).*
(2) *ESRS G1 GOV-1 § 5 (a).*
(3) *ESRS G1 GOV-1 § 5 (a).*

Comme recommandé dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, les mesures suivantes sont prises pour que les délais de mise à disposition et d'examen des comptes soient suffisants : réunion préparatoire avec la Présidente du Comité plus d'une semaine avant la réunion, comme indiqué ci-dessus ; mise à disposition des dossiers aux membres du Comité cinq à sept jours à l'avance. Ces mesures permettent aux membres d'examiner les comptes bien en amont de la réunion. Lorsque cela est compatible avec l'agenda des membres se déplaçant de l'étranger, les réunions du Comité relatives aux comptes se tiennent la veille du Conseil.

Session commune Comité d'audit et des comptes/Comité environnement et société

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que :

« Les membres du Comité environnement et société et les membres du Comité d'audit et des comptes se réunissent en session commune une fois par an au moins. Lors de cette session, les membres des deux Comités procèdent notamment à :

- la revue d'une synthèse des risques en matière de durabilité examinés en cours d'année par le Comité environnement et société,
- la revue de la cartographie des risques en matière de durabilité,
- l'examen en commun de certains risques en matière de durabilité spécifiques et des procédures de contrôle associées,
- un échange sur les travaux et conclusions du Comité d'audit et des comptes concernant le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité, et la mission de certification des informations par les auditeurs en matière de durabilité [1]. »

Il est rappelé que la première session commune entre le Comité d'audit et le Comité environnement et société s'est tenue en juin 2019, et elle s'est réunie au moins une fois par an depuis lors. Cette session commune permet une bonne interaction entre les deux Comités, notamment en matière d'examen des risques. Le Comité d'audit revoit en effet les risques du Groupe et les procédures de contrôle associées en ce compris les risques en matière de durabilité, lesquels sont examinés en détail par le Comité environnement et société.

La session commune permet aux membres d'avoir un moment d'échanges sur des sujets connexes aux deux Comités.

La session commune contribue en outre à la démarche de cohérence reflétée dans le rapprochement des données financières et extra-financières du Rapport de gestion. Elle permet également aux deux Comités dans le cadre des obligations liées à la CSRD, de partager les conclusions de leurs missions respectives et enfin d'entendre les comptes-rendus des Commissaires aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité.

C'est dans ce contexte que les Comités d'audit et environnement et société se sont réunis en session commune à trois reprises en 2024.

Lors des sessions communes réunies en février 2024, en juin 2024 et en novembre 2024, les membres du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société, en présence du Directeur Financier du Groupe, du Secrétaire Général du Groupe, lequel supervise notamment le Contrôle Général (dont l'audit interne) et la Conformité, et du membre du Comité Exécutif supervisant le Développement Durable, ont procédé à :

- l'examen de la synthèse des risques revus sur l'exercice par le Comité environnement et société, la cartographie des risques environnementaux et sociétaux (et de l'évolution du référentiel) et des procédures de contrôle de ces risques ;
- l'examen détaillé de certains risques environnementaux et sociétaux spécifiques et sujets de fond concernant, cette année, la protection des données personnelles ;
- l'examen des nouvelles obligations liées à la CSRD (« Corporate Sustainability Reporting Directive ») relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, l'implémentation de ces obligations au sein du Groupe et la revue de l'analyse de double matérialité du Groupe (lors de deux réunions en 2024) [2] ;
- la revue du statut des procédures relatives à l'élaboration et au traitement des informations communiquées en matière de durabilité, incluant également la revue de l'approche d'audit des auditeurs de durabilité (lors de la réunion de novembre 2024) [3] ;
- la revue du processus de détermination des enjeux de durabilité et des impacts, risques et opportunités, sur présentation du membre du management en charge. Ce processus a été préalablement revu et approuvé par les membres du Comité Exécutif qui supervisent le projet de mise en œuvre de la CSRD [4].

11.2. LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

4 RÉUNIONS EN 2024 100 % PARTICIPATION	3 MEMBRES	100 % INDÉPENDANCE

Membres au 31/12/2024	Taux individuel de participation 2024
Xavier Huillard (Président)	100 %
Annette Winkler	100 %
Bertrand Dumazy	100 %

(1) *ESRS GOV-1 §22 (b).*
(2) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (a).*
(3) *ESRS 2 GOV-2 § 26 (a).*
(4) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (c)ii.*

Composition et missions définies par le règlement intérieur

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de trois à cinq membres du Conseil d'Administration, majoritairement indépendants, suivant l'appréciation faite par le Conseil. Le Président du Conseil d'Administration participe aux travaux et assiste aux réunions du Comité. Le Directeur Général est associé aux travaux du Comité. Toutefois, ils n'assistent pas aux délibérations du Comité relatives à leur cas personnel. Le Comité se réunit en principe trois fois par an.

MISSIONS

Aux termes du règlement intérieur, le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission :

« 1. Concernant le Conseil d'Administration :

- De faire au Conseil d'Administration les propositions de renouvellement ou de nomination d'Administrateurs. Le Comité effectue la recherche de nouveaux membres à partir de son évaluation des besoins et de l'évolution exprimée par le Conseil d'Administration, et en prenant en compte notamment le principe de recherche d'une composition équilibrée au sein du Conseil d'Administration conformément à la politique de diversité décrite à l'article III du présent règlement intérieur. Le Comité, dans le cadre de la procédure qu'il a organisée, procède à la sélection des futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Les principales étapes incluses dans cette procédure sont (i) la définition du/des profils recherché(s), (ii) la recherche effectuée par le Comité, avec l'aide d'un cabinet de recrutement extérieur le cas échéant, (iii) l'étude des candidatures et (iv) la sélection finale notamment à l'issue de rencontres individuelles avec le Président du Comité et chaque membre.
- De faire au Conseil d'Administration les propositions de création et composition des Comités du Conseil.
- D'évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'Administration et lui soumettre des recommandations concernant toute modification éventuelle.
- Le Comité revoit périodiquement les critères retenus par le Conseil pour qualifier un Administrateur indépendant ; une fois par an, il examine au cas par cas la situation de chaque Administrateur ou candidat aux fonctions d'Administrateur au regard des critères retenus et formule ses propositions au Conseil d'Administration.

2. Concernant le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général (ou le Président-Directeur Général, suivant le cas) :

- D'examiner, en tant que de besoin et, notamment à l'échéance du mandat concerné, la reconduction du mandat du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général (ou du Président-Directeur Général, selon le cas).
- D'examiner l'évolution de ces fonctions et de prévoir, le cas échéant, les solutions de renouvellement.
- D'examiner le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux applicable en particulier en cas de vacance imprévisible.
- D'examiner périodiquement l'évolution des Directeurs Généraux Délégués, d'entendre le Directeur Général (ou le Président-Directeur Général, selon le cas) sur les besoins et sur les propositions de remplacement éventuelles.
- De façon plus générale, de se faire tenir informé par le Directeur Général (ou le Président-Directeur Général, selon le cas) de l'évolution prévisionnelle des ressources de Direction (Comité Exécutif notamment).

3. Concernant la gouvernance :

- D'examiner, à l'occasion de la reconduction des mandats du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général (ou du Président-Directeur Général, selon le cas), ou lorsqu'une demande en ce sens est formulée par des Administrateurs dans le cadre de l'évaluation du Conseil notamment, l'opportunité de maintenir la réunion ou la dissociation de ces fonctions ;
- D'examiner l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise notamment dans le cadre du Code auquel la Société se réfère et d'informer le Conseil d'Administration de ses conclusions ; de suivre l'application des règles de gouvernement d'entreprise définies par le Conseil d'Administration et de s'assurer de l'information donnée aux actionnaires sur ce sujet ;
- De préparer l'évaluation du fonctionnement du Conseil prévue par le règlement intérieur ;
- D'examiner les questions d'éthique que le Comité d'audit et des comptes, le Conseil d'Administration ou son Président pourraient décider de lui renvoyer ;
- De veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance et notamment à la transmission des informations demandées par les Administrateurs indépendants ;
- D'assister, à leur demande, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général dans leurs rapports avec les Administrateurs indépendants, et d'être l'organe de dialogue visant à prévenir les situations éventuelles de conflits au sein du Conseil. »

Il peut, en tant que de besoin, demander l'aide d'experts extérieurs, la Société devant alors lui accorder les moyens financiers correspondants.

Les conclusions des réunions sont présentées par le Président du Comité pour débat et décision au Conseil d'Administration lors de la réunion suivante de ce dernier.

Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en 2024

Concernant la composition du Conseil d'Administration, des Comités et du groupe de travail « Relations Actionnaires »

Le Comité examine tous les ans la conformité de la composition du Conseil d'Administration aux règles prévues dans le règlement intérieur. Le Comité s'interroge sur les besoins du Conseil en termes de compétences, y compris s'agissant des différents sujets en matière de durabilité. Il formule des recommandations sur les perspectives souhaitables d'évolution de la composition du Conseil d'Administration à court et moyen terme.

- Ainsi, en 2024, le Comité a recommandé au Conseil de proposer à l'Assemblée Générale de renouveler les mandats d'Administratrices de Mmes Kim Ann Mink et Monica de Virgiliis à l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 et de renouveler les fonctions de ces dernières au sein des Comités concernés.

- les travaux du Comité l'ont conduit à recommander pour 2025 de conserver à l'identique le panel des compétences présentes au Conseil (reflétées dans la matrice présentant les compétences individuelles des membres – voir page 104). Le Comité a en effet estimé que les compétences représentées étaient adaptées aux enjeux du Groupe, le nombre d'Administrateurs (14 au total) étant en outre conforme aux dispositions du règlement intérieur (qui stipule que le nombre de membres s'établit en principe entre 10 à 12 hors Administrateurs représentant les salariés). En conséquence, le Comité n'a pas effectué de recherche de nouveaux profils en prévision de l'Assemblée Générale 2025 mais a recommandé le renouvellement des mandats venant à échéance à l'issue de cette Assemblée, à savoir les mandats de MM. Xavier Huillard, Aiman Ezzat, et Bertrand Dumazy.
- Le Comité a également examiné la composition des Comités du Conseil d'Administration et les possibilités d'évolutions futures.

Le Comité a par ailleurs recommandé le renouvellement de M. Xavier Huillard en qualité d'Administrateur Référent, sous réserve de la continuité de sa qualification d'Administrateur indépendant par le Conseil et du renouvellement de son mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale.

Concernant le Directeur Général, le Président du Conseil d'Administration et les équipes dirigeantes

- Le Comité a revu, comme chaque année, la procédure spécifique et le scénario envisagé en cas de remplacement du Président du Conseil d'Administration et de la Direction Générale en situation d'urgence.
- Le Comité a examiné l'évolution des équipes dirigeantes et les talents du Groupe, notamment dans le cadre des plans de succession managériaux à venir. Le Directeur Général a été associé à ces travaux.

À cette occasion, les réflexions du Comité relatives au plan de succession du nouveau dirigeant mandataire social exécutif, initiées en septembre 2022 se sont poursuivies. Le Comité a également poursuivi ses travaux sur le plan de succession du Président du Conseil d'Administration.

CSRD

- Dans le cadre de la directive CSRD, le Comité a recommandé au Conseil d'Administration de confier :
  - (i) au Comité d'audit et des comptes le suivi du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité, y compris le processus d'analyse de double matérialité mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes applicables en matière de reporting de durabilité et,
  - (ii) au Comité environnement et société le suivi des enjeux matériels de durabilité du Groupe et des impacts, risques et opportunités de durabilité (IRO) qui leur sont associés et d'examiner les informations annuelles consolidées du Groupe en matière de durabilité publiées par la Société.

Le Comité d'audit et des comptes continue à s'assurer de l'existence et du fonctionnement d'organisations et de procédures de contrôle adaptées au Groupe permettant l'identification et la gestion des risques encourus y compris en matière de durabilité en s'appuyant sur les travaux du Comité environnement et société, lequel examine en détail les risques en matière de durabilité.

Autres missions de gouvernance

Dans le cadre de ses missions de gouvernance, le Comité :

- a revu le plan de continuité d'activité visant à prévoir un remplaçant en cas d'empêchement de chacun des intervenants à l'Assemblée Générale ;
- a pris connaissance des informations fournies par les Administrateurs concernant leurs mandats d'Administrateurs externes au Groupe ;
- a débattu, dans le cadre de l'examen de l'indépendance des membres du Conseil, de la situation personnelle de chaque membre du Conseil d'Administration, au regard des critères d'indépendance définis dans le règlement intérieur et dans le Code AFEP/MEDEF. Le Comité a notamment procédé à l'examen des relations d'affaires existantes entre le Groupe et les groupes concernés au regard de chaque Administrateur. Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, un tableau présentant la situation de chaque Administrateur au regard de chaque critère d'indépendance figure en page 108 ;
- a examiné le taux d'assiduité de chaque Administrateur aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités, qui fait l'objet du tableau figurant en page 110 ;
- a examiné les recommandations du Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise et du Rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, publiés respectivement en novembre et décembre 2024, et formulé ses recommandations au regard des pratiques suivies par la Société ;
- a examiné les écarts potentiels des pratiques du Groupe par rapport au Code AFEP/MEDEF (voir tableau en page 125) et n'a constaté aucun écart ;
- a mis à jour, avant son envoi aux Administrateurs, le contenu du questionnaire simplifié d'évaluation du Conseil d'Administration. Pour plus de détail sur l'évaluation du Conseil d'Administration, voir page 114 ;
- a revu les progrès accomplis en 2024 dans le cadre des objectifs de mixité au sein du Comité Exécutif. Le Comité a recommandé au Conseil le maintien des objectifs à horizon 2026, à savoir 30 % de femmes au 1er mars 2026 ;
- a examiné les mesures portées par la loi Attractivité de la France du 13 juin 2024 impactant les modalités de réunions des organes de direction des entreprises (Conseil d'Administration et Assemblée Générale) applicable à compter du 14 septembre 2024. Le Comité a recommandé la modification corrélative des statuts de la société, puis l'adaptation du règlement intérieur du Conseil d'Administration.
- a examiné les actions de formation proposées aux Administrateurs, notamment en matière de durabilité et à recommandé au Conseil que l'ensemble des membres bénéficie d'un module de formation digitale pour lutter contre la corruption et le versement de pots-de-vin (identique à celui qui est suivi annuellement par les salariés du Groupe potentiellement exposés du fait de leurs fonctions [1]).
- a examiné le projet de la présente section du Document d'Enregistrement Universel, intégrant une partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise et de l'Etat de durabilité et recommandé son adoption par le Conseil d'Administration.

11.3. LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

3 RÉUNIONS EN 2024 — **100 %** PARTICIPATION

3 MEMBRES dont 1 Administrateur représentant les salariés

100 % INDÉPENDANCE [a]

Membres au 31/12/2024	Taux individuel de participation 2024
Xavier Huillard (Président)	100 %
Kim Ann Mink	100 %
Fatima Tighlaline *(Administratrice représentant les salariés)*	100 %

(a) L'Administratrice représentant les salariés n'est pas prise en compte pour le calcul de ce pourcentage.

(1) *ESRS G1-3 § 18 (c).*

Composition et missions définies par le règlement intérieur

Le Comité des rémunérations est composé de trois à cinq membres du Conseil d'Administration majoritairement indépendants. Le Président du Conseil d'Administration (ou le Président-Directeur Général, selon le cas) participe aux travaux et assiste aux réunions du Comité. Le Directeur Général est associé aux travaux du Comité, notamment lorsque ce dernier est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. Toutefois, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, (ou le Président-Directeur Général, selon le cas) n'assistent pas aux délibérations de ce Comité relatives à leurs cas personnels. Le Comité se réunit en principe trois fois par an.

MISSIONS

Aux termes du règlement intérieur, le Comité des rémunérations a pour mission :

- « D'examiner la performance et l'ensemble des éléments composant la rémunération des mandataires sociaux et de faire les recommandations correspondantes au Conseil d'Administration (notamment s'agissant de la détermination de la politique de rémunération et de son application).
- De proposer, le cas échéant, les rémunérations du ou des Vice-Présidents.
- D'examiner la politique de rémunération et de retraite appliquée aux cadres dirigeants et notamment au Comité Exécutif.
- D'examiner les propositions de la Direction Générale concernant les attributions de stock options, d'actions de performance, et autres systèmes d'intéressement lié au cours de l'action aux autres collaborateurs du Groupe et de proposer au Conseil d'Administration leur attribution.
- D'examiner et de proposer au Conseil d'Administration la répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée Générale aux Administrateurs, dans le respect de la législation relative à la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Il peut, en cas de besoin, demander l'aide d'experts extérieurs, la Société devant alors lui accorder les moyens financiers correspondants. »

Les conclusions des réunions du Comité des rémunérations sont présentées par le Président du Comité pour débat et décision au Conseil d'Administration lors de la réunion suivante de ce dernier.

Travaux du Comité des rémunérations en 2024

Rémunération des dirigeants/éléments de rémunération long terme

- Évaluation en février 2024 de la performance du Directeur Général (sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2023) ainsi que du niveau de réalisation des objectifs de la part variable de leur rémunération pour l'exercice 2023 et formulation des recommandations au Conseil ;
- Revue des projets de rapports et de résolutions soumis à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2024 relatifs à la rémunération des mandataires sociaux (rapport contenant les informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs et visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce) et à la rémunération 2023 individuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- Travaux liés à l'attribution d'actions de performance 2024 auxquels le Directeur Général a été associé concernant l'attribution aux salariés du Groupe (dont le Comité Exécutif) ;
- Analyse de la performance 2024 liée à la rémunération court terme et long terme du Comité Exécutif, sur la base de la présentation détaillée du Directeur Général ;
- Examen, en février 2025, de la réalisation des conditions de performance des plans de LTI 2022, dont la période de performance de trois années s'est achevée le 31 décembre 2024 ;
- Revue et recommandations au Conseil concernant la politique de rémunération des mandataires sociaux qui sera soumise à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 ;
- Revue et recommandations au Conseil concernant les conditions de performance applicables aux plans de LTI 2025 (adoptées par le Conseil d'Administration de février 2025), comprenant des critères de performance similaires à ceux définis pour les plans de LTI 2024, liés au ROCE, au TSR et aux objectifs climat, avec une augmentation du poids de ce dernier (qui passe de 10 % à 15 %) et une refonte des règlements de plans France et Monde en un seul plan assorti d'une période d'acquisition de trois ans, sans période de conservation ;
- Revue des règles de conservation d'actions applicables aux dirigeants mandataires sociaux ;
- Préparation de l'évaluation par le Conseil d'Administration de février 2025 du niveau de réalisation en 2024 des conditions de performance de la rémunération variable court terme et du contrat d'assurance de retraite du Directeur Général ;
- Revue du calcul des ratios de rémunération présenté dans le Document d'Enregistrement Universel.

Rémunération des Administrateurs

- Recommandations au Conseil relatives à l'augmentation de la rémunération annuelle globale des Administrateurs (de 1,3 million d'euros à 1,5 million d'euros) ;
- Recommandations au Conseil concernant la politique de rémunération des Administrateurs présentée à l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 et, suite à l'approbation de cette politique par l'Assemblée Générale, recommandation au Conseil de la formule de répartition de la rémunération des Administrateurs (voir pages 159 à 161).

Gouvernement d'entreprise

Lors de ses travaux, le Comité des rémunérations prend en compte l'analyse des entretiens menés avec les principaux Actionnaires à l'occasion de la préparation des Assemblées Générales ainsi que le résultat des votes de l'Assemblée Générale précédente sur les résolutions relatives aux rémunérations. Il analyse les rapports publiés par le HCGE et l'AMF et tient compte de leurs recommandations dans l'élaboration de la politique de rémunération.

Le Comité a examiné les mesures de transparence et de communication et formulé ses recommandations. Il a examiné la section sur les rémunérations ci-après, laquelle est intégrée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, et a recommandé leur approbation par le Conseil d'Administration.

11.4. LE COMITÉ ENVIRONNEMENT ET SOCIÉTÉ

3 RÉUNIONS 100 % [a] PARTICIPATION	3 MEMBRES dont 1 Administrateur représentant les salariés	100 % INDÉPENDANCE [b]

Membres au 31/12/2024	Taux individuel de participation 2024
Annette Winkler (Présidente)	100 %
Philippe Dubrulle *(Administrateur représentant les salariés)*	100 %
Monica de Virgiliis	100 %

(a) Voir tableau page 110.
(b) L'Administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage.

Le Comité environnement et société, dédié aux sujets de Responsabilité Sociétale et Environnementale, a été constitué le 3 mai 2017.

Composition et missions définies par le règlement intérieur

Le règlement intérieur prévoit que le Comité est composé de trois à quatre membres du Conseil d'Administration.

MISSIONS

« Le Comité a pour mission de :

- Examiner la stratégie et les engagements du Groupe en matière de durabilité et formuler des recommandations à cet égard.
- Assurer le suivi des actions du Groupe et de leur déploiement en matière de durabilité, ainsi que les actions engagées par la Fondation.
- Examiner les risques en matière de durabilité en lien avec le Comité d'audit et des comptes.
- Assurer le suivi des enjeux matériels de durabilité du Groupe et des Incidences, Risques et Opportunités de durabilité (IRO) qui leur sont associés. [1]
- Examiner les informations annuelles consolidées du Groupe en matière de durabilité publiées par la Société.
  Le Comité est en outre informé des principaux aspects du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité suivis par le Comité d'audit et des comptes.
- Examiner le plan de vigilance et suivre la mise en œuvre de ce dernier au sein du Groupe.
- Procéder à un examen annuel d'une synthèse des notations extra-financières réalisées sur le Groupe. »

Il se fait rendre compte régulièrement, par le membre du Comité Exécutif en charge du développement durable, de la stratégie du Groupe en matière de durabilité et de sa mise en œuvre.

Il peut en tant que de besoin, demander l'aide d'experts extérieurs, la Société devant alors lui accorder les moyens financiers correspondants.

Il rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration [2]. Les conclusions des réunions du Comité environnement et société sont présentées par la Présidente du Comité pour débat et, le cas échéant, décision au Conseil d'Administration lors d'une réunion de ce dernier. Le Conseil s'appuie sur ses analyses pour l'exercice de sa mission de surveillance des impacts, risques et opportunités de durabilité. [3]

Le Comité se réunit, en principe, trois fois par an.

Travaux du Comité environnement et société en 2024

En conformité avec ses missions, les travaux du Comité en 2024 sont les suivants :

- Revue du déploiement des plans d'actions associés aux engagements du Groupe en matière de durabilité et suivi des progrès des différents indicateurs clés de performance associés à ces engagements, notamment ceux du programme ADVANCE du Groupe (voir chapitre 5, section État de durabilité, paragraphe 1.4.1 du présent Document) ;
- Revue de l'avancement du plan de décarbonation de chaque géographie et examen de la mise à jour de la gouvernance mise en œuvre au sein du Groupe pour le déploiement de son plan de décarbonation ;
- Revue du déploiement de l'engagement scope 3 du Groupe, et revue de la feuille de route du Groupe sur son scope 3 ;
- Suivi de la fixation des objectifs liés aux enjeux de durabilité matériels et des progrès accomplis dans leur réalisation. Les cadres supérieurs supervisant les différentes fonctions qui contribuent à la détermination des enjeux de durabilité et des impacts, risques et opportunités vérifient de manière régulière l'avancée du processus et de sa finalisation et présentent la progression au Comité ; [4]
- Revue de l'Etat de durabilité du Groupe publié dans le présent Document ;
- Revue du Plan de Vigilance publié dans le présent Document ;
- Revue du troisième Rapport de Développement Durable du Groupe avant sa publication en mars 2024 ;
- Revue de la « Déclaration Transition Juste » du Groupe avant sa publication en juin 2024 ;
- Revue du Plan de Transition Climat avant sa publication en septembre 2024 ;
- Revue des avancées des objectifs pour la Gestion de l'eau (dont les informations détaillées figurent au chapitre 5 (section État de durabilité, paragraphe 2.3.4 du présent Document) ;
- Revue annuelle des notations extra-financières du Groupe [5] ;
- Revue des méthodes de communication de Groupe sur les sujets de développement durable ;
- Revue des interactions du Groupe avec les organisations non gouvernementales (ONG) sur les sujets de développement durable [5] ;
- Revue des risques liés à la transformation de l'environnement de travail (risques psychosociaux) (dont les informations détaillées figurent au chapitre 5 (section État de durabilité, paragraphe 3.1.6 du présent Document) ;

(1) ESRS GOV-1 §22 (b) et *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d).*
(2) *ESRS 2 GOV-1 §22 (d).*
(3) *ESRS 2 GOV-1 §22 (a).*
(4) *ESRS 2 GOV-1 § 22 (d).*
(5) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*

- Revue du statut des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes au sein du Groupe (dont les informations détaillées figurent au chapitre 5 (voir section État de durabilité, paragraphe 3.1.5 du présent Document) [(1)] ;
- Revue des progrès réalisés dans la mise en œuvre des objectifs de diversité [(1)] ;
- Revue de l'approche du Groupe relative à l'évaluation des fournisseurs en matière de durabilité [(1)] ;
- Suivi des évolutions réglementaires relatives à la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Chaque réunion du Comité environnement et société donne lieu à l'établissement d'un dossier envoyé plusieurs jours avant la réunion, mis à disposition des membres en format électronique via une plateforme dédiée. En séance, chaque présentation effectuée donne lieu à un débat. Un compte-rendu oral puis écrit de chaque réunion est établi pour le Conseil d'Administration.

Depuis 2019, afin de permettre notamment une bonne coordination avec les travaux du Comité d'audit et des comptes, une session commune entre le Comité environnement et société et le Comité d'audit et des comptes se tient une ou plusieurs fois par an. Les informations relatives aux sessions communes réunies 2024 figurent en page 120 du présent Document.

12. Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF : tableau de synthèse

L'Air Liquide S.A. applique le Code AFEP/MEDEF et passe régulièrement en revue les pratiques en vigueur dans la Société au regard des dispositions du Code AFEP/MEDEF afin de veiller à s'y conformer.

La Société considère que ses pratiques sont conformes aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Recommandations AFEP/MEDEF écartées	Pratique de L'Air Liquide S.A. et justification
Néant	N/A

13. Groupe de travail « Relations Actionnaires »

Le groupe de travail « Relations Actionnaires » est actuellement composé de deux membres : M. Benoît Potier, Président, et M. Xavier Huillard. Au cours de l'exercice écoulé, les travaux du groupe de travail « Relations Actionnaires » ont porté sur la base actionnariale, les relations d'Air Liquide avec ses Actionnaires, les attentes du marché et la stratégie actionnariale.

14. Participation des Actionnaires à l'Assemblée Générale

En application de l'article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce, il est précisé que les modalités particulières relatives à la participation des Actionnaires à l'Assemblée Générale figurent aux articles 5 à 10, 18 et 19 des statuts de la Société (reproduits en pages 418 et suivantes du présent Document d'Enregistrement Universel).

15. Délégations de compétence de l'Assemblée Générale

En application de l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, il est précisé que le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des Actionnaires dans le domaine des augmentations de capital figure en page 416 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) *ESRS 2 - SBM - 2 § 45 (d).*

INFORMATIONS ET MANDATS DES – MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

(au 31 décembre 2024)



Benoît POTIER

Président du Conseil d'Administration

Nationalité : française
Né le 3 septembre 1957
Date de 1re nomination : mai 2000
Début du mandat en cours : mai 2022
Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 731 871
Adresse professionnelle : Air Liquide – 75, quai d'Orsay – 75321 Paris Cedex 07 – France

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 de L'Air Liquide S.A. en 2000 puis Président du Directoire en novembre 2001. Il a été Président-Directeur Général de L'Air Liquide S.A. de mai 2006 à mai 2022. Benoît Potier a réalisé une transformation profonde du groupe Air Liquide qui, sous son mandat, a plus que doublé de taille tandis que sa capitalisation était multipliée par cinq. Il a renforcé l'expansion internationale du Groupe, notamment avec l'acquisition et l'intégration d'Airgas en 2016, et l'a positionné au cœur des marchés d'avenir – la santé, le digital et la transition énergétique et environnementale, avec notamment l'hydrogène. Benoît Potier est Président du Conseil d'Administration depuis le 1er juin 2022 et, dans le cadre de ses fonctions, accompagne la transition managériale et représente Air Liquide dans des organisations traitant de sujets pertinents pour le Groupe, avec, au cœur des priorités, le développement durable et la transition énergétique, et plus particulièrement l'hydrogène.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Membre du Conseil de Surveillance :** Siemens AG* (depuis le 31 janvier 2018) – Membre du Comité de nomination
- **Membre :** The Hydrogen Council (de juin 2022 à juin 2024)
- **Co-Président :** Conseil National de l'Hydrogène (depuis le 11 janvier 2021)
- **Membre :** European Round Table of Industrialists (ERT)
- **Membre :** Asia Business Council
- **Membre :** Singapore International Advisory Panel on Energy (depuis le 1er janvier 2021)
- **Membre du Conseil consultatif :** Temasek European Advisory Panel (depuis le 1er janvier 2022)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2023

- **Membre :** Comité d'orientation stratégique : Université Paris-Saclay (jusqu'en décembre 2023)

2022

- **Président-Directeur Général :** L'Air Liquide S.A.* (jusqu'au 31 mai 2022)
- **Président-Directeur Général :** Air Liquide International (jusqu'au 24 juin 2022), Air Liquide International Corporation (ALIC) (jusqu'au 21 juillet 2022)
- **Administrateur :** American Air Liquide Holdings, Inc. (jusqu'au 22 juin 2022)
- **Administrateur :** The Hydrogen Company (jusqu'au 31 décembre 2022)
- **Administrateur :** Fondation Air Liquide (jusqu'au 17 novembre 2022)
- **Co-Président :** The Hydrogen Council (jusqu'au 1er juin 2022)

2021

- **Administrateur :** Danone* (Président du Comité engagement ; membre du Comité gouvernance – jusqu'au 29 avril 2021)

2019

- **Administrateur :** CentraleSupélec (jusqu'en septembre 2019) ; Association nationale des sociétés par actions (ANSA) (jusqu'en avril 2019)
- **Membre du Conseil :** Association française des entreprises privées (AFEP) (jusqu'en mai 2019)

* *Société cotée.*
N.B. : À compter du 1er janvier 2025, M. Benoît Potier occupera également le mandat de membre du Conseil d'Administration d'Unilever PLC (et de membre du Comité d'audit et du « Corporate Responsability Committee »).*



François JACKOW

Administrateur – Directeur Général

Nationalité : française
Né le 12 juin 1969
Date de 1re nomination : mai 2022
Début du mandat en cours : mai 2022
Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 66 742
Adresse professionnelle : Air Liquide – 75, quai d'Orsay – 75321 Paris Cedex 07 – France

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Membre** : The Hydrogen Council (depuis juin 2024)
- **Membre du Comité de direction :** Atelier de Constructions Mécaniques de la Marne (ACMM)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2022

- **Directeur Général Adjoint :** L'Air Liquide S.A.* (jusqu'au 31 mai 2022)
- **Président du Conseil d'Administration et Administrateur :** Air Liquide Santé International (jusqu'au 7 octobre 2022)

* *Société cotée.*



Xavier HUILLARD

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

Nationalité : française
Né le 27 juin 1954
Date de 1re nomination : mai 2017
Début du mandat en cours : mai 2021
Date d'échéance du mandat : 2025 [a] (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 3 570 et 16 280 en usufruit
Adresse professionnelle : VINCI – Bâtiment JAVA – 1973, boulevard de la Défense CS 10268 – 92757 Nanterre Cedex – France

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Président-Directeur Général :** VINCI* (depuis le 6 mai 2010)
- **Président :** VINCI Concessions S.A.S. (jusqu'au 7 novembre 2024)
- **Président du Conseil de Surveillance :** VINCI Deutschland GmbH
- **Représentant permanent** de VINCI au Conseil d'Administration de VINCI Énergies et du fonds de dotation La Fabrique de la Cité
- **Représentant permanent** de Snel au Conseil d'Administration d'ASF
- **Représentant permanent** de VINCI Autoroutes au Conseil d'Administration de Cofiroute
- **Président :** Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité (soutenant des initiatives d'insertion sociale et professionnelle)
- **Administrateur :** Kansai Airports
- **Président d'honneur :** Institut de l'entreprise
- **Administrateur :** Association Aurore (association d'utilité publique luttant contre la précarité et l'exclusion)
- **Administrateur :** Cobra Servicios, Comunicaciones y Energia SLU (Espagne – Depuis décembre 2021 – Ingénierie industrielle appliquée et services spécialisés)
- **Administrateur et Président :** Institut Pierre Lamoure (depuis novembre 2019)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2020

- **Représentant permanent** de VINCI au Conseil d'Administration d'Aéroports de Paris* (membre du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance – jusqu'en décembre 2020)

2019

- **Vice-Président :** Association Aurore (jusqu'en décembre 2019)

[a] *Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.*
* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Annette WINKLER

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

Nationalité : allemande
Née le 27 septembre 1959
Date de 1re nomination : mai 2014
Début du mandat en cours : mai 2022
Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 3 219
Adresse professionnelle : Villa Kayser – Uhlbacher Strasse 7 – 70329 Stuttgart – Allemagne

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

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

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2020

- **Membre du Conseil aux Affaires économiques étrangères** du ministère de l'Économie allemand (jusqu'en mars 2020)

2019

- **Membre du Conseil de Surveillance :** Mercedes-Benz Afrique du Sud (jusqu'en juin 2019)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Philippe DUBRULLE

Administrateur représentant les salariés – Membre du Comité environnement et société

Nationalité : française
Né le 23 juin 1972
Date de 1re nomination par le comité de Groupe France : juin 2014
Début du mandat en cours : mai 2022
Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)
Adresse professionnelle : Air Liquide Advanced Technologies – 2, rue de Clémencière – 38360 Sassenage – France

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

–

* *Société cotée.*



Kim Ann MINK

Administratrice indépendante – Membre du Comité des rémunérations

Nationalité : américaine
Née le 4 décembre 1959
Date de 1re nomination : mai 2020
Début du mandat en cours : mai 2024
Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 610
Adresse professionnelle : 36 Popjoy Lane – Glenmoore PA 19343 – États-Unis

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** Eastman Chemical Company* (depuis juillet 2018) – Membre du Comité d'audit ; Membre du Comité finance ; Présidente du Comité environnement, sécurité et développement durable
- **Administratrice :** Avient Corp.* (anciennement PolyOne Corp.*) (depuis mars 2017) – Membre du Comité d'audit ; membre du Comité environnement, santé et sécurité
- **Administratrice :** Group 14 Technologies (depuis septembre 2023)
- **Membre :** Conseil consultatif, Raj & Kamla Gupta Governance Institute, Drexel University LeBow College of Business (depuis septembre 2022)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2020

- **Présidente-Directrice Générale :** Innophos* (jusqu'au 7 février 2020)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Fatima TIGHLALINE

Administratrice représentant les salariés – Membre du Comité des rémunérations

Nationalité : française
Née le 14 novembre 1979
Date de 1re nomination par le Comité d'entreprise européen : octobre 2020
Début du mandat en cours : novembre 2023
Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)
Adresse professionnelle : VitalAire France – 10 bis, rue du Moulin Vert – 94400 Vitry-sur-Seine – France

Carrière

Titulaire d'un DUT Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) de l'IUT d'Évreux ainsi que d'une licence en lettres modernes de l'Université Paris Sorbonne Nouvelle, Fatima Tighlaline est entrée dans le Groupe en 2002 en qualité de comptable trésorerie. Elle a poursuivi sa carrière au sein du département Gaz Rares et Hélium, puis chez Air Liquide Santé France au sein du Service Achats. En mars 2020, elle a rejoint VitalAire (filiale spécialisée dans les services de Santé à domicile) comme responsable de l'équipe planification Île-de-France. Depuis le 1er janvier 2025, elle est Responsable des Programmes d'Engagement des salariés en matière de Développement Durable au sein de la Fondation Air Liquide. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce et de l'article 11 des statuts de la Société, Fatima Tighlaline a été désignée comme Administratrice représentant les salariés et membre du Conseil d'Administration de L'Air Liquide S.A. par le Comité d'entreprise européen le 1er octobre 2020 et renouvelée dans cette fonction par décision du même Comité, réuni en séance plénière, de novembre 2023, pour une nouvelle durée de quatre ans à compter de l'Assemblée Générale 2024. Elle est Administratrice de Sociétés Certifié – IFA Sciences Po depuis décembre 2021.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

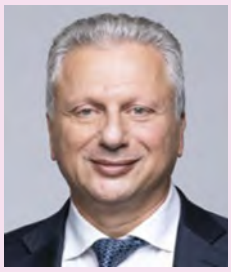
Fonctions au sein du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.* – Membre du Comité des rémunérations (depuis le 4 mai 2022)
- **Responsable planification régional respiratoire IDF :** VitalAire France (jusqu'au 31 décembre 2024)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

–

* *Société cotée.*



Aiman EZZAT

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

Nationalité : française
Né le 22 mai 1961
Date de 1re nomination : mai 2021
Début du mandat en cours : mai 2021
Date d'échéance du mandat : 2025 [(a)] (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 610
Adresse professionnelle : CAPGEMINI SE – 11, rue de Tilsitt – 75017 Paris – France

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, leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation digitale, expert en cybersécurité, depuis mai 2020. Il pilote la stratégie du groupe Capgemini, basée sur la technologie et l'innovation, et a développé des offres de transformation durable des entreprises, en particulier dans le domaine de la transition énergétique. En septembre 2021, il a été nommé « Meilleur Directeur Général européen » dans la catégorie « technologie et logiciels » du palmarès 2021 All Europe Executive Team, classement annuel réalisé par Institutional Investor.

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

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

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2021

- **Président :** Altran Technologies SAS (jusqu'en juin 2021)

2020

- **Directeur Général Délégué :** Capgemini SE* (jusqu'en mai 2020)
- **Administrateur :** Sogeti UK Ltd. (Royaume-Uni – jusqu'en juillet 2020) ; Capgemini Espana S.L. (Espagne – jusqu'en juillet 2020) ; Capgemini Solutions Canada Inc. (Canada – jusqu'en juin 2020) ; Capgemini Technologies LLC (États-Unis – jusqu'en juin 2020) ; Capgemini UK Plc (Royaume-Uni – jusqu'en juillet 2020) ; Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd. (Chine – jusqu'en novembre 2020) ; Restaurant Application Development International (États-Unis – jusqu'en juin 2020) ; Radi Holding LLC (États-Unis – jusqu'en juin 2020)
- **Membre du Conseil de Surveillance :** Sogeti Nederland BV (Pays-Bas – jusqu'en novembre 2020)

2019

- **Administrateur :** Capgemini Singapore PTE Ltd (Singapour – jusqu'en novembre 2019) ; Capgemini Hong Kong Ltd (Chine – jusqu'en octobre 2019) ; Capgemini Canada Inc (Canada – jusqu'en mars 2019) ; Gestion Capgemini Quebec Inc (Canada – jusqu'en mars 2019) ; Capgemini Australia PTY Ltd (Australie – jusqu'en avril 2019) ; Sogeti Sverige AB (Suède – jusqu'en juin 2019) ; Sogeti Sverige MITT AB (Suède – jusqu'en novembre 2019) ; CGS Holding (Royaume-Uni – jusqu'en février 2019)

(a) *Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.*
* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Bertrand DUMAZY

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

Nationalité : française
Né le 10 juillet 1971
Date de 1re nomination : mai 2021
Début du mandat en cours : mai 2021
Date d'échéance du mandat : 2025 [a] (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 605
Adresse professionnelle : EDENRED – 14-16, boulevard Garibaldi – 92130 Issy-les-Moulineaux – France

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Président-Directeur Général :** Edenred SE* (depuis octobre 2015)
- **Administrateur (représentant permanent de Sixto) :** Neoen SA* (producteur d'énergies renouvelables) (depuis 2018) Président du Comité gouvernance et RSE [1]

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2021

- **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)
- **Président :** PWCE Participations SAS – France (société du groupe Edenred)

[a] *Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.*
* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.

[1] *À compter d'avril 2025, dans le cadre du retrait obligatoire des titres de Neoen, M. Bertrand Dumazy ne détiendra plus qu'un seul mandat dans une société cotée (L'Air Liquide S.A.) en dehors du mandat qu'il détient au sein d'Edenred.*



Catherine GUILLOUARD

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

Nationalité : française
Née le 23 janvier 1965
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2023
Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 550
Adresse professionnelle : Ingenico – 13, Rue Pagès – 92150 Suresnes – France

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** Airbus SE* (depuis avril 2016) – Présidente du Comité d'audit (depuis avril 2019) ; Membre du Comité éthique, conformité et durabilité
- **Administratrice :** Lottomatica* (depuis octobre 2022) – Membre du Comité ESG (depuis mai 2023) et Membre du Comité d'audit et des risques (depuis décembre 2024)
- **Présidente :** Ingenico (depuis octobre 2022)
- **Administratrice** : Easypark Group AS (depuis novembre 2024)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2023

- **Membre du Conseil de Surveillance** : KPN* (d'avril 2020 à avril 2023) – Présidente du Comité d'audit et Membre du Comité Stratégie & Organisation

2022

- **Présidente-Directrice Générale :** RATP (d'août 2017 à septembre 2022)
- **Présidente du Conseil de Surveillance :** RATP DEV (de 2017 à septembre 2022)

2021

- **Vice-Présidente du Conseil de Surveillance :** SYSTRA (2017 à 2021)

2019

- **Administratrice :** Engie* (d'avril 2015 à mai 2019) – Membre du Comité Stratégie, Investissement et Technologie

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Christina LAW

Administratrice indépendante

Nationalité : chinoise (Hong Kong)
Née le 17 janvier 1967
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2023
Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 550
Adresse professionnelle : 43 Holland Park – Singapour 249487

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Administratrice :** Novo Nordisk* (depuis mars 2022) – Membre du Comité d'audit
- **Administratrice :** Greenfields Dairy (depuis 2021)
- **Directrice Générale et Administratrice :** Raintree Group Limited et Raintree Investment Pte Ltd. (depuis 2019)
- **Administratrice** : National Gallery Singapore (depuis juillet 2024) – Présidente du « Development Committee »
- **Administratrice :** INSEAD Business School (jusqu'en octobre 2024) – Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2019

- **Directrice Groupe, Asie et Amérique latine :** General Mills* (jusqu'en 2019)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Alexis PERAKIS-VALAT

Administrateur indépendant

Nationalité : française et grecque
Né le 3 juillet 1971
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2023
Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 550
Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92110 Clichy – France

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

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

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

–

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Michael H. THAMAN

Administrateur indépendant

Nationalité : américaine
Né le 5 mars 1964
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2023
Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 550
Adresse professionnelle : 6455 Monroe St., Apt 316, Sylvania OH 43560

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Administrateur :** Sherwin-Williams* (depuis mai 2017) – Membre du Comité d'audit
- **Administrateur :** UL Solutions Inc* (depuis mai 2021) – Président du Comité d'audit
- **Administrateur :** Kohler Co. (depuis mai 2014)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2020

- **Président-Directeur Général (de 2007 à 2019) et Président exécutif (2002-2020) :** Owens Corning*
- **Directeur Général :** UBQ Materials (2020)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.



Monica de VIRGILIIS

Administratrice indépendante – Membre du Comité environnement et société

Nationalité : italienne et française
Née le 20 juillet 1967
Date de 1re nomination : mai 2023
Début du mandat en cours : mai 2024
Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2024 : 550
Adresse professionnelle : SNAM S.p.A. – Piazza Santa Barbara, 7, 20097 San Donato Milanese MI, Italie

Carrière

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

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2024

Fonctions au sein du groupe Air Liquide

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

Mandats ou activités exercés hors du groupe Air Liquide

- **Présidente :** SNAM* (depuis avril 2022) – Administratrice (depuis 2016)
- **Membre du Conseil de Surveillance :** ASM International* (de mai 2020 à mai 2024) – Membre du Comité d'audit
- **Administratrice :** Georg Fischer* (depuis avril 2023) – Membre du Comité d'audit

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

2022

- **Administratrice :** SARAS* (membre du Comité d'audit – de 2021 à 2022)

2021

- **Administratrice :** GEODIS (membre du Comité d'audit – de 2018 à 2021)
- **Administratrice :** Prysmian Group (Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et du développement durable – de 2015 à 2021)

2019

- **Présidente du Comité des rémunérations :** SNAM* (de 2016 à 2019)

* *Société cotée.*
N.B. : Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au présent Document d'Enregistrement Universel – pages 106 à 108.

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE L'AIR LIQUIDE S.A.

La présente section 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 6 mai 2025 est invitée à statuer :

- s'agissant du Directeur Général : les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2024 ou attribués au titre de 2024. Ces éléments figurent en pages 162 à 170 du présent Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 9e résolution proposée à l'Assemblée Générale [(1)] ;
- s'agissant du Président du Conseil d'Administration : les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2024 ou attribués au titre de 2024. Ces éléments figurent en page 171 du présent Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 10e résolution proposée à l'Assemblée Générale [(1)] ;
- s'agissant du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration et des Administrateurs de L'Air Liquide S.A. : les éléments de rémunération présentés au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise en vertu de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce. Ces éléments figurent en pages 143 à 161 du présent Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 11e résolution proposée à l'Assemblée Générale [(2)] ;
- 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 172 à 180 du présent Document d'Enregistrement Universel et qui fait l'objet :
  - de la 12e résolution pour la partie relative au Directeur Général (concernant M. François Jackow),
  - de la 13e résolution pour la partie relative au Président du Conseil d'Administration (concernant M. Benoît Potier), et
  - de la 14e résolution pour la partie relative aux Administrateurs [(3)].

Les résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 figurent au chapitre 6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les informations présentées dans la présente section tiennent également compte des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF telles qu'interprétées par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (Guide d'application du Code AFEP/MEDEF (dont la dernière version actualisée est parue en mars 2024) ; Rapport d'activité du Haut Comité de gouvernement d'entreprise paru en novembre 2024) et des recommandations de l'AMF figurant dans le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universel de l'AMF ainsi que dans le Rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées paru en décembre 2024. Pour la synthèse de l'application du Code AFEP/MEDEF, voir le tableau dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, page 125 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics après la réunion du Conseil au cours de laquelle ils sont arrêtés.

(1) *Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.*
(2) *Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce.*
(3) *Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce.*

Ces éléments de rémunération des mandataires sociaux sont présentés ci-après comme suit :

1. Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux
2. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)
   - **2.1. Rémunération du Directeur Général**
     - 2.1.1. Avantages court terme
     - 2.1.2. LTI : options et actions de performance
     - 2.1.3. Engagements de long terme
   - **2.2. Rémunération du Président du Conseil d'Administration**
     - 2.2.1. Rémunération fixe
     - 2.2.2. Autres éléments de rémunération annuelle
     - 2.2.3. Options et actions de performance antérieurement consenties à M. Benoît Potier au titre de son précédent mandat de Président-Directeur Général
   - **2.3. Ratios de rémunération – Évolution annuelle des rémunérations, des performances et des ratios**
3. Rémunération des Administrateurs non exécutifs (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)
   - **3.1. Rémunération au titre de 2022, 2023 et 2024**
   - **3.2. Critères**
     - 3.2.1. Rémunération fixe (pour un exercice complet)
     - 3.2.2. Rémunération variable
4. Éléments de la rémunération 2024 des dirigeants mandataires sociaux sur lesquels l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 est invitée à statuer (conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)
   - **4.1. Éléments de la rémunération 2024 du Directeur Général**
   - **4.2. Éléments de la rémunération 2024 du Président du Conseil d'Administration**
5. Politique de rémunération des mandataires sociaux
   - **5.1. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux**
     - 5.1.1. Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs
     - 5.1.2. Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2025 du Directeur Général
     - 5.1.3. Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration
   - **5.2. Politique de rémunération des Administrateurs**

1. Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Le tableau 1 ci-dessous présente une synthèse de tous les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux correspondant aux exercices 2023 et 2024. Ces éléments sont ensuite plus amplement détaillés dans les tableaux suivants.

TABLEAU 1. SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en milliers d'euros, arrondis)	**2023**	**2024**
François Jackow – Directeur Général :		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2, paragraphe 2.1.1) [(a)]	2 589	2 836
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4, paragraphe 2.1.2)	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6, paragraphe 2.1.2)	1 649	1 814
TOTAL	**4 238**	**4 650**

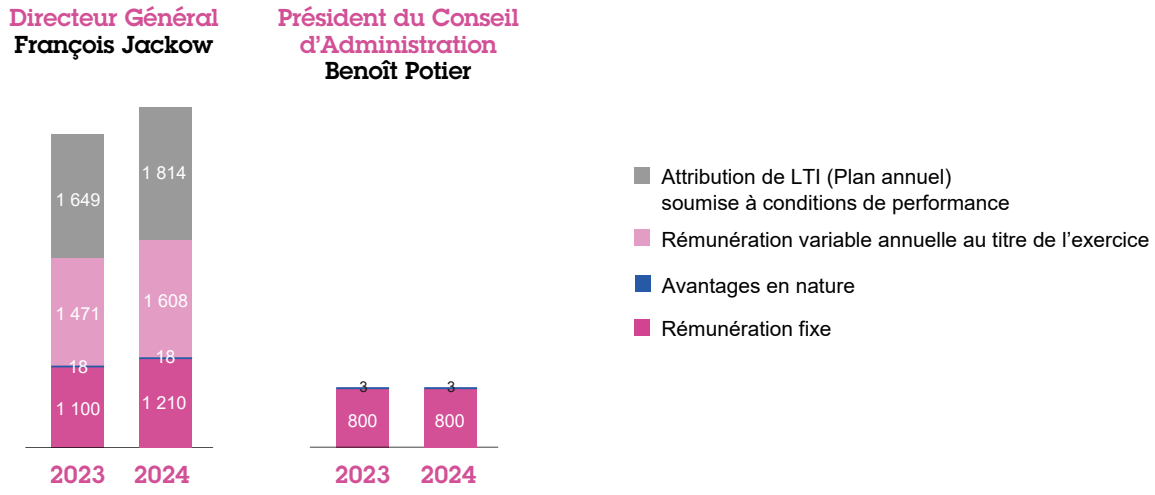
(a) Incluant avantages en nature.

(en milliers d'euros, arrondis)	**2023**	**2024**
Benoît Potier – Président du Conseil d'Administration :		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2, paragraphe 2.2.) [(a)]	803	803
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (tableau 4, paragraphe 2.2.3)	—	—
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (tableau 6, paragraphe 2.2.3)	—	—
TOTAL	**803**	**803**

(a) Rémunération fixe et avantages en nature uniquement.

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX :

(en milliers d'euros arrondis)



2. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)

La **politique de rémunération** applicable au Directeur Général et au Président du Conseil d'Administration à raison de leurs mandats telle que décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 de la Société (pages 203 à 211) a été **approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2024** (dans les résolutions 11 à 13). Cette Assemblée Générale a également approuvé les informations relatives à la rémunération du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration et des Administrateurs, présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 [1] (10e résolution).

En 2024, la structure et les principes applicables à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrivent dans la continuité de l'exercice précédent.

Concernant le Directeur Général :

En application de la politique de rémunération approuvée en 2024, les éléments principaux de la **rémunération du Directeur Général** sont les suivants :

- Selon une pratique récurrente à Air Liquide, la **part fixe** représente environ **25 %**, la **part variable cible** environ **35 %** et l'élément de motivation à long terme (ci-après « **LTI** ») attribué environ **40 %** de la rémunération annuelle totale. Ainsi, le poids de la part variable et des LTI, qui sont soumis à conditions de performance, représente environ 75 % de cet ensemble. En 2024, le pourcentage de la rémunération variable annuelle cible du Directeur Général dépendant d'objectifs et/ou d'impacts liés à la durabilité est de 10 % [2]. En outre, les conditions de performance des LTI sont liées à hauteur de 10 % aux objectifs climat du Groupe.

  Le contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative et l'indemnité de départ sont également soumis à conditions de performance.

  Les conditions de performance, qui sont décrites ci-après, reflètent l'**ambition du Groupe de réaliser une croissance rentable sur le long terme** en combinant performance financière et extra-financière.

- **Part variable :**
  - la part variable est exprimée en part variable **cible** et en **maximum** (en pourcentage de la part fixe). Pour les critères quantifiables, la part variable cible correspond à une réalisation à 100 % de l'objectif cible fixé en début d'année. Les objectifs cibles fixés sont exigeants et s'inscrivent en toute cohérence dans la trajectoire du programme d'entreprise ADVANCE,
  - un **poids relatif plus important est affecté aux critères quantifiables** par rapport aux critères qualitatifs,
  - une **pondération est affectée à chacun des critères qualitatifs.**

- **LTI (éléments de rémunération long terme) :**
  - **la totalité des LTI** (actions de performance uniquement en 2024) **attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions de performance calculées sur trois ans.** Depuis 2020, les plans de LTI intègrent une condition de performance liée aux objectifs climat du Groupe et qui s'ajoute aux critères du ROCE et des TSR,
  - plafonds d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs : conformément aux autorisations données par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022, le nombre d'actions de performance consenties aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peut excéder 0,1 % du capital social, et le nombre d'options (le cas échéant) ne peut excéder 0,2 % du capital social. Le Conseil d'Administration fixe également des limites annuelles d'attribution, qui demeurent sensiblement inférieures à ces sous-plafonds, étant précisé en outre que, comme indiqué ci-dessus, les LTI doivent représenter environ 40 % de la rémunération annuelle totale cible du dirigeant,
  - les autres principes applicables aux LTI sont également inchangés (**proratisation des LTI** en cas de départ du dirigeant mandataire social exécutif pendant la période d'appréciation des conditions de performance, absence d'attribution au moment du départ, niveau d'exigence des objectifs, règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs décrites en pages 149 à 150).

Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération en sa qualité d'Administrateur.

Concernant le Président du Conseil d'Administration :

Les principaux éléments de la politique de **rémunération du Président du Conseil d'Administration** (en régime dissocié), approuvée en 2024, sont les suivants :

- le Président du Conseil perçoit uniquement une rémunération fixe, à l'exclusion de toute rémunération variable et long terme (LTI notamment) et de toute rémunération exceptionnelle ;
- le Président du Conseil ne perçoit pas de rémunération en sa qualité d'Administrateur.

Les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, déterminés par le Conseil d'Administration en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, sont décrits ci-après.

(1) *Informations listées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (d).*

2.1. RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

2.1.1. AVANTAGES COURT TERME

La rémunération annuelle brute avant impôts du Directeur Général [1], y compris les avantages en nature, s'élève aux montants indiqués dans le tableau 2 ci-après :

TABLEAU 2. RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Pour information, rappel des années antérieures : 2023		2024	
(en milliers d'euros, arrondis)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
François Jackow – Directeur Général [a]				
Rémunération fixe	1 100	1 100	1 210	1 210
dont rémunération au titre du mandat d'Administrateur	—	—	—	—
Rémunération variable annuelle	1 471	912	1 608	1 471
Avantages en nature	18	18	18	18
TOTAL	**2 589**	**2 031**	**2 836**	**2 699**

(a) Au cours de l'exercice 2024, la Société a également versé auprès d'organismes extérieurs, au bénéfice de M. François Jackow, des cotisations au titre des régimes de retraite à cotisations définies (21 016 euros), au titre du régime collectif de prévoyance (10 980 euros) et au titre du régime collectif de frais de santé (449 euros), soit une somme totale de 32 445 euros. La Société versera également en 2025 (au titre de l'exercice 2024) des cotisations dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite, pour un montant de 378 024 euros (réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur). Ces régimes sont détaillés ci-après.

Au sein de la rémunération fixe et de la rémunération variable au titre de 2024, après constatation de la réalisation des critères de la part variable au titre de l'exercice 2024 par le Conseil d'Administration du 20 février 2025, la part fixe représente 43 % et la part variable représente 57 % [2].

En application de la politique de rémunération du Directeur Général établie par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée du 30 avril 2024, la rémunération cible globale du Directeur Général, inchangée depuis 2022, a été réévaluée de +10 % en 2024 afin de la rapprocher de la moyenne du marché, cette rémunération restant ensuite stable jusqu'à la fin du mandat.

Les éléments de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2024 sont détaillés ci-dessous.

A. Part fixe 2024

Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2024, la part fixe 2024, déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de Direction et des pratiques de marché, s'élève à **1 210 000 euros**.

B. Part variable 2024

Les principes et critères de la part variable du Directeur Général décidés par le Conseil d'Administration du 19 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations, ont été approuvés par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2024 (11e résolution) [3].

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration du 20 février 2025 a procédé à l'évaluation de la performance 2024 du dirigeant mandataire social exécutif sur la période.

Les critères de la part variable, leur pondération ainsi que leur taux de réalisation sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après.

Critères financiers (quantifiables)

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, la part variable au titre de 2024 est assise sur deux critères financiers : progression du bénéfice net récurrent (hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant) hors change par action (ci-après « **BNPA récurrent** ») et croissance comparable du **chiffre d'affaires** consolidé (hors périmètre significatif, hors change, hors énergie). Ces critères sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après (page 147).

Le critère de progression du BNPA récurrent permet de prendre en compte tous les éléments du compte de résultat. Le critère de progression des ventes traduit le dynamisme de l'activité. À eux deux, les critères du chiffre d'affaires et du BNPA récurrent reflètent l'ambition du Groupe de réaliser une croissance rentable. Par ailleurs, la réalisation des objectifs d'efficacité participe à la progression du BNPA récurrent.

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration avait défini un objectif cible. Les objectifs cibles étaient exigeants et s'inscrivaient en toute cohérence dans la trajectoire des principaux objectifs du programme d'entreprise ADVANCE.

Une formule arrêtée par le Conseil permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des États financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite du maximum fixé pour chaque critère. **En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro**. L'appréciation de la performance se fait sans compensation entre critères.

(1) *Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération de sociétés du Groupe autre que L'Air Liquide S.A.*
(2) *À la cible, la rémunération fixe représente 45 % et la rémunération variable 55 %.*
(3) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (e).*

En outre, selon cette formule, le **taux de réalisation** de chaque objectif est calculé de **façon linéaire** comme suit :

- une première pente linéaire entre la borne basse de l'objectif correspondant au seuil de déclenchement (0 % en dessous de ce seuil) et la cible (correspondant à la réalisation de l'objectif à 100 %) ;
- une deuxième pente linéaire entre la cible (100 %) et le seuil maximum d'atteinte (125 % de la cible).

Les objectifs ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, le taux de réalisation de chaque objectif de la part variable (en pourcentage de la part fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère) est communiqué dans le tableau de synthèse en page 147.

Les objectifs des critères quantifiables ont été réalisés à 107 %.

Critères personnels (qualitatifs) [1]

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, la part variable au titre de 2024 est également assise sur des critères personnels (qualitatifs). Ces derniers sont les suivants :

- **RSE : objectifs ESG faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE :** [2]
  - Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers),
  - Déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs [3] ;
- **Organisation/Ressources Humaines** (développement des talents, plans de succession managériaux, politique de diversité) ;
- **Performance individuelle** : ce critère répond au souhait du Conseil d'Administration de conserver une faculté d'appréciation sur une partie de la part variable afin de prendre en compte l'imprévisibilité du contexte. Cela peut bénéficier au dirigeant si la Société fait face à un contexte défavorable non prévu lors de la fixation des objectifs, comme lui être défavorable si le contexte se révèle finalement plus favorable que prévu.

Une pondération cible et une pondération maximum sont fixées pour chaque critère qualitatif.

Pour 2024, après une analyse détaillée des réalisations de l'exercice par le Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a relevé les éléments suivants concernant chacun des critères personnels :

RSE :

La performance a été jugée très bonne :

- **Sécurité et fiabilité**

  En 2024, le nombre d'accidents avec arrêt des collaborateurs a fortement baissé (85 contre 128 en 2023). C'est un niveau historiquement bas, même inférieur à 2020 (année COVID). Le taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs est de 0,65 en 2024, très inférieur au niveau de 2023 (0,98), et 2020 (0,87). Ce taux de fréquence de 2024 est ainsi le plus bas niveau jamais atteint par le groupe Air Liquide.

  La tendance est similaire pour les sous-traitants, avec une baisse de -21 % des accidents avec arrêt par rapport à 2023. Le taux de fréquence est de 1,09 en 2024 contre 1,25 en 2023. C'est la meilleure performance jamais atteinte par le Groupe pour cette catégorie.

  60 personnes de moins (collaborateurs ou sous-traitants) ont été blessées en 2024 par rapport à 2023.

  Cette performance est cependant marquée par le décès d'un conducteur (collaborateur Air Liquide en République Dominicaine) lors d'un accident de la route, et de deux sous-traitants, l'un suite à une chute lors d'un travail en hauteur en Pologne et l'autre suite à l'éclatement d'une bouteille de gaz au Brésil. Chaque accident a été revu en Comité Exécutif, et les enseignements ont été déployés avec le soutien marqué de François Jackow.

  François Jackow a participé activement aux actions sécurité dans la continuité des programmes précédemment engagés, en s'appuyant sur l'IMS (Industrial Management System). Il a supervisé des programmes clés liés à la sécurité des procédés (comme l'amélioration de la conformité des stockages à fond plat ou des installations de dévissage de robinets de bouteilles) et a soutenu le programme Groupe de Sécurité sur la route. Les initiatives de 2023 se sont poursuivies : plus de 4000 sites ont organisé un atelier sur les 24 risques majeurs de sécurité, et plus de 15 vidéos de sensibilisation ont été diffusées à l'ensemble du Groupe. Ces initiatives fortement soutenues par François Jackow se poursuivent en 2025.

- **Déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs**

  Le Groupe poursuit ses efforts en matière de durabilité, avec une supervision à plusieurs niveaux et l'implication personnelle de François Jackow :

  - Un comité de gouvernance interne, sous la direction du Directeur Général, valide les orientations stratégiques en matière de développement durable. Il a notamment revu les sujets suivants en 2024 : Plan de Transition Climat du groupe (publié en septembre 2024), structure et grandes orientations du reporting CSRD et périmètre de ce reporting, validation de certaines options concernant le reporting du scope 3 du Groupe, émissions évitées (définition des axes de travail pour renforcer le concept et sa quantification pour le Groupe), attributs environnementaux des produits vendus par le Groupe.
  - Les Comités Ressources et Investissements (RIC) intègrent, dans le cadre de la validation des décisions d'investissements dans chaque géographie, le critère des émissions de CO_2 en définissant les « Enveloppes Carbone » associées à chaque projet (évolution, cinq ans après la prise de décision, des émissions de CO_2 liées aux actifs en question).
  - Des revues de décarbonation annuelles ont eu lieu avec chaque Cluster pour suivre les progrès de leur trajectoire carbone, en lien avec les objectifs du Groupe : inflexion des émissions de CO_2 en valeur absolue « autour de 2025 », baisse de 33 % en 2035 par rapport à 2020.
  - Le Comité Exécutif revoit régulièrement les plans d'action associés aux objectifs de diversité et à la trajectoire carbone du groupe, et l'état d'avancement du projet CSRD.

  Un groupe de travail dédié s'est approprié le nouveau référentiel CSRD de reporting extra-financier. S'agissant de l'année d'entrée en vigueur de cette nouvelle réglementation, le Directeur Général s'est fortement engagé dans le travail de réflexion et d'arbitrage concernant le périmètre du reporting extra-financier.

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (b).*
(3) *ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27.*

Tous les indicateurs clés liés aux objectifs de développement durable du groupe dans le cadre du plan Advance progressent en 2024 :

Les émissions de CO_2 baissent d'environ 11 % par rapport à 2020, en avance sur l'objectif (-33 % visés entre 2035 et 2020) ; l'intensité carbone baisse de 41 % à fin 2024 par rapport à 2015 (pour un objectif de -30 %) ; le taux de mise en œuvre des plans de gestion de l'eau pour nos unités les plus consommatrices d'eau situées dans des zones de fort stress hydrique atteint 47 % à fin 2024 (35 sites sur 75) ; le pourcentage de femmes parmi les cadres et managers progresse de 1 % en 2024 pour atteindre 33,1 % ; les programmes Common Care Coverage (couverture santé, prévoyance et congé maternité) et Citizen at Work (possibilité donnée aux salariés du groupe de contribuer, sur leur temps de travail, à des projets bénéficiant à leurs communautés locales) couvrent à fin 2024 respectivement 100 % et 87 % des collaborateurs du Groupe.

Organisation et Ressources Humaines :

La performance a été jugée excellente.

Cette évaluation repose sur trois éléments : les plans de successions managériaux et la transformation du Groupe, le développement des talents et la politique de diversité et d'inclusion.

- **Les plans de successions managériaux et la transformation du Groupe**

  François Jackow a lancé un programme de transformation pluriannuel pour simplifier et améliorer l'efficacité de l'organisation. 30 réunions projet de l'équipe de Direction se sont tenues en sa présence en 2024. Ces travaux ont d'ores et déjà abouti à la mise en œuvre de plusieurs changements, avec une réduction des niveaux hiérarchiques, une structure simplifiée (Opérations et Fonctions interagissant directement) et la création d'une Direction Industrielle Groupe unique et mondiale.

  La gouvernance a été ajustée par François Jackow le 1er septembre 2024 pour refléter les changements dans l'organisation. Au sein du Comité Exécutif, Émilie Mouren-Renouard supervise désormais les clusters en Europe et en Afrique Moyen-Orient Inde. Armelle Levieux a un périmètre élargi à l'Ingénierie & Construction. Adam Peters (Directeur Général d'Air Liquide en Amérique du Nord) a été nommé au Comité Exécutif le 1er mai 2024. David Prinselaar a rejoint le Comité Exécutif le 2 décembre 2024 en tant que Directeur Industriel du Groupe. Ces mouvements ont permis d'accompagner la succession, en 2024, de Michael J. Graff, Directeur Général Adjoint du Groupe et de Pascal Vinet, précédemment en charge de la Direction Industrielle Groupe, de la fonction Groupe Sécurité et Sûreté et de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand.

  François Jackow a souhaité qu'un plan d'adaptation de la culture d'entreprise accompagne la transformation structurelle, avec un diagnostic et une définition des comportements clés liés à la performance. Il a ainsi démontré sa vision complète d'une transformation vers la croissance et la performance, en capitalisant sur les forces existantes du Groupe tout en conduisant les transformations pour atteindre de manière durable les ambitions de l'entreprise.

- **Le développement des talents**

  François Jackow a maintenu son engagement à développer les talents du Groupe, avec des revues régulières avec les Opérations. Elles ont permis une revue détaillée des talents internationaux, des opportunités de développement international, des plans de succession et la nomination de Talents Techniques (programme TCL « Technical Community Leaders »). Le processus d'évaluation de la performance a été revu, intégrant la diversité et la préparation des nouvelles générations de leaders.

- **La politique de diversité et d'inclusion**

  Convaincu que la diversité est moteur de la performance, François Jackow a mis ce sujet à l'agenda d'une journée du Comité Exécutif. Une revue détaillée des plans de diversité de chaque géographie a été menée. Cette revue complète des plans d'action sous son leadership témoigne de l'engagement de l'équipe de Direction en la matière. Lors de ses déplacements dans le Groupe, François Jackow promeut activement l'importance et la valeur d'une politique d'inclusion et de diversité ambitieuse. Il communique régulièrement sur le sujet et, à l'occasion de la Journée Internationale de la femme, a réaffirmé auprès de l'ensemble de l'organisation l'importance des engagements du Groupe en matière de diversité. Cette politique volontariste se traduit dans la diversité obtenue au sein du Comité Exécutif, du leadership d'Air Liquide et des hauts potentiels. L'inclusion est un point fort mis en exergue par les salariés dans les enquêtes internes d'engagement.

Performance individuelle :

La performance individuelle du Directeur Général a été jugée excellente. Le Conseil a relevé que dans un contexte macroéconomique atone et un environnement incertain, François Jackow est parvenu à piloter le Groupe et à motiver l'ensemble de l'organisation pour délivrer une performance très solide, tant sur le plan financier qu'extra-financier.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2024

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2024 : Cible [a] — En % de la rémunération fixe	Cible [a] — En % base 100	Maximum — En % de la rémunération fixe	Maximum — En % base 100	Réalisation [d] — En % de la rémunération cible pour chaque critère	Réalisation [d] — En % de la rémunération fixe	Réalisation [d] — En % base 100	Réalisation [d] — En milliers d'euros
Critères financiers (quantifiables) dont :	**84**	**70**	**105**	**70**	**107**	**90**	**68**	**1 088**
Progression du bénéfice net récurrent [b] hors change par action (BNPA récurrent)	60	50	75	50	116	70	53	844
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé [c]	24	20	30	20	84	20	15	244
Critères personnels (qualitatifs) dont :	**36**	**30**	**45**	**30**	**119**	**43**	**32**	**520**
RSE : ■ Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers) ■ Déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe ; progrès accomplis sur les différents indicateurs clés [e] et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs	12	10	15	10	108	13	10	157
Organisation/Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, politique de diversité)	12	10	15	10	125	15	11	182
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment au regard du contexte externe de l'année	12	10	15	10	125	15	11	182
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	**120**	**100**	**150**	**100**	**111**	**133**	**100**	**1 608**

(a) La cible désigne la réalisation à 100 % du critère de performance.
(b) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant. La base de calcul est le résultat net récurrent (part du Groupe) 2024 hors change (par rapport à 2023), réconcilié au chapitre 1, page 64 du présent Document d'Enregistrement Universel 2024.
(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie. Voir réconciliation en page 63 du chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel 2024.
(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 20 février 2025. Montants arrondis à l'unité.
(e) Les indicateurs clés incluant ceux requis pour mesurer les émissions de CO_2 sur l'année sont communiqués dans l'État de durabilité (voir chapitre 5, section 2.2 du présent document d'Enregistrement Universel) [1].

Au total, le montant de la part variable est donc supérieur à la cible et s'élève à 1 608 211 euros.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2024 sera payée en 2025 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 2024 à M. François Jackow.

C. Total part fixe et part variable 2024

Pour les raisons exposées plus haut, la rémunération annuelle de M. François Jackow en qualité de Directeur Général est en hausse par rapport à la rémunération 2023.

D. Autres éléments de rémunération annuelle

Par décision du Conseil d'Administration du 19 février 2024, M. François Jackow bénéficie des éléments de rémunération définis ci-après, lesquels sont intégrés dans la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 (11e résolution), dans la continuité de la politique de rémunération 2023 :

Régimes de prévoyance et de frais de santé

M. François Jackow a continué à bénéficier en 2024 du régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès » unifié à effet du 1er janvier 2015, couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier. M. François Jackow a également bénéficié du régime frais de santé couvrant l'ensemble du personnel.

(1) ESRS 2 GOV-3 § 29 (c).

Le régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès » prévoit notamment :

- l'octroi aux bénéficiaires :
  - d'indemnités journalières complémentaires en cas d'incapacité et d'une rente d'invalidité dont le montant annuel maximum est fixé, toutes prestations confondues, à 527 520 euros, et
  - d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 120 PASS en cas d'accident.

  Le contrat d'assurance conclu avec l'assureur précise les limites des prestations incapacité/invalidité et décès pour un même assuré ;
- la prise en charge intégrale, par la Société, des cotisations calculées en pourcentage de la Rémunération de référence qui est plafonnée à :
  - 16 PASS pour les garanties incapacité et invalidité, et
  - 24 PASS pour la garantie décès.

Le taux de cotisation s'élève pour l'année 2024 à 1,07 % de la Rémunération de référence jusqu'à 16 PASS et à 0,82 % entre 16 et 24 PASS. Ces cotisations sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, soumises au forfait social au taux de 8 %, et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS et 1,5 % de la rémunération, retenue dans la limite de 12 % du PASS.

Les cotisations versées en 2024 par L'Air Liquide S.A. au bénéfice de M. François Jackow s'élèvent à 10 980 euros au titre du régime de prévoyance et 449 euros au titre du régime de frais de santé (soit un total de 11 429 euros) et sont également indiquées dans les notes sous le tableau 2 (voir page 144).

Avantages en nature

Les avantages en nature versés au bénéfice du dirigeant mandataire social exécutif en 2024 comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

2.1.2. LTI : OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

A. Plan d'actions de performance 2024 (Plan du 25 septembre 2024)

1. Principes d'attribution 2024

Pour le Directeur Général, l'attribution 2024 s'inscrit dans le cadre de la politique de rémunération 2024 définie par le Conseil d'Administration du 19 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations, et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 [1].

L'attribution de LTI à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général représente en 2024 une valorisation IFRS de **1 814 304 euros**.

Le Conseil d'Administration de septembre 2024 a décidé, conformément à la tendance générale du marché, et comme depuis 2019, d'attribuer uniquement des actions de performance à l'ensemble des bénéficiaires, pour des raisons de simplification et d'homogénéité du dispositif de LTI.

2. Conditions de performance de l'attribution 2024 [2]

La totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire est soumise à des conditions de performance calculées sur trois ans. Ces conditions ont été fixées par le Conseil d'Administration en début d'année à la réunion de février, afin de respecter une période de référence de trois années pleines.

Pour des raisons de confidentialité, les objectifs précis fixés pour chaque condition de performance seront rendus publics ex post, à l'issue du Conseil d'Administration lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2026. Les résultats atteints, le taux de réalisation des conditions de performance et le pourcentage d'actions de performance acquis seront également publiés à l'issue de ce Conseil. Le pourcentage d'actions de performance acquis ne pourra en aucun cas excéder 100 % de l'attribution initiale. La réalisation de chaque critère sera évaluée **sans compensation entre critères**.

En cohérence avec la démarche de croissance responsable du Groupe, les plans d'actions de performance 2024 intègrent, comme en 2023, **une condition de performance liée aux objectifs climat du Groupe**.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre des plans 2024 sera fonction :

(i) **à hauteur de 50 % des actions de performance attribuées**, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts (ROCE récurrent) [3] constaté à la fin de l'exercice 2026.

À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution. Cette borne basse correspond à un niveau de ROCE inférieur de 200 points de base à l'objectif fixé, ce qui apporte une certaine flexibilité, notamment pour saisir des opportunités de croissance externe.

L'objectif a été fixé dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société, soit plus de 10 % ;

(ii) **à hauteur de 40 % des actions de performance attribuées :**
- pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'Actionnaire fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2024, 2025 et 2026 (« **TSR AL** »). L'objectif de TSR absolu est fixé en cohérence avec les performances historiques. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive, jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution,
- pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'Actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis (source Bloomberg) (« **TSR B** »), comparé à l'indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2024, 2025 et 2026.

  Le taux de réalisation sera de 0 % si la moyenne sur les trois exercices des TSR d'Air Liquide est inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40, de 50 % si elle est égale à la moyenne des TSR du CAC 40, et de 100 % si elle est supérieure de 2 % au moins à la moyenne des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 est impossible.

Les critères du TSR permettent d'aligner la performance de la Société avec la rentabilité régulière attendue par ses Actionnaires ;

(iii) **à hauteur de 10 % des actions de performance attribuées,** de **l'évolution des émissions de CO_2** du Groupe en valeur absolue sur la période 2024-2026 alignée sur la trajectoire CO_2 du Groupe (faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE) [4] [5], détaillée comme suit :

---

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (e).*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a)*
(3) *Aux fins des présentes, la rentabilité des capitaux employés après impôts est calculée comme suit : ((résultat net récurrent après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires - coût de la dette nette après impôts) sur la période 2026)/(moyenne de (capitaux propres + intérêts minoritaires + dette nette) à la fin des trois derniers semestres (S2 2026, S1 2026, S2 2025)).*
(4) *ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27.*
(5) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (b).*

Comparaison des émissions de CO_2 du groupe Air Liquide pour l'année 2026 exprimées en million de tonnes, à ces mêmes émissions pour l'année 2023, la base de comparaison 2023 étant ajustée pour prendre en compte les impacts éventuels de périmètre (les acquisitions éventuelles d'unités existantes des clients du Groupe ou de sociétés, cessions d'actifs ou de sociétés) sur la période 2024-2026, et ce, sur une base 12 mois pro-forma, en ligne avec la méthode utilisée pour le suivi de la trajectoire carbone communiqué par le Groupe.

Aux fins des présentes, les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (scope 1) et les émissions indirectes (scope 2). Ces dernières sont comptabilisées en « base marché » [(1)].

SCHÉMA DES CONDITIONS DE PERFORMANCE APPLICABLES AUX ACTIONS DE PERFORMANCE 2024

	40 % TSR sur 3 ans		10 % Baisse des émissions de CO_2
50 % ROCE	50 % TSR AL	50 % TSR B (TSR AL/TSR CAC 40)	—

3. Règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Conformément à la politique de rémunération, l'attribution au dirigeant mandataire social exécutif a été examinée par le Comité des rémunérations en même temps que l'attribution aux collaborateurs du Groupe et décidée par le Conseil d'Administration.

L'attribution des actions de performance a été examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif en prenant en compte plusieurs études de marché extérieures et en veillant au respect des intérêts des Actionnaires.

Avant l'attribution, il a été vérifié que les conditions posées par l'article L. 22-10-60 du Code de commerce visant à associer l'ensemble du personnel France à la performance de l'Entreprise sont remplies. Ainsi, en 2024, plus de 98 % de l'ensemble des salariés de la Société et des entités françaises du Groupe sont couverts par un accord d'intéressement ou un accord de participation dérogatoire ou volontaire.

Limites d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Dans le cadre des sous-plafonds autorisés par l'Assemblée Générale pour 38 mois, le Conseil d'Administration fixe des limites annuelles plus basses pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, exprimées (i) en pourcentage du capital et (ii) en multiple de leur rémunération, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Les limites fixées par le Conseil d'Administration pour 2024 sont identiques à celles de 2023 et s'établissent comme suit (aucune option de souscription n'ayant été attribuée en 2024) :

(i) le nombre total d'actions de performance consenties en 2024 au dirigeant mandataire social exécutif ne peut donner droit à un nombre d'actions excédant 0,012 % du capital (étant entendu qu'un sous-plafond d'attribution de 0,1 % du capital pour 38 mois a été fixé par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2022) ;

(ii) la valeur totale cumulée IFRS des actions de performance consenties au dirigeant mandataire social exécutif ne peut excéder environ 1,5 fois le montant de la rémunération annuelle brute maximale du dirigeant (fixe + variable maximum), étant précisé que les actions consenties représentent environ 40 % de la rémunération annuelle totale cible.

Maintien du principe de proratisation

Conformément à la décision du Conseil du 19 février 2024 et à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, l'attribution 2024 de LTI au dirigeant mandataire social exécutif reste soumise au principe de proratisation.

Ainsi, en cas de départ du Groupe du dirigeant pour une cause autre que la démission ou la révocation pour motif grave [(2)], le taux d'allocation global (après application des conditions de performance) serait réduit au prorata de la durée de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d'appréciation des critères de performance. En outre, aucune attribution n'est consentie au dirigeant au moment de ce départ, conformément au Code AFEP/MEDEF.

Le dirigeant restera soumis à toutes les dispositions des plans, et plus particulièrement à celles relatives à la durée des périodes d'acquisition, de blocage et de conservation des actions et options attribuées.

Obligations de conservation et de détention d'actions

Obligation de conservation en application du Code de commerce

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a défini les obligations de conservation issues des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce applicables aux actions issues de levées d'options et actions de performance respectivement à compter du 28 septembre 2015 comme suit :

Pour chaque plan d'options/d'actions de performance attribué à des dirigeants mandataires sociaux à compter du 28 septembre 2015, les dirigeants mandataires sociaux devront conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, une quantité minimale d'actions correspondant à 50 % de la plus-value d'acquisition nette de charges sociales et d'impôt de chaque levée d'options/acquisition définitive d'actions de performance.

Toutefois, ce pourcentage sera abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par le dirigeant mandataire social issues de levées d'options ou de l'acquisition définitive d'actions de performance représenterait un montant minimum au moins égal à trois fois la rémunération annuelle brute fixe du dirigeant.

Cette règle est réexaminée par le Conseil de façon régulière à l'occasion de chaque attribution. En 2024, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir cette règle à l'identique.

(1) *Voir définition des scopes et méthodologie du calcul des scopes dans le paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 300 à 319.*

(2) *Qui sont des cas de perte de LTI.*

Ces obligations de conservation sont applicables à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général depuis le plan d'actions de performance 2022.

Obligation complémentaire de détention – Recommandation du Code AFEP/MEDEF

Le Conseil d'Administration du 15 février 2022 a défini, dans le prolongement de la règle interne définie par le Conseil depuis 2008, la règle de détention d'actions selon laquelle les dirigeants mandataires sociaux doivent détenir en compte nominatif un nombre d'actions équivalent à deux fois sa rémunération annuelle brute fixe pour le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration, et une fois sa rémunération annuelle brute fixe pour un Directeur Général Délégué. Cette obligation subsistera tant qu'elle ne sera pas dépassée par l'effet des règles issues du Code de commerce. Le nombre d'actions devant être détenues est apprécié au 1er janvier et au 1er juillet de chaque année.

L'évaluation de l'application de cette règle pour M. François Jackow interviendra dans les quatre ans de sa désignation en qualité de Directeur Général, soit à compter du 1er juillet 2026.

Des recommandations encourageant la détention d'un nombre minimum d'actions de la Société équivalent à 0,5 fois leur rémunération annuelle brute fixe ont été également formulées auprès des membres du Comité Exécutif depuis 2009.

Autres règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux

- Restriction d'exercice des options et de cession des actions de performance pendant les fenêtres négatives précédant la publication des comptes. Ces périodes d'abstention s'ouvrent 30 jours avant l'annonce des résultats consolidés annuels et semestriels, et 15 jours calendaires avant la publication des informations financières trimestrielles. Elles prennent fin au soir de la date de publication de l'information.
- Engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance attribuées/actions issues de levées d'options, pendant toute la durée du mandat.

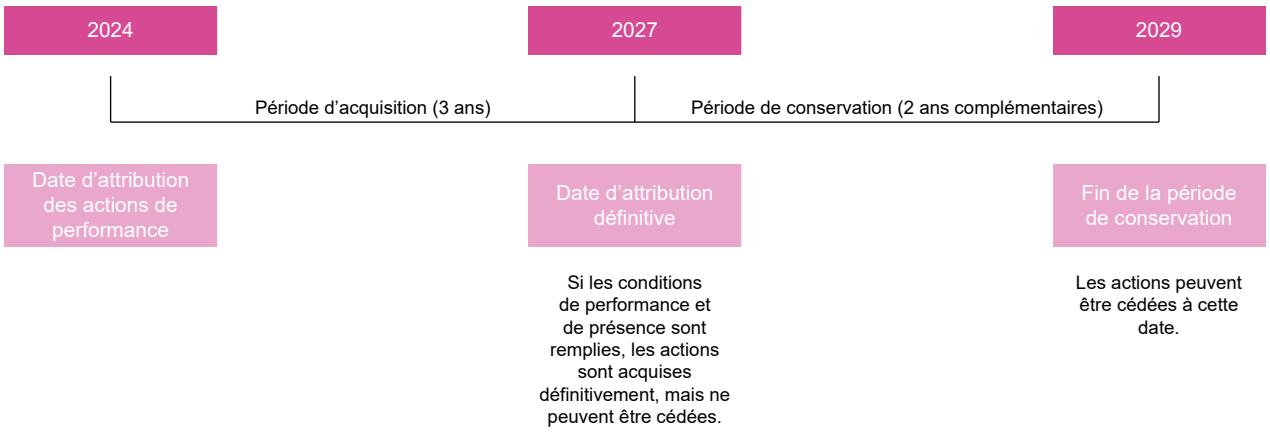
B. Attributions au Directeur Général dans le cadre du plan d'actions de performance du 25 septembre 2024

Règlement du plan

L'attribution au Directeur Général est régie par le Plan « France » d'actions de performance du 25 septembre 2024, qui est applicable à l'ensemble des bénéficiaires en France. Ce plan comporte :

- une période d'acquisition de trois ans ;
- suivie d'une période de conservation de deux ans pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées.

SCHÉMA DU MÉCANISME DES ACTIONS DE PERFORMANCE – PLAN 2024 (FRANCE)



Le plan prévoit une condition de présence pour pouvoir bénéficier des actions de performance à l'issue de la période d'acquisition, la perte des droits du Directeur Général intervenant en cas de démission ou de révocation du mandat pour motif grave.

Le Directeur Général est également soumis à des conditions supplémentaires détaillées ci-avant.

Volume

Le tableau ci-dessous fait apparaître le nombre et la valorisation des actions de performance attribuées à M. François Jackow le 25 septembre 2024, conformément à l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022 (21e résolution).

TABLEAU 6. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2024 AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions de performance attribuées	Valorisation des actions de performance (selon la norme IFRS 2) [a] *(en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
François Jackow en qualité de Directeur Général	25/09/2024	12 170	1 814 304	25/09/2027	25/09/2029	Trois conditions de performance calculées sur trois ans : ■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Objectifs climat

(a) Au 25 septembre 2024.

Les actions de performance attribuées à M. François Jackow le 25 septembre 2024 en qualité de Directeur Général représentent 0,0021 % du nombre d'actions composant le capital. Cette attribution est effectuée par la Société à l'exclusion de toute autre société du Groupe.

C. Options levées/restant à lever en 2024 par le Directeur Général – Actions de performance devenues disponibles en 2024 [1]

Mécanisme des plans d'options de souscription

Le Conseil d'Administration n'ayant pas attribué d'options de souscription depuis 2018, le schéma ci-dessous illustre les plans antérieurs (dans l'exemple, le Plan 2018).

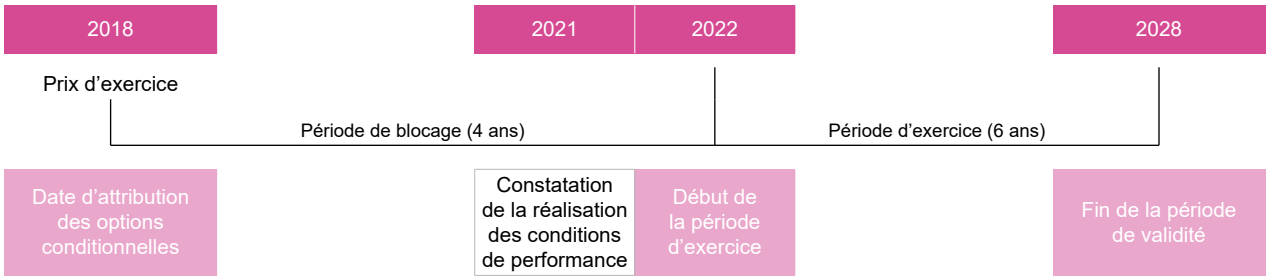


TABLEAU 4. OPTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Non applicable (pas d'attribution d'options en 2024).

TABLEAU 5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2024 PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice [a] *(en euros)*
François Jackow [b]	22/09/2014	121	70,42
	28/09/2015	1 523	76,23

(a) Prix d'exercice au jour de la levée.
(b) Options attribuées antérieurement à M. François Jackow en qualité de salarié.

TOTAL DES OPTIONS AJUSTÉES RESTANT À LEVER PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Total des options restantes ajustées	Prix moyen *(en euros)*
François Jackow [a]	7 721	69,12

(a) Options attribuées antérieurement à M. François Jackow en qualité de salarié.

TABLEAU 7. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2024 POUR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
François Jackow [a]	30/09/2019	1 329

(a) Actions de performance attribuées antérieurement à M. François Jackow en qualité de salarié.

(1) Pour information.

D. Constat de la réalisation des conditions de performance des plans d'actions de performance du 29 septembre 2022 [1] [2]

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2024 soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025, le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, a constaté le taux de réalisation des conditions de performance définies par le Conseil de février 2022 et applicables à la totalité des actions de performance attribuées aux bénéficiaires le 29 septembre 2022 [3].

Le Conseil avait décidé, comme en 2021, d'attribuer uniquement des actions de performance à tout bénéficiaire pour des raisons de simplification et d'homogénéisation.

Les plans annuels de 2022 prévoyaient que le nombre d'actions de performance définitivement attribuées serait fonction du taux de réalisation des objectifs suivants :

(i) à hauteur de 50 % des actions de performance attribuées du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts (ROCE) constaté à la fin de l'exercice 2024.

À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution. Cette borne basse correspond à un niveau de ROCE inférieur de 200 points de base à l'objectif fixé, ce qui apporte une certaine flexibilité, notamment pour saisir des opportunités de croissance externe.

L'objectif avait été fixé dans la trajectoire d'un ROCE annoncé par la Société supérieur à 10 %.

Le niveau du ROCE récurrent sur la période précitée s'établit à 10,70 %, soit un objectif réalisé à 100 % ;

(ii) à hauteur de 40 % des actions de performance attribuées :

- pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'Actionnaire (« TSR AL ») fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2022, 2023 et 2024. À l'objectif fixé, soit TSR AL ≥ 6 %, l'attribution des actions est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à +2 %.
  Cette croissance, sur la période précitée, s'établit à 12,68 % par an, soit un objectif réalisé à 100 %,
- pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'Actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis (source Bloomberg) (« TSR B »), comparé à l'indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2022, 2023 et 2024.
  La formule applicable prévoyait un taux de réalisation de cette condition de performance de (i) 0 % en cas de moyenne sur trois ans des TSR d'Air Liquide inférieure à celle des TSR du CAC 40, (ii) de 50 % en cas de moyenne des TSR d'Air Liquide égale à celle des TSR du CAC 40 et (iii) de 100 % en cas de moyenne des TSR d'Air Liquide supérieure de 2 % au moins à celle des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 était impossible.
  Le taux de rendement Air Liquide sur la période précitée est de 10,63 %. Celui de l'indice CAC 40 sur la même période est de 4,77 %. Par conséquent, la différence entre les moyennes des taux de rendement d'Air Liquide et du CAC 40 s'établit à 5,86 %, soit un objectif réalisé à 100 % ;

(iii) à hauteur de 10 % des actions de performance attribuées : de l'évolution des émissions de CO_2 du Groupe en valeur absolue sur la période 2022-2024 alignée sur l'objectifs d'inflexion en 2025 conformément aux Objectifs climat annoncés par le Groupe le 23 mars 2021 (AGIR pour un avenir durable) [4], détaillée comme suit :

Comparaison des émissions de CO_2 du groupe Air Liquide pour l'année 2024 exprimées en million de tonnes, à ces mêmes émissions pour l'année 2021, la base de comparaison 2021 étant ajustée pour prendre en compte les reprises éventuelles d'unités existantes des clients du Groupe sur la période 2022-2024 (effet de périmètre), et ce, sur une base 12 mois pro-forma (notamment la reprise des unités de Sasol en Afrique du Sud). Aux fins des présentes, les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (scope 1) et les émissions indirectes (scope 2). Ces dernières sont comptabilisées en « base marché » [5].

Le taux de réalisation fixé était de 0 % si les émissions de CO_2 de l'année 2024 étaient supérieures aux émissions de CO_2 de l'année 2021 de plus de 2 millions de tonnes et de 100 % si les émissions de CO_2 de l'année 2024 étaient inférieures ou égales aux émissions de CO_2 de l'année 2021, matérialisant ainsi l'inflexion visée, sur la base d'une évolution linéaire de 0 % à 100 % entre chacune de ces bornes.

La différence constatée au 31 décembre 2024 s'établit à -4600 millions de tonnes, soit un objectif réalisé à 100 % [6].

En conséquence, le Conseil d'Administration a constaté que le taux de réalisation des conditions de performance des plans d'actions de performance du 29 septembre 2022 s'établit à 100 %.

2.1.3. ENGAGEMENTS DE LONG TERME

A. Engagements de retraite et assimilés de l'Entreprise

Conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 (11e résolution), M. François Jackow bénéficie, en complément des régimes de retraite de base et complémentaires obligatoires (Agirc-Arrco) auxquels il est, ou a été, affilié, de différents régimes de retraite complémentaire institués par L'Air Liquide S.A.

1. Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO)

M. François Jackow a continué à bénéficier en 2024 du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (dont il bénéficiait antérieurement en sa qualité de salarié, puis en qualité de Directeur Général à compter de sa nomination en 2022) applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

Ce régime est financé par des cotisations payées à parts égales par l'employeur et le bénéficiaire sur la fraction de rémunération n'excédant pas huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

Ces cotisations sont assises sur la tranche 1 (ex. : tranche A) (part des rémunérations inférieures à un PASS) à hauteur de 2,30 %, et sur la tranche 2 (ex. : tranches B et C) (parts des rémunérations respectivement comprises entre un PASS et huit PASS) à hauteur de 6,45 %, et sont réparties de la façon suivante : 50 % à la charge de la Société et 50 % à la charge du bénéficiaire.

---

(1) *Pour information.*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*
(3) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (e).*
(4) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (b), ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27.*
(5) *Voir définition des scopes et méthodologie du calcul des scopes dans le paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 300 à 319.*
(6) *Soit 10% de la rémunération avérée du Directeur Général, au titre de l'attribution de LTI 2022, liée aux considérations climatiques (ESRS E1 GOV-3 § 13).*

Par ailleurs, elles sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social au taux de 16 %, et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite de la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de cinq PASS.

À titre indicatif, les cotisations versées en 2024 par la Société à l'organisme chargé de gérer le régime complémentaire de retraite à cotisations définies précité en faveur de M. François Jackow se sont élevées à 11 001 euros.

Les droits à retraite de M. François Jackow au titre de ce régime :

- pourront être liquidés, au plus tôt, lorsqu'il aura liquidé ses droits à retraite au titre du régime général de la sécurité sociale ;
- sont estimés, au 31 décembre 2024, à 18 502 euros brut par an. Ce montant tient compte des cotisations versées par la Société au bénéfice de M. François Jackow en sa qualité de salarié puis de Directeur Général.

2. Retraite à cotisations définies « cadres dirigeants »

En application des articles L. 911-1 et L. 911-2 du Code de la sécurité sociale, et conformément à l'article L. 242-1, alinéas 6 et 7 du même Code, L'Air Liquide S.A. a institué un régime de retraite à cotisations définies au bénéfice des cadres dirigeants définis par référence à un coefficient conventionnel et mandataires sociaux qui ont acquis un an d'ancienneté.

En 2024, M. François Jackow a continué à bénéficier de ce régime de retraite à cotisations définies (dont il bénéficiait déjà antérieurement en qualité de cadre dirigeant, puis en qualité de Directeur Général depuis 2022).

À titre indicatif, les cotisations versées en 2024 par la Société en faveur de M. François Jackow se sont élevées à 10 015 euros.

Les droits à retraite de M. François Jackow au titre de ce régime à cotisations définies institué au bénéfice des cadres dirigeants :

- pourront être liquidés, au plus tôt, lorsqu'il aura liquidé ses droits à retraite au titre du régime général de la sécurité sociale ;
- sont financés par des cotisations annuelles prises en charge intégralement par la Société. Ces cotisations ont été fixées à hauteur de 2,7 % de la part de rémunération inférieure à huit PASS. Par ailleurs, elles sont soumises au même traitement fiscal et social que celles versées dans le cadre du PERO institué au bénéfice de l'ensemble du personnel (cf. supra) ;
- sont estimés, au 31 décembre 2024, à 40 890 euros brut par an.

3. Contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative

M. François Jackow a continué à bénéficier, en 2024, d'un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dit « article 82 du Code général des impôts ») pour sa fraction de Rémunération de référence (part fixe + part variable cible) excédant huit PASS. Ce contrat collectif d'assurance de retraite remplace le dispositif de complément de retraite applicable sous certaines conditions aux cadres dirigeants du Groupe, mais non applicable aux mandataires sociaux, dont bénéficiait M. François Jackow avant sa nomination en qualité de Directeur Général.

L'application de ce mécanisme au Directeur Général a été déterminée en tenant compte de l'équilibre global de sa rémunération et des conditions de marché, et représente, à efficacité identique pour le bénéficiaire, un coût pour la Société inférieur de 31 % par rapport à une alternative de mise en place d'un nouveau régime de retraite supplémentaire à prestations définies à droits acquis relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

Dans ce dispositif, le montant versé par la Société est réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur. Ce montant est versé à terme échu chaque année après constatation des conditions de performance liées à ce régime de retraite, pour la période courant jusqu'à la fin du mandat exécutif. Ces montants sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumis à cotisations de sécurité sociale.

La liquidation de la retraite de M. François Jackow au titre de ce contrat d'assurance de retraite, sous forme de capital et/ou de rente viagère, ne pourra intervenir avant l'âge auquel il bénéficiera de la pension vieillesse du régime général de la sécurité sociale.

Ce régime de retraite supplémentaire pour la fraction de rémunération supérieure à huit PASS est intégralement soumis à conditions de performance. Le montant annuel brut des versements s'élève à environ 14,20 % de la rémunération annuelle cible 2024 fixe et variable, sous réserve de la réalisation de conditions de performance : le montant total à verser au titre d'un exercice social dépend de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE [1]) 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.

Le coefficient de performance appliqué au montant nominal au titre du contrat collectif d'assurance de retraite sera calculé comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 pbs et 300 pbs inclus :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [(a)]	Coefficient de performance appliqué au montant nominal
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

(a) pbs : points de base.

(1) En application de la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, il s'agit du ROCE récurrent « hors acquisitions majeures », à savoir les acquisitions représentant plus de 5 % des capitaux employés.

Le respect des conditions prévues ci-dessus est vérifié annuellement, avant la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, par le Conseil d'Administration.

Au titre de 2024, le Conseil d'Administration du 20 février 2025 a constaté la réalisation à 100 % des conditions de performance. En conséquence, le montant qui sera versé en 2025 au titre de l'exercice 2024 dans le cadre du dispositif de retraite à adhésion individuelle et facultative s'élèvera au global à 378 024 euros (réparti, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, entre un versement de 189 012 euros (brut) à l'organisme assureur sous forme de prime d'assurance et un versement de 189 012 euros (brut) à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur).

Par conséquent, au titre de cet exercice, dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative :

- le montant total versé correspond à environ 14,20 % de la rémunération annuelle cible fixe et variable au titre de 2024 ;
- dans le cadre d'une conversion du capital versé à l'assureur en rente viagère, les droits de M. François Jackow au titre de ce dispositif sont estimés, au 31 décembre 2024, compte tenu du versement à intervenir en 2025 au titre de l'exercice 2024, à 18 431 euros brut par an.

B. Engagements liés à la cessation de fonctions

Les engagements liés à la cessation de fonctions dont bénéficie M. François Jackow depuis sa nomination en qualité de Directeur Général le 1er juin 2022 se sont poursuivis sur l'exercice 2024. Les dispositifs décrits ci-après ont été intégrés à la politique de rémunération du Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 (11e résolution).

1. Indemnité de cessation des fonctions

M. François Jackow, qui a mis fin unilatéralement à son contrat de travail à compter de sa nomination en qualité de Directeur Général, bénéficie d'une indemnité de cessation des fonctions, encadrée par des conditions de déclenchement très strictes.

Les principaux termes de l'indemnité de départ applicable à M. François Jackow sont les suivants :

- peuvent donner lieu à indemnisation les cas de départ contraint (révocation, demande de démission) de M. François Jackow de son mandat de Directeur Général lié à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle (dans ce dernier cas, l'indemnité de départ est due si le départ intervient dans les six mois du changement de contrôle) ;
- le montant de l'indemnité dans l'un ou l'autre cas est fixé à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle effectivement versée (24 mois de rémunération fixe + deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées) à la date de la cessation de ses fonctions (sous réserve des exceptions décrites ci-dessous et au paragraphe B.2). Par exception à cette règle, en cas de départ au cours de l'exercice 2024, pour le calcul des 24 mois de rémunération fixe et variable de l'indemnité, sera prise en compte la rémunération variable cible attribuée en l'absence de rémunération variable versée au titre d'un exercice (pour chaque exercice concerné), et la rémunération fixe annuelle de l'exercice en cours et de l'exercice précédent ;
- le montant de l'indemnité due 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 ; dans le cas où le départ contraint interviendrait dans les 24 mois précédant la date du départ pour limite d'âge fixée par les statuts, le montant de l'indemnité due sera plafonné au nombre de mois de rémunération brute séparant la date du départ contraint de la date à laquelle la limite d'âge statutaire sera atteinte ; en tout état de cause, aucune indemnité ne sera versée si, à la date du départ contraint, l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite ;
- le droit de percevoir l'indemnité est soumis à la réalisation de conditions de performance, la proportion de l'indemnité due décroissant en fonction du taux de réalisation desdites conditions (voir ci-après le détail des conditions de performance).

Conditions de performance applicables à l'indemnité de départ

Le versement de l'indemnité de départ concernant M. François Jackow est subordonné au respect, dûment constaté par le Conseil d'Administration au moment ou après la cessation des fonctions, de conditions liées aux performances de l'intéressé appréciées au regard de celles de la Société, définies à ce jour comme suit :

Le droit de bénéficier de l'indemnité ci-dessus dépendra, et le montant de l'indemnité versée sera modulé en fonction, de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) 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 l'exercice au cours duquel intervient le départ.

Compte tenu, dans l'industrie des gaz industriels à forte intensité capitalistique, de l'importance fondamentale du processus de gestion et de contrôle des investissements, cet écart permet de mesurer la création de valeur régulière sur les trois années précédant le départ.

La proportion de l'indemnité due sera établie comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression de l'indemnité par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 pbs et 300 pbs inclus :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [(a)]	Proportion de l'indemnité due
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

(a) pbs : points de base.

2. Indemnité relative à un engagement de non-concurrence

M. François Jackow bénéficie, en qualité de Directeur Général, d'une indemnité de non-concurrence en contrepartie de l'engagement de ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celle du Groupe, pendant une durée de deux ans à compter de la date de cessation de son mandat.

Ce dispositif avait été mis en place dès 2022, lors de la nomination de M. François Jackow en qualité de Directeur Général, en vue de protéger les intérêts légitimes de la Société.

Le montant de cette indemnité, payable mensuellement, serait égal à un an de rémunération annuelle brute, fixe et variable, perçue par le Directeur Général (hors les sommes perçues au titre de la rémunération variable de long terme), **le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence étant plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle** du Directeur Général à la date de la cessation de ses fonctions.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Le Conseil d'Administration se réserve le droit de renoncer intégralement ou partiellement à l'engagement de non-concurrence lors du départ du Directeur Général, auquel cas aucune indemnité ne serait due.

3. Garantie sociale des dirigeants d'entreprise

M. François Jackow bénéficie, en qualité de dirigeant mandataire social et compte tenu du fait qu'il a décidé de mettre fin à son contrat de travail à compter de sa nomination comme Directeur Général, de la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise souscrite par la Société.

Les cotisations versées au titre de ce dispositif par la Société sont réintégrées dans la rémunération de M. François Jackow à titre d'avantages en nature.

TABLEAU 8 (VOIR PAGE 182), TABLEAU 9 (VOIR PAGE 183) ET TABLEAU 10 (VOIR PAGE 185)

TABLEAU 11

Le tableau ci-après présente de façon synthétique les engagements liés à la cessation de fonctions du dirigeant mandataire social exécutif tels que détaillés ci-dessus.

Dirigeant mandataire social exécutif	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire (voir détails ci-dessus)	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions (voir détails ci-dessus)	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
François Jackow Directeur Général Date début mandat : 2022 Date fin de mandat : mai 2026	NON	Contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative : OUI Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (anciennement régime de retraite à cotisations définies) : OUI Régime de retraite des cadres supérieurs et dirigeants à cotisations définies : OUI	Indemnité de départ : OUI ■ Applicable en cas de départ contraint lié à un changement de stratégie ou de contrôle ; ■ Montant maximum de 24 mois de rémunération brute fixe et variable ; ■ Soumis à conditions de performance ; ■ Réduction à l'approche de la limite d'âge statutaire, exclusion si l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite à la date du départ contraint.	OUI ■ Montant égal à un an de rémunération annuelle brute, fixe et variable ; ■ Cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle à la date de la cessation des fonctions ; ■ Exclusion si l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans ; ■ Le Conseil d'Administration se réserve le droit de renoncer intégralement ou partiellement à l'engagement de non-concurrence lors du départ du Directeur Général.

N.B. : Les options de souscription d'actions et les actions de performance sont perdues en cas de démission ou de révocation pour motif grave pendant la période d'acquisition. Dans les autres cas de départ, le principe de proratisation s'applique en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social exécutif dans le Groupe pendant la période d'appréciation des conditions de performance (cf. page 149).

2.2. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération annuelle brute avant impôts du Président du Conseil d'Administration [1], y compris les avantages en nature, s'élève aux montants indiqués dans le tableau 2 ci-après :

TABLEAU 2. RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Pour information, rappel des années antérieures : 2023		2024	
(en milliers d'euros, arrondis)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Benoît Potier – Président du Conseil d'Administration [a]				
Rémunération fixe	800	800	800	800
dont rémunération au titre du mandat d'Administrateur	—	—	—	—
Rémunération variable annuelle	—	—	—	—
Avantages en nature	3	3	3	3
TOTAL	**803**	**803**	**803**	**803**

(a) Au cours de l'exercice 2024, la Société a également versé auprès d'organismes extérieurs, au bénéfice de M. Benoît Potier (en sa qualité de Président du Conseil d'Administration), des cotisations au titre du régime collectif de prévoyance (8 438 euros). Ce régime est détaillé ci-après.

En application des dispositions du Code AFEP/MEDEF (article 26-2) et conformément à la politique approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2024, le Président dissocié ne s'est vu attribuer qu'une rémunération fixe, à l'exclusion de toute rémunération variable, de LTI ou de toute rémunération exceptionnelle.

2.2.1. Rémunération fixe

La part fixe tient compte notamment du rôle spécifique du Président du Conseil d'Administration dans un contexte de succession managériale et des missions que le Conseil d'Administration a souhaité confier à M. Benoît Potier pour la durée de la transition afin de bénéficier de son expérience, de sa connaissance approfondie du Groupe et des ses métiers, de ses Actionnaires et parties prenantes et de ses enjeux stratégiques.

Conformément à la politique approuvée par l'Assemblée des Actionnaires du 30 avril 2024, le montant de la rémunération fixe annuelle 2024 de M. Benoît Potier s'élève à 800 000 euros.

2.2.2. Autres éléments de rémunération annuelle

M. Benoît Potier a fait valoir ses droits à retraite obligatoire à compter de la cessation de ses fonctions de Directeur Général en 2022, ainsi que ses droits acquis au titre des différents dispositifs de retraite supplémentaire constitués au sein de la Société. En outre, aucun versement n'a été effectué par la Société en 2024 ni au titre du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative, ni au titre du contrat d'assurance-vie (les ultimes versements résiduels avaient été effectués en 2023).

Régime de prévoyance

En 2024, M. Benoît Potier a continué à bénéficier du régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès », unifié à effet du 1er janvier 2015, couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier, sur la partie assurance-décès uniquement. Ce dispositif a été intégré à la politique de rémunération 2024 du Président du Conseil d'Administration par décision du Conseil d'Administration du 19 février 2024, laquelle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 (12e résolution).

Ce régime de prévoyance unifié prévoit notamment pour l'assurance-décès :

- l'octroi aux bénéficiaires d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 120 PASS en cas d'accident.

Le contrat d'assurance conclu avec l'assureur précise les limites des prestations pour un même assuré :

- la prise en charge intégrale, par la Société, des cotisations calculées en pourcentage de la Rémunération de référence, qui est plafonnée à 24 PASS pour la garantie décès.

Le taux de cotisation s'élève pour l'année 2024 à 1,07 % de la Rémunération de référence jusqu'à 16 PASS et à 0,82 % entre 16 et 24 PASS. Ces cotisations sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, soumises au forfait social au taux de 8 % et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS.

Le montant de la cotisation versée en 2024 par L'Air Liquide S.A., au titre du régime de prévoyance au bénéfice de M. Benoît Potier, est de 8 438 euros et est également indiqué dans la note sous le tableau 2 (voir supra).

Avantages en nature

Le Président du Conseil d'Administration dispose d'une voiture de fonction à titre d'avantage en nature.

2.2.3. Options et actions de performance antérieurement consenties à M. Benoît Potier au titre de son précédent mandat de Président-Directeur Général

Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, du fait de la fin de son mandat de Président-Directeur Général en 2022, **M. Benoît Potier ne bénéficie plus d'attributions de LTI.**

Il est rappelé en outre qu'en accord avec M. Benoît Potier et conformément aux meilleures pratiques de gouvernance, le Conseil lors de sa réunion du 15 février 2022 avait décidé d'appliquer à M. Benoît Potier le **principe de proratisation** à l'occasion de la cessation de son mandat de Président-Directeur Général le 31 mai 2022. Les **LTI attribuées à M. Benoît Potier en 2021** (dernière attribution dont il a été bénéficiaire) ont été proratisées (comme pour l'attribution de 2020), l'attribution définitive étant ainsi réduite de -52,9 %.

(1) Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit pas de rémunération de sociétés du Groupe autre que L'Air Liquide S.A.

M. Benoît Potier reste soumis aux obligations de conservation/détention d'actions pour les actions et options issues des plans antérieurs à 2022 qui lui ont été attribuées au titre de son précédent mandat de Président-Directeur Général et demeure lié par les autres règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux relatives notamment aux opérations de couverture.

Obligation de conservation en application du Code de commerce

Les obligations de conservation définies par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce continuent de s'appliquer à M. Benoît Potier, pour les options de souscription et les actions de performance qui lui ont été attribuées au titre de son précédent mandat de Président-Directeur Général à compter du 28 septembre 2015 jusqu'au plan d'actions de performance 2021.

Par ailleurs, les précédentes obligations de conservation d'actions issues de levées d'options, décidées par le Conseil d'Administration du 9 mai 2007, applicables à compter de l'attribution d'options du 9 mai 2007 pour M. Benoît Potier, restent en vigueur au titre des plans d'options concernés, jusqu'au plan d'options du 22 septembre 2014 inclus.

Il a été rendu compte au Conseil du 20 février 2025 de l'application de cette règle.

Obligation complémentaire de détention – Recommandation du Code AFEP/MEDEF

M. Benoît Potier continue également d'être soumis à la règle de détention d'actions définie pour les dirigeants mandataires sociaux par le Conseil d'Administration, conformément à une règle interne définie par le Conseil du 15 février 2022, dans le prolongement de la règle établie par le Conseil depuis 2008, selon laquelle le Président du Conseil d'Administration doit détenir en compte nominatif un nombre d'actions équivalent à deux fois sa rémunération annuelle brute fixe. Cette obligation subsistera tant qu'elle ne sera pas dépassée par l'effet des règles issues du Code de commerce. Le nombre d'actions devant être détenues est apprécié au 1er janvier et au 1er juillet de chaque année. Le Conseil a constaté que la valorisation des actions détenues aux 1er janvier et 1er juillet 2024 par M. Benoît Potier était très supérieure au montant requis et a conclu au respect de l'obligation de détention par le dirigeant mandataire social.

Autres règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux

- Restriction d'exercice des options et de cession des actions de performance pendant les fenêtres négatives précédant la publication des comptes. Ces périodes d'abstention s'ouvrent 30 jours avant l'annonce des résultats consolidés annuels et semestriels et 15 jours calendaires avant la publication des informations financières trimestrielles. Elles prennent fin au soir de la date de publication de l'information.
- Engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance attribuées/actions issues de levées d'options, pendant toute la durée du mandat. M. Benoît Potier demeure lié par cet engagement pour les options de souscription et les actions de performance qui lui ont été attribuées dans le cadre de son précédent mandat de Président-Directeur Général, soit jusqu'au plan d'actions de performance 2021 inclus.

TABLEAU 6. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2024 AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Non applicable (pas d'attribution d'actions de performance en 2024).

Options levées/restant à lever en 2024 par le Président du Conseil d'Administration – Actions de performance devenues disponibles en 2024

TABLEAU 4. OPTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Non applicable (pas d'attribution d'options en 2024).

TABLEAU 5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2024 PAR LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice [(a)] *(en euros)*
Benoît Potier	2014	64 412	70,42
	2014	35 000	70,42

(a) Prix d'exercice au jour de la levée.

TOTAL DES OPTIONS AJUSTÉES RESTANT À LEVER PAR LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Total des options restantes ajustées	Prix moyen *(en euros)*
Benoît Potier	227 250	68,76

Pour plus de détails sur le nombre ajusté d'options par plan, voir le tableau page 183.

TABLEAU 8 (VOIR PAGE 182) ET TABLEAU 10 (VOIR PAGE 185) [(1)]

(1) Pour information.

2.3. RATIOS DE RÉMUNÉRATION – ÉVOLUTION ANNUELLE DES RÉMUNÉRATIONS, DES PERFORMANCES ET DES RATIOS

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau de rémunération du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration (et du Président-Directeur Général pour la période d'exercice de ce mandat) et les rémunérations moyenne et médiane [1] des salariés de L'Air Liquide S.A. ainsi que, le cas échéant, leur évolution annuelle, celle des performances de la Société et de la rémunération moyenne des salariés de la Société au cours des cinq exercices les plus récents. Afin de prendre en compte les commentaires de certains investisseurs ainsi que de l'AMF et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, le tableau ci-dessous comprend (depuis le Document d'Enregistrement Universel 2021) une comparaison avec le périmètre consolidé « France entière ». Ce périmètre représente plus de 95 % des salariés présents en France.

Il est rappelé qu'afin de respecter l'esprit des lignes directrices de l'AFEP, permettre une comparaison pertinente avec les salariés, et assurer une continuité dans l'information communiquée dans les Documents d'Enregistrement Universels successifs, la rémunération au titre de l'exercice 2022 du Président-Directeur Général (lequel a exercé ces fonctions jusqu'au 31 mai 2022), ainsi que du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration (lesquels ont exercé ces fonctions à compter du 1er juin 2022) ont été annualisées.

RATIOS DE RÉMUNÉRATION [a]

Président-Directeur Général (Benoît Potier, du 10 mai 2006 au 31 mai 2022)	**2019**	**2020 [g]**	**2021 [g]**	**2022 [e] [g]**	**2023**	**2024**
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés de la Société [d]	50	40	40	29	N/A	N/A
Évolution N/N-1 en %	*0,0 %*	*-20,0 %*	*-1,4 %*	*-27,1 %*	*N/A*	*N/A*
Ratio rémunération comparée à la médiane des salariés de la Société [d]	73	57	58	42	N/A	N/A
Évolution N/N-1 en %	*0,0 %*	*-21,9 %*	*0,4 %*	*-26,3 %*	*N/A*	*N/A*
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés du Groupe en France [f]	95	76	77	59	N/A	N/A
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*-20,0 %*	*1,7 %*	*-24,2 %*	*N/A*	*N/A*

Directeur Général (François Jackow)	**2019**	**2020**	**2021**	**2022 [e] [h]**	**2023 [b]**	**2024 [c]**
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés de la Société [d]	N/A	N/A	N/A	34	32	34
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*-5,2 %*	*5,1 %*
Ratio rémunération comparée à la médiane des salariés de la Société [d]	N/A	N/A	N/A	50	45	48
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*-9,1 %*	*6,8 %*
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés du Groupe en France [f]	N/A	N/A	N/A	68	64	64
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*-7,1 %*	*1,1 %*

Président du Conseil d'Administration (Benoît Potier)	**2019**	**2020**	**2021**	**2022 [e]**	**2023 [b] [c]**	**2024 [c]**
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés de la Société [d]	N/A	N/A	N/A	6	6	6
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*0,0 %*	*-0,5 %*
Ratio rémunération comparée à la médiane des salariés de la Société [d]	N/A	N/A	N/A	9	9	9
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*0,0 %*	*1,0 %*
Ratio rémunération comparée à la moyenne des salariés du Groupe en France [f]	N/A	N/A	N/A	13	12	11
Évolution N/N-1 en %	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*-7,7 %*	*-8,3 %*

(a) Selon les lignes directrices de l'AFEP, la rémunération est présentée au titre de l'année considérée.
La rémunération prise en compte comprend :
Pour les dirigeants mandataires sociaux et les salariés :
Le salaire de base, la part variable au titre de l'année (versée en année N+1), les avantages en nature, les attributions d'actions de performance/d'options de souscription d'actions valorisées selon la norme IFRS à leur date d'attribution. Pour les dirigeants mandataires sociaux, ces éléments et les montants dus ou attribués au titre de 2024 correspondants figurent en pages 162 à 167 et 171 du Document d'Enregistrement Universel.
Sont exclus de la rémunération les éléments suivants :
Pour les salariés :
Les primes individuelles (prime d'ancienneté, bourse d'études, prime de vacances, logement, transport…), la prime de participation, l'intéressement, l'abondement sur participation-intéressement.
Pour les dirigeants mandataires sociaux et les salariés, les avantages postérieurs à l'emploi, et notamment les engagements de retraite et assimilés, n'ont pas été pris en compte dans les calculs. S'agissant du Directeur Général, ces éléments sont présentés en pages 168 à 170. Le seul montant qui sera versé directement à M. François Jackow en 2025 au titre de 2024 relève du contrat collectif d'assurance de retraite. Ce montant s'élève à 189 012 euros et est destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite. En prenant en compte ce montant, les ratios au titre de 2024 sur le périmètre de la Société s'élèvent à 35 (ratio de rémunération comparée à la moyenne des salariés) et à 50 (ratio de rémunération comparée à la médiane des salariés), et sur le périmètre France entière à 67 (ratio de rémunération comparée à la moyenne des salariés France entière), soit un impact faible.

(1) Sur une base équivalent temps plein.

(b) Les données de l'année 2023, qui avaient été présentées sous forme d'estimation basée sur la part variable nominale/cible dans le Document d'Enregistrement Universel 2023, ont été actualisées.
(c) Les données de l'année 2024 sont présentées sous forme d'estimation, basée sur la part variable nominale/cible (valeur des parts variables au titre de 2024 non connue sur l'ensemble du périmètre de la Société à la date de publication). Les ratios définitifs basés sur les parts variables versées au titre de 2024 seront communiqués dans le Document d'Enregistrement Universel 2025.
(d) L'Air Liquide S.A. est la société cotée, qui comprend plus de 1 000 salariés (Siège social, R&D, Innovation, Projets européens). Le calcul prend en compte les salariés continûment présents sur deux années consécutives de 2019 à 2024.
(e) Sur base annualisée.
(f) Le périmètre du Groupe en France représente plus de 95 % des salariés présents en France (représentant plus de 12 000 salariés). Le calcul prend en compte les salariés continûment présents sur deux années consécutives de 2019 à 2024.
(g) Les ratios sont présentés après prise en compte de la proratisation des attributions de LTI au titre des plans 2020 et 2021 pour M. Benoît Potier et de l'absence d'attribution à partir de 2022 pour ce dernier (année du départ).
(h) Attribution de LTI au Directeur Général en base annualisée en 2022.

ÉVOLUTION COMPARÉE DES RÉMUNÉRATIONS [1] ET DES PERFORMANCES

	2020/2019	2021/2020	2022/2021 (a)	2023/2022 (a) (b)	CAGR (e) 5 ans 2024/2023 (b) (c)	CAGR (e) 5 ans 2019-2024 (b) (c)
Directeur Général	N/A	N/A	N/A	-5,6 %	6,0 %	N/A
Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	N/A	0,0 %	0,0 %	N/A
Président-Directeur Général	-18,5 % (g)	-0,4 % (g)	-22,0 % (g)	N/A	N/A	N/A
Moyenne des salariés de la Société	1,9 %	1,9 %	6,9 %	0,0 %	3,0 %	3,5 %

	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	CAGR (e) 5 ans 2024/2023	CAGR (e) 5 ans 2019-2024
Croissance publiée du chiffre d'affaires	-6,5 %	13,9 %	28,3 %	-7,8 %	-2,0 %	4,3 %
Croissance comparable du chiffre d'affaires (d)	-1,3 %	8,2 %	7,0 %	3,7 %	2,6 %	N/A
Croissance publiée du résultat net (part du Groupe)	8,6 %	5,6 %	7,3 %	11,6 %	7,4 %	8,1 %
Croissance du résultat net récurrent (part du Groupe) (f)	1,5 %	9,9 %	22,9 %	5,0 %	4,4 %	9,1 %

(a) Sur base annualisée pour 2022.
(b) Les données de l'année 2023, qui avaient été présentées sous forme d'estimation basée sur la part variable nominale/cible dans le Document d'Enregistrement Universel 2023, ont été actualisées.
(c) Les données de l'année 2024 sont présentées sous forme d'estimation, basée sur la part variable nominale/cible (valeur des parts variables au titre de 2024 non connue sur l'ensemble du périmètre de la Société à la date de publication).
(d) Voir page 64 du présent Document d'Enregistrement Universel 2024.
(e) CAGR : croissance annuelle moyenne.
(f) Voir page 64 du présent Document d'Enregistrement Universel 2024 et réconciliations respectivement en page 61 du Document d'Enregistrement Universel 2019, page 57 du Document d'Enregistrement Universel 2020, page 58 du Document d'Enregistrement Universel 2021, page 62 du Document d'Enregistrement Universel 2022 et page 62 du Document d'Enregistrement Universel 2023.
(g) Les ratios sont présentés après prise en compte de la proratisation des attributions de LTI au titre des plans 2020 et 2021 pour M. Benoît Potier et de l'absence d'attribution à partir de 2022 pour ce dernier (année du départ).

3. Rémunération des Administrateurs non exécutifs (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)

Les rémunérations visées ci-après sont versées aux Administrateurs non exécutifs conformément à l'article L. 22-10-14 du Code de commerce. Les rémunérations au titre de l'exercice 2024 des Administrateurs non exécutifs ont été déterminées en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 (13e résolution) et présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 (voir pages 210 et 211 s'agissant de ces Administrateurs).

(1) Voir définition sur la page précédente.

3.1. RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2022, 2023 ET 2024

TABLEAU 3. RÉMUNÉRATION PERÇUE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS ET NON SALARIÉS DU GROUPE

(en euros)		Montants versés en 2023 au titre de l'exercice 2022	Montants versés en 2024 au titre de l'exercice 2023	Montants versés en 2025 au titre de l'exercice 2024
Jean-Paul Agon [a] [b]	**Total**	**60 167**	**—**	**—**
	% rémunération fixe	*44*	*—*	*—*
	% rémunération variable	*56*	*—*	*—*
Siân Herbert-Jones [c] [d]	**Total**	**90 000**	**28 833**	**—**
	% rémunération fixe	*44*	*46*	*—*
	% rémunération variable	*56*	*54*	*—*
Sin Leng Low [b]	**Total**	**29 833**	**—**	**—**
	% rémunération fixe	*28*	*—*	*—*
	% rémunération variable	*72*	*—*	*—*
Annette Winkler [e]	**Total**	**136 500**	**130 500**	**145 500**
	% rémunération fixe	*29*	*31*	*27*
	% rémunération variable	*71*	*69*	*73*
Geneviève Berger [d]	**Total**	**83 500**	**29 833**	**—**
	% rémunération fixe	*24*	*28*	*—*
	% rémunération variable	*76*	*72*	*—*
Xavier Huillard [f]	**Total**	**124 833**	**122 500**	**122 500**
	% rémunération fixe	*43*	*49*	*49*
	% rémunération variable	*57*	*51*	*51*
Anette Bronder [g]	**Total**	**88 000**	**—**	**—**
	% rémunération fixe	*23*	*—*	*—*
	% rémunération variable	*77*	*—*	*—*
Kim Ann Mink	**Total**	**91 000**	**101 000**	**111 000**
	% rémunération fixe	*22*	*20*	*18*
	% rémunération variable	*78*	*80*	*82*
Bertrand Dumazy	**Total**	**61 000**	**83 500**	**97 000**
	% rémunération fixe	*33*	*24*	*21*
	% rémunération variable	*67*	*76*	*79*
Aiman Ezzat	**Total**	**65 500**	**70 000**	**73 500**
	% rémunération fixe	*31*	*29*	*27*
	% rémunération variable	*69*	*71*	*73*
Monica de Virgiliis [h]	**Total**	**—**	**49 333**	**74 500**
	% rémunération fixe	*—*	*37*	*27*
	% rémunération variable	*—*	*63*	*73*
Catherine Guillouard [i] [j]	**Total**	**—**	**57 333**	**99 000**
	% rémunération fixe	*—*	*49*	*40*
	% rémunération variable	*—*	*51*	*60*
Christina Law [i]	**Total**	**—**	**59 833**	**97 500**
	% rémunération fixe	*—*	*22*	*21*
	% rémunération variable	*—*	*78*	*79*
Alexis Perakis-Valat [i]	**Total**	**—**	**29 833**	**47 500**
	% rémunération fixe	*—*	*45*	*42*
	% rémunération variable	*—*	*55*	*58*
Michael H. Thaman [i]	**Total**	**—**	**59 833**	**87 500**
	% rémunération fixe	*—*	*22*	*23*
	% rémunération variable	*—*	*78*	*77*
TOTAL		**830 333**	**822 331**	**955 500**

(a) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros (proratisé en 2022 pour la période de janvier à mai 2022) au titre des fonctions d'Administrateur Référent.
(b) Mandat ayant pris fin le 4 mai 2022.
(c) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros au titre de la Présidence du Comité d'audit et des comptes (proratisé pour la période de janvier à mai 2023).
(d) Mandat ayant pris fin le 3 mai 2023.
(e) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros au titre de la Présidence du Comité environnement et société à compter de mai 2020.
(f) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros au titre de la Présidence du Comité des rémunérations et un complément de 20 000 euros (proratisé pour la période de mai à décembre 2022) au titre des fonctions d'Administrateur Référent à compter de mai 2022.
(g) Mandat ayant pris fin (par démission) le 3 janvier 2023.
(h) Mandat ayant débuté le 15 février 2023 suite à sa cooptation par le Conseil d'Administration.
(i) Mandat ayant débuté le 3 mai 2023.
(j) Les montants indiqués incluent un complément de 20 000 euros au titre de la Présidence du Comité d'audit et des comptes (proratisé pour la période de mai à décembre 2023).

Les Administrateurs non exécutifs n'ont perçu aucune autre rémunération que celle mentionnée dans le tableau ci-dessus.

Conformément à la politique de rémunération approuvée en dernier lieu par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration n'ont perçu aucune rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur.

Dans le cadre de l'accord passé avec les différentes parties prenantes et en application des dispositions en vigueur dans le Groupe applicables à l'ensemble des salariés exerçant des fonctions au sein des Conseils d'Administration des sociétés du Groupe, il a été convenu que les Administrateurs salariés ne seraient pas bénéficiaires de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur [1].

3.2. CRITÈRES

Le montant maximum de la somme à allouer globalement aux membres du Conseil d'Administration a été fixé par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 à 1,5 million d'euros par exercice (14e résolution).

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, la formule de répartition de la rémunération des Administrateurs vise à déterminer une rémunération compétitive sur le plan international, afin de bénéficier des compétences et expertises les meilleures et les plus adaptées, dans le respect de la politique de diversité du Conseil.

Elle comporte une rémunération fixe ainsi qu'une rémunération variable basée sur des montants forfaitaires par réunion qui permet de prendre en compte la participation effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil, et de ses Comités/groupe de travail, ainsi qu'un montant forfaitaire par déplacement pour les Administrateurs venant de l'étranger. La rémunération variable liée à la participation aux réunions du Conseil et des Comités est prépondérante par rapport à la rémunération fixe.

La participation à distance aux réunions est rémunérée de la même façon qu'une participation présentielle afin de tenir compte de la qualité des moyens de communication qui permet aux membres se connectant par visioconférence de participer aux réunions et de prendre part aux débats dans des conditions qualitatives équivalentes aux réunions physiques. Elle ne remet pas en cause la préférence du Conseil d'Administration et de ses membres pour une participation présentielle aux réunions chaque fois qu'elle est possible, mais tient compte de l'évolution des modes de communication.

Pour **2024,** les montants retenus se décomposent comme suit :

3.2.1. Rémunération fixe (pour un exercice complet)

- Chaque membre perçoit une part fixe annuelle fixée à 20 000 euros.
- Les Présidents du Comité d'audit et des comptes, du Comité des nominations et de la gouvernance, du Comité des rémunérations et du Comité environnement et société perçoivent une rémunération fixe annuelle complémentaire de 20 000 euros.
- L'Administrateur Référent perçoit une rémunération fixe complémentaire annuelle de 20 000 euros.

3.2.2. Rémunération variable

La participation aux différentes réunions est rémunérée de la façon suivante :

■ une réunion du Conseil d'Administration	5 500 euros
■ une réunion du Comité d'audit et des comptes	4 500 euros
■ une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance	4 500 euros
■ une réunion du Comité des rémunérations	4 500 euros
■ une réunion du Comité environnement et société	4 500 euros
■ une session commune du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société	4 500 euros
■ une réunion du groupe de travail « Relations Actionnaires »	3 500 euros
■ un déplacement pour un non-résident :	
– en Europe	3 000 euros
– Intercontinental	10 000 euros

Les frais engagés par les non-résidents à l'occasion de leurs déplacements sont remboursés par la Société.

[1] *M. Philippe Dubrulle a perçu une rémunération au titre de son contrat de travail au sein d'Air Liquide Advanced Technologies. Mme Fatima Tighlaline a perçu une rémunération au titre de son contrat de travail au sein de VitalAire.*

4. Éléments de la rémunération 2024 des dirigeants mandataires sociaux sur lesquels l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 est invitée à statuer (conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

4.1. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION 2024 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2024 À M. FRANÇOIS JACKOW ET SUR LESQUELS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 6 MAI 2025 EST INVITÉE À STATUER :

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe	**1 210 000 €**	Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2024, la part fixe 2024, déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de Direction et des pratiques de marché, s'élève à **1 210 000 euros.**
Rémunération variable annuelle	**1 608 211 €**	**Part variable au titre de 2024 :** La part variable cible est égale à 120 % de la part fixe. La part variable est limitée à 150 % de la part fixe. La part variable cible est liée en 2024 : ■ pour 84 % de la part fixe (avec un maximum de 105 % de la part fixe), à deux critères financiers (quantifiables) qui reposent sur : (i) pour 60 % (max. 75 %) de la part fixe, un objectif de progression du bénéfice net récurrent [(a)] hors change par action (ci-après « BNPA récurrent ») ; (ii) pour 24 % (max. 30 %) de la part fixe, un objectif de croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé [(b)]. Pour chaque critère, le Conseil d'Administration avait défini un objectif cible. Les objectifs cibles étaient exigeants et s'inscrivaient en toute cohérence dans la trajectoire des principaux objectifs du programme d'entreprise. Une formule arrêtée par le Conseil permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des États financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. L'appréciation de la performance se fait sans compensation entre critères. Les objectifs ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, le taux de réalisation de chaque objectif de la part variable (en pourcentage de la part fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère) est communiqué ci-après ; ■ pour 36 % de la part fixe (avec un maximum à 45 %), à des critères personnels (qualitatifs) liés : (i) pour un tiers, à la Responsabilité Sociétale et Environnementale (ci-après « RSE ») (Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers)/Déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe ; progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs) ; (ii) pour un tiers, à l'Organisation/ Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, politique de diversité) ; (iii) pour un tiers, à une performance individuelle (ce critère répond au souhait du Conseil d'Administration de conserver une faculté d'appréciation sur une partie de la part variable afin de prendre en compte l'imprévisibilité du contexte. Cela peut bénéficier au dirigeant si la Société fait face à un contexte défavorable non prévu lors de la fixation des objectifs, comme lui être défavorable si le contexte se révèle finalement plus favorable que prévu).

(a) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant. La base de calcul est le résultat net récurrent (part du Groupe) 2024 hors change (par rapport à 2023).
(b) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie.

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
		Appréciation pour 2024 : Les objectifs des critères quantifiables ont été réalisés à 107 %. Le montant de la part variable au titre des critères financiers s'établit comme suit : ■ **BNPA récurrent** : 69,8 % de la rémunération fixe, représentant 116,3 % de la rémunération cible pour ce critère ; ■ **Chiffre d'affaires** : 20,2 % de la rémunération fixe, représentant 84,0 % de la rémunération cible pour ce critère. Le montant de la part variable au titre des critères personnels s'établit comme suit : ■ **RSE** : 13,0 % de la rémunération fixe, représentant 108,3 % de la rémunération cible pour ce critère ; ■ **Organisation/RH** : 15,0 % de la rémunération fixe, représentant 125,0 % de la rémunération cible pour ce critère ; ■ **Performance individuelle** : 15,0 % de la rémunération fixe, représentant 125,0 % de la rémunération cible pour ce critère. Le montant de la part variable au titre des objectifs personnels s'élève ainsi à 43,0 % de la rémunération fixe, représentant 119,4 % de la rémunération cible pour les objectifs personnels. Le Conseil d'Administration a relevé les éléments suivants : **RSE :** La performance a été jugée très bonne : ■ **Sécurité et fiabilité :** En 2024, le nombre d'accidents avec arrêt des collaborateurs a fortement baissé (85 contre 128 en 2023). C'est un niveau historiquement bas, même inférieur à 2020 (année COVID). Le taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs est de 0,65 en 2024, très inférieur au niveau de 2023 (0,98), et 2020 (0,87). Ce taux de fréquence de 2024 est ainsi le plus bas niveau jamais atteint par le groupe Air Liquide. La tendance est similaire pour les sous-traitants, avec une baisse de -21 % des accidents avec arrêt par rapport à 2023. Le taux de fréquence est de 1,09 en 2024 contre 1,25 en 2023. C'est la meilleure performance jamais atteinte par le Groupe pour cette catégorie. 60 personnes de moins (collaborateurs ou sous-traitants) ont été blessées en 2024 par rapport à 2023. Cette performance est cependant marquée par le décès d'un conducteur (collaborateur Air Liquide en République Dominicaine) lors d'un accident de la route, et de deux sous-traitants, l'un suite à une chute lors d'un travail en hauteur en Pologne et l'autre suite à l'éclatement d'une bouteille de gaz au Brésil. Chaque accident a été revu en Comité Exécutif, et les enseignements ont été déployés avec le soutien marqué de François Jackow. François Jackow a participé activement aux actions sécurité dans la continuité des programmes précédemment engagés, en s'appuyant sur l'IMS (Industrial Management System). Il a supervisé des programmes clés liés à la sécurité des procédés (comme l'amélioration de la conformité des stockages à fond plat ou des installations de dévissage de robinets de bouteilles) et a soutenu le programme Groupe de Sécurité sur la route. Les initiatives de 2023 se sont poursuivies : plus de 4 000 sites ont organisé un atelier sur les 24 risques majeurs de sécurité, et plus de 15 vidéos de sensibilisation ont été diffusées à l'ensemble du Groupe. Ces initiatives fortement soutenues par François Jackow se poursuivent en 2025.

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
		■ **Déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs** Le Groupe poursuit ses efforts en matière de durabilité, avec une supervision à plusieurs niveaux et l'implication personnelle de François Jackow : – Un comité de gouvernance interne, sous la direction du Directeur Général valide les orientations stratégiques en matière de développement durable. Il a notamment revu les sujets suivants en 2024 : Plan de Transition Climat du groupe (publié en septembre 2024), structure et grandes orientations du reporting CSRD et périmètre de ce reporting, validation de certaines options concernant le reporting du scope 3 du Groupe, émissions évitées (définition des axes de travail pour renforcer le concept et sa quantification pour le Groupe), attributs environnementaux des produits vendus par le Groupe. – Les Comités Ressources et Investissements (RIC) intègrent, dans le cadre de la validation des décisions d'investissements dans chaque géographie, le critère des émissions de CO_2 en définissant les « Enveloppes Carbone » associées à chaque projet (évolution, cinq ans après la prise de décision, des émissions de CO_2 liées aux actifs en question). – Des revues de décarbonation annuelles ont eu lieu avec chaque Cluster pour suivre les progrès de leur trajectoire carbone, en lien avec les objectifs du Groupe : inflexion des émissions de CO_2 en valeur absolue « autour de 2025 », baisse de 33 % en 2035 par rapport à 2020. – Le Comité Exécutif revoit régulièrement les plans d'actions associés aux objectifs de diversité et à la trajectoire carbone du Groupe, et l'état d'avancement du projet CSRD. Un groupe de travail dédié s'est approprié le nouveau référentiel CSRD de reporting extra-financier. S'agissant de l'année d'entrée en vigueur de cette nouvelle réglementation, le Directeur Général s'est fortement engagé dans le travail de réflexion et d'arbitrage concernant le périmètre du reporting extra-financier. Tous les indicateurs clés liés aux objectifs de développement durable du groupe dans le cadre du plan Advance progressent en 2024 : Les émissions de CO_2 baissent d'environ 11 % par rapport à 2020, en avance sur l'objectif (-33 % visés entre 2035 et 2020) ; l'intensité carbone baisse de 41 % à fin 2024 par rapport à 2015 (pour un objectif de -30 %) ; le taux de mise en œuvre des plans de gestion de l'eau pour nos unités les plus consommatrices d'eau situées dans des zones de fort stress hydrique atteint 47 % à fin 2024 (35 sites sur 75) ; le pourcentage de femmes parmi les cadres et managers progresse de 1 % en 2024 pour atteindre 33,1 % ; les programmes Common Care Coverage (couverture santé, prévoyance et congé maternité) et Citizen at Work (possibilité donnée aux salariés du groupe de contribuer, sur leur temps de travail, à des projets bénéficiant à leurs communautés locales) couvrent à fin 2024 respectivement 100 % et 87 % des collaborateurs du Groupe.

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires

Organisation et Ressources Humaines :

La performance a été jugée excellente :

Cette évaluation repose sur trois éléments : les plans de successions managériaux et la transformation du Groupe, le développement des talents et la politique de diversité et d'inclusion.

- **Les plans de successions managériaux et la transformation du Groupe**

François Jackow a lancé un programme de transformation pluriannuel pour simplifier et améliorer l'efficacité de l'organisation. 30 réunions projet de l'équipe de Direction se sont tenues en sa présence en 2024. Ces travaux ont d'ores et déjà abouti à la mise en œuvre de plusieurs changements, avec une réduction des niveaux hiérarchiques, une structure simplifiée (Opérations et Fonctions interagissant directement) et la création d'une Direction Industrielle Groupe unique et mondiale.

La gouvernance a été ajustée par François Jackow le 1er septembre 2024 pour refléter les changements dans l'organisation. Au sein du Comité Exécutif, Émilie Mouren-Renouard supervise désormais les clusters en Europe et en Afrique Moyen-Orient Inde. Armelle Levieux a un périmètre élargi à l'Ingénierie & Construction. Adam Peters (Directeur Général d'Air Liquide en Amérique du Nord) a été nommé au Comité Exécutif le 1er mai 2024. David Prinselaar a rejoint le Comité Exécutif le 2 décembre 2024 en tant que Directeur Industriel du Groupe. Ces mouvements ont permis d'accompagner la succession, en 2024, de Michael J. Graff, Directeur Général Adjoint du Groupe et de Pascal Vinet, précédemment en charge de la Direction Industrielle Groupe, de la fonction Groupe Sécurité et Sûreté et de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand.

François Jackow a souhaité qu'un plan d'adaptation de la culture d'entreprise accompagne la transformation structurelle, avec un diagnostic et une définition des comportements clés liés à la performance. Il a ainsi démontré sa vision complète d'une transformation vers la croissance et la performance, en capitalisant sur les forces existantes du Groupe tout en conduisant les transformations pour atteindre de manière durable les ambitions de l'entreprise.

- **Le développement des talents**

François Jackow a maintenu son engagement à développer les talents du Groupe, avec des revues régulières avec les Opérations. Elles ont permis une revue détaillée des talents internationaux, des opportunités de développement international, des plans de succession et la nomination de Talents Techniques (programme TCL « Technical Community Leaders »). Le processus d'évaluation de la performance a été revu, intégrant la diversité et la préparation des nouvelles générations de leaders.

- **La politique de diversité et d'inclusion**

Convaincu que la diversité est moteur de la performance, François Jackow a mis ce sujet à l'agenda d'une journée du Comité Exécutif. Une revue détaillée des plans de diversité de chaque géographie a été menée. Cette revue complète des plans d'action sous son leadership témoigne de l'engagement de l'équipe de Direction en la matière. Lors de ses déplacements dans le Groupe, François Jackow promeut activement l'importance et la valeur d'une politique d'inclusion et de diversité ambitieuse. Il communique régulièrement sur le sujet et, à l'occasion de la Journée Internationale de la femme, a réaffirmé auprès de l'ensemble de l'organisation l'importance des engagements du Groupe en matière de diversité. Cette politique volontariste se traduit dans la diversité obtenue au sein du Comité Exécutif, du leadership d'Air Liquide et des hauts potentiels. L'inclusion est un point fort mis en exergue par les salariés dans les enquêtes internes d'engagement.

Performance individuelle :

La performance individuelle du Directeur Général a été jugée excellente. Le Conseil a relevé que dans un contexte macroéconomique atone et un environnement incertain, François Jackow est parvenu à piloter le Groupe et à motiver l'ensemble de l'organisation pour délivrer une performance très solide, tant sur le plan financier qu'extra-financier.

Au total, le montant de la part variable est donc supérieur à la cible et s'élève à 1 608 211 euros.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2024 sera payée en 2025 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 2024 à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général.

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

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Options de souscription d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	0 option de souscription 12 170 actions de performance Valorisation comptable des actions de performance (selon la norme IFRS 2) : 1 814 304 €	**Plan du 25 septembre 2024 (actions de performance)** **Principes d'attribution 2024** Pour le Directeur Général, l'attribution 2024 s'inscrit dans le cadre de la politique de rémunération 2024 définie par le Conseil d'Administration du 19 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations, et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024. L'attribution de LTI à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général représente en 2024 une valorisation IFRS de 1 814 304 euros. Le Conseil d'Administration de septembre 2024 a décidé, conformément à la tendance générale du marché, et comme depuis 2019, d'attribuer uniquement des actions de performance à l'ensemble des bénéficiaires, pour des raisons de simplification et d'homogénéité du dispositif de LTI. **Limites d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs** Dans le cadre des sous-plafonds autorisés par l'Assemblée Générale pour 38 mois, le Conseil d'Administration fixe des limites annuelles plus basses pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, exprimées (i) en pourcentage du capital et (ii) en multiple de leur rémunération, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Les limites fixées par le Conseil d'Administration pour 2024 sont identiques à celles de 2023 et s'établissent comme suit (aucune option de souscription n'ayant été attribuée en 2024) : ■ le nombre total d'actions de performance consenties en 2024 au dirigeant mandataire social exécutif ne peut donner droit à un nombre d'actions excédant 0,012 % du capital (étant entendu qu'un sous-plafond d'attribution de 0,1 % du capital pour 38 mois a été fixé par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2022) ; ■ la valeur totale cumulée IFRS des actions de performance consenties au dirigeant mandataire social exécutif ne peut excéder environ 1,5 fois le montant de la rémunération annuelle brute maximale du dirigeant (fixe + variable maximum), étant précisé que les actions consenties représentent environ 40 % de la rémunération annuelle totale cible. **Maintien du principe de proratisation** Conformément à la décision du Conseil du 19 février 2024 et à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, l'attribution 2024 de LTI au dirigeant mandataire social exécutif reste soumise au principe de proratisation. Ainsi en cas de départ du Groupe du dirigeant pour une cause autre que la démission ou la révocation pour motif grave, le taux d'allocation global (après application des conditions de performance) serait réduit au prorata de la durée de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d'appréciation des critères de performance. En outre, aucune attribution n'est consentie au dirigeant au moment de ce départ, conformément au Code AFEP/MEDEF. Le dirigeant restera soumis à toutes les dispositions des plans, et plus particulièrement à celles relatives à la durée des périodes d'acquisition, de blocage et de conservation des actions et options attribuées. **Conditions de performance** Les actions de performance attribuées sont assorties en totalité de conditions de performance calculées sur trois ans. Elles sont fonction : (i) **à hauteur de 50 % des actions de performance attribuées**, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts (**ROCE** récurrent) [(c)] constaté à la fin de l'exercice 2026. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution. Cette borne basse correspond à un niveau de ROCE inférieur de 200 points de base à l'objectif fixé, ce qui apporte une certaine flexibilité, notamment pour saisir des opportunités de croissance externe. L'objectif a été fixé dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société, soit plus de 10 %.

(c) Aux fins des présentes, la rentabilité des capitaux employés après impôts est calculée comme suit : ((résultat net récurrent après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires - coût de la dette nette après impôts) sur la période 2026)/(moyenne de (capitaux propres + intérêts minoritaires + dette nette) à la fin des trois derniers semestres (S2 2026, S1 2026, S2 2025)).

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
		(ii) **à hauteur de 40 % des actions de performance attribuées :** – pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'Actionnaire fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2024, 2025 et 2026 (« **TSR AL** »). L'objectif de TSR absolu est fixé en cohérence avec les performances historiques. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive, jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution, – pour 50 % des actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'Actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis (source Bloomberg) (« **TSR B** »), comparé à l'indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2024, 2025 et 2026. Le taux de réalisation sera de 0 % si la moyenne sur les trois exercices des TSR d'Air Liquide est inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40, de 50 % si elle est égale à la moyenne des TSR du CAC 40, et de 100 % si elle est supérieure de 2 % au moins à la moyenne des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 est impossible. (iii) **à hauteur de 10 % des actions de performance attribuées**, de l'évolution des **émissions de CO_2** du Groupe en valeur absolue sur la période 2024-2026 alignée sur la trajectoire CO_2 du Groupe (faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE), détaillée comme suit : Comparaison des émissions de CO_2 du groupe Air Liquide pour l'année 2026 exprimées en million de tonnes, à ces mêmes émissions pour l'année 2023, la base de comparaison 2023 étant ajustée pour prendre en compte les impacts éventuels de périmètre (les acquisitions éventuelles d'unités existantes des clients du Groupe ou de sociétés, cessions d'actifs ou de sociétés sur la période 2024-2026), et ce, sur une base 12 mois pro-forma, en ligne avec la méthode utilisée pour le suivi de la trajectoire carbone communiqué par le Groupe. Les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (scope 1) et les missions indirectes (scope 2). Ces dernières sont comptabilisées en « base marché ».
Autre élément	N/A	Absence d'attribution.
Rémunération à raison de son mandat d'Administrateur	N/A	M. François Jackow ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Autres avantages	17 870 €	Les avantages en nature (valorisation comptable) comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations versées en 2024 à un organisme extérieur au titre de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Indemnité de départ	0 € perçu	Les principaux termes de l'engagement sont les suivants : (i) seuls les cas de départ contraint liés à un changement de stratégie ou changement de contrôle peuvent donner lieu à indemnisation ; (ii) le montant de l'indemnité est fixé à 24 mois de rémunération brute fixe et variable [(d)] ; (iii) il diminue progressivement à l'approche de la limite d'âge statutaire ; (iv) le droit à indemnité est soumis à conditions de performance : le montant de l'indemnité versée est fonction de la moyenne de l'écart annuel entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE) et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables), calculé sur les trois derniers exercices précédant le départ. Cet écart, dans une activité à forte intensité capitalistique, permet de mesurer la création de valeur régulière. Un écart moyen sur trois ans de 300 points de base entre le ROCE et le WACC est exigé pour pouvoir bénéficier de la totalité de l'indemnité. La proportion de l'indemnité due sera établie comme suit, avec une progression par segments linéaires entre chacun des seuils :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [(a)]	Proportion de l'indemnité due
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

(a) pbs : points de base.

Ce dispositif a été intégré à la politique de rémunération du Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvé par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 (dans le prolongement de la politique de rémunération 2023).

Indemnité de non-concurrence	0 € perçu	Les termes de l'engagement de ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celle du Groupe pendant une durée de deux ans à compter de la cessation du mandat de Directeur Général par M. François Jackow sont les suivants : ■ le montant de cette indemnité, payable mensuellement, serait égal à un an de rémunération annuelle brute, fixe et variable, perçue par le Directeur Général (hors les sommes perçues au titre de la rémunération variable de long terme), **le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence étant plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle** du Directeur Général à la date de la cessation de ses fonctions ; ■ le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans ; ■ **le Conseil d'Administration se réserve le droit de renoncer intégralement ou partiellement à l'engagement de non-concurrence** lors du départ du Directeur Général, auquel cas aucune indemnité ne serait due. Ce dispositif a été intégré à la politique de rémunération du Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 (dans le prolongement de la politique de rémunération 2023).

(d) Par exception à cette règle, en cas de départ au cours de l'exercice 2024, pour le calcul des 24 mois de rémunération fixe et variable de l'indemnité, sera prise en compte, concernant la rémunération variable, la rémunération variable cible attribuée en l'absence de rémunération variable versée au titre d'un exercice (pour chaque exercice concerné) et la rémunération fixe annuelle de l'exercice en cours et de l'exercice précédent.

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Régimes de retraite supplémentaires	189 012 € perçus (soit 50 % des montants dus au titre de ce régime – voir commentaires ci-contre)	**Contrat collectif d'assurance de retraite** M. François Jackow a continué à bénéficier en 2024 (conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024) d'un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dit « article 82 du Code général des impôts ») pour sa fraction de Rémunération de référence (part fixe + part variable cible) excédant huit PASS. Ce contrat collectif d'assurance de retraite remplace le dispositif de complément de retraite applicable sous certaines conditions aux cadres dirigeants du Groupe, mais non applicable aux mandataires sociaux, dont bénéficiait M. François Jackow avant sa nomination en qualité de Directeur Général. Dans ce dispositif, le montant versé par la Société est réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur. Ce montant est versé à terme échu chaque année pour la période courant jusqu'à la fin du mandat exécutif. Ces montants sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumis à cotisations de sécurité sociale. La liquidation de la retraite de M. François Jackow au titre de ce contrat d'assurance de retraite, sous forme de capital et/ou de rente viagère, ne pourra intervenir avant l'âge auquel il bénéficiera de la pension vieillesse du régime général de la sécurité sociale. Ce régime de retraite supplémentaire pour la fraction de rémunération supérieure à huit PASS est intégralement soumis à conditions de performance. Le montant total à verser au titre d'un exercice social dépend de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE [(e)]) 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. Le coefficient de performance appliqué au montant nominal au titre du contrat collectif d'assurance de retraite est calculé comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 pbs et 300 pbs inclus :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [(a)]	Coefficient de performance appliqué au montant nominal
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

(a) pbs : points de base.

Au titre de 2024, le Conseil d'Administration du 20 février 2025 a constaté la réalisation à 100 % des conditions de performance.

En conséquence, le montant qui sera versé en 2025 au titre de l'exercice 2024 dans le cadre du dispositif de retraite à adhésion individuelle et facultative s'élèvera au global à 378 024 euros (réparti, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, entre un versement de 189 012 euros (brut) à l'organisme assureur sous forme de prime d'assurance et un versement de 189 012 euros (brut) à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur).

Engagement de retraite dans le cadre d'un régime à cotisations définies (PERO)

M. François Jackow a continué à bénéficier en 2024 (conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024) du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (dont il bénéficiait antérieurement en sa qualité de salarié, puis en qualité de Directeur Général à compter de sa nomination en 2022).

Ce régime, applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier, est financé par des cotisations payées à parts égales par l'employeur et le bénéficiaire sur la fraction de rémunération n'excédant pas huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

Le montant des cotisations versées en 2024 dans le cadre de ce régime complémentaire de retraite à cotisations définies en faveur de M. François Jackow s'élève à 11 001 euros.

(e) ROCE récurrent hors acquisitions majeures (acquisitions représentant plus de 5 % des capitaux employés).

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
		Engagement de retraite dans le cadre du régime à cotisations définies « cadres dirigeants » L'Air Liquide S.A. a institué un régime de retraite à cotisations définies au bénéfice des cadres dirigeants définis par référence à un coefficient conventionnel et mandataires sociaux qui ont acquis un an d'ancienneté. En 2024, M. François Jackow a continué à bénéficier de ce régime de retraite à cotisations définies (dont il bénéficiait déjà antérieurement en qualité de cadre dirigeant, puis en qualité de Directeur Général depuis 2022), conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril avril 2024 (11e résolution). Les droits à retraite de M. François Jackow au titre de ce régime à cotisations définies institué au bénéfice des cadres dirigeants : ■ pourront être liquidés, au plus tôt, lorsqu'il aura liquidé ses droits à retraite au titre du régime général de la sécurité sociale ; ■ sont financés par des cotisations annuelles prises en charge intégralement par la Société. Ces cotisations ont été fixées à hauteur de 2,7 % de la part de rémunération inférieure à huit PASS. Par ailleurs, elles sont soumises au même traitement fiscal et social que celles versées dans le cadre du PERO institué au bénéfice de l'ensemble du personnel (cf. supra). **Les cotisations versées en 2024 par la Société se sont élevées à 10 015 euros.**
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	0 € perçu	M. François Jackow a continué à bénéficier en 2024, conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 (11e résolution), (i) du régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès » unifié à effet du 1er janvier 2015, couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier et (ii) du régime frais de santé couvrant l'ensemble du personnel. Au titre du régime de prévoyance, (a) la rémunération prise en compte pour le calcul des cotisations est plafonnée à (i) 16 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour les garanties incapacité et invalidité, (ii) 24 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour la garantie décès ; et (b) le taux de la cotisation patronale s'élève en 2024 à 1,07 % jusqu'à 16 PASS et à 0,82 % entre 16 et 24 PASS. **Les cotisations versées en 2024 par la Société au bénéfice de M. François Jackow s'élèvent à 10 980 euros au titre du régime de prévoyance et 449 euros au titre du régime de frais de santé (soit un total de 11 429 euros).**

4.2. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION 2024 DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2024 À M. BENOÎT POTIER ET SUR LESQUELS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 6 MAI 2025 EST INVITÉE À STATUER :

	Montants au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe	**800 000 €**	La part fixe tient compte notamment du rôle spécifique du Président du Conseil d'Administration dans un contexte de succession managériale et des missions que le Conseil d'Administration a souhaité confier à M. Benoît Potier pour la durée de la transition afin de bénéficier de son expérience, de sa connaissance approfondie du Groupe et des ses métiers, de ses Actionnaires et parties prenantes et de ses enjeux stratégiques. Conformément à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, le montant de la rémunération fixe annuelle 2024 de M. Benoît Potier s'élève à 800 000 euros.
Rémunération variable annuelle	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
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	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Autre élément	N/A	Absence d'attribution.
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	N/A	M. Benoît Potier ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Autres avantages	**2 793 €**	Les avantages en nature (valorisation comptable) comprennent l'usage d'une voiture de fonction.
Indemnité de départ	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régimes de retraite supplémentaires	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif d'assurance-vie	N/A	Le Président ne bénéficie d'aucun régime collectif d'assurance-vie.
Régime collectif de prévoyance (assurance-décès)	0 € perçu	M. Benoît Potier a continué à bénéficier en 2024 du régime de prévoyance (assurance-décès uniquement), conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 (12e résolution). Au titre de ce régime, (a) la rémunération prise en compte pour le calcul des cotisations est plafonnée à 24 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour la garantie décès ; et (b) le taux de la cotisation patronale s'élève en 2024 à 1,07 % jusqu'à 16 PASS et à 0,82 % entre 16 et 24 PASS. **Le montant de la cotisation versée en 2024 par la Société, au titre du régime de prévoyance au bénéfice de M. Benoît Potier, s'élève à 8 438 euros.**

5. Politique de rémunération des mandataires sociaux

(soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A., telle qu'établie par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 et présentée dans la présente section, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025, dans le cadre de la 12e résolution et de la 13e résolution pour les dirigeants mandataires sociaux (paragraphe 5.1 ci-après) et de la 14e résolution pour les Administrateurs (paragraphe 5.2 ci-après).

5.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

- la politique de rémunération du Directeur Général (applicable, en 2025, à M. François Jackow) ; et
- la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration (applicable, en 2025, à M. Benoît Potier).

La présente politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été établie par le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations.

À l'occasion de ces travaux, les dirigeants mandataires sociaux n'assistent pas aux délibérations relatives à leur cas personnel en Comité des rémunérations et ne prennent pas part aux délibérations et au vote du Conseil d'Administration sur les éléments de rémunération les concernant. Le processus de décision suivi pour la détermination de la politique est également applicable à sa révision et à sa mise en œuvre.

Pour déterminer la politique de rémunération, le Conseil d'Administration prend en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure recommandés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

Cette politique s'inscrit dans la continuité de celle approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.

En termes de structure comme de niveau, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été établie en cohérence avec les pratiques du Groupe, le contexte de sa gouvernance et les pratiques de marché. Elle est compétitive et alignée sur la stratégie et les objectifs à moyen et long terme du Groupe.

5.1.1. Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

A. Principes généraux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs arrêtée par le Conseil d'Administration intègre des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe, orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant pour un avenir durable, dans le respect de l'intérêt social et des intérêts de toutes les parties prenantes. Dans une industrie à forte intensité capitalistique, une croissance rentable sur le long terme requiert une attention constante portée à chaque décision d'investissement et à la compétitivité de chaque opération, tout en maintenant un effort continu dans la durée en faveur notamment de la sécurité, de l'innovation, du développement des collaborateurs et des enjeux de durabilité. Elle intègre, tant dans l'élément variable court terme que dans les éléments de motivation à long terme, des critères alignés sur le plan stratégique ADVANCE combinant performance financière et extra-financière. Elle est adaptée au contexte du Groupe, reflète le niveau de responsabilité des dirigeants du Groupe, et demeure compétitive. Dans ce contexte, les éléments pris en compte dans la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont les suivants :

- un élément court terme annuel, composé d'une part fixe et d'une part variable ;
- un élément de motivation à long terme (ci-après « Long Term Incentive » ou « LTI ») à travers l'attribution d'actions de performance et/ou d'options de souscription d'action, soumises en totalité à des conditions de performance calculées sur trois ans ;
- d'autres bénéfices attachés à l'exercice du mandat de dirigeant mandataire social exécutif, incluant notamment :
  - un mécanisme de retraite supplémentaire,
  - des couvertures de protection sociale complémentaire en matière de prévoyance et de frais de santé,
  - des avantages en nature (dont le bénéfice de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise),
  - des engagements en cas de cessation des fonctions (une indemnité en cas de cessation de fonctions à l'initiative de la Société dans certaines circonstances strictement encadrées, soumise à conditions de performance calculées sur trois ans et, le cas échéant, une indemnité de non-concurrence).

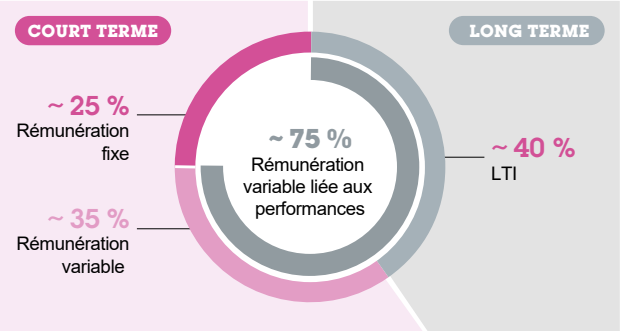
Aucun contrat de travail ne lie le dirigeant mandataire social exécutif à l'une des sociétés du Groupe [(1)].

Par ailleurs, si le cas se présentait, la rémunération applicable à un Directeur Général Délégué serait déterminée sur la base de la politique applicable au Directeur Général de la Société, compte tenu toutefois de la différence de profil, d'expérience et de niveau de responsabilité, en cohérence avec les pratiques antérieures au sein de la Société pour ce type de dirigeant mandataire social.

(1) *M. François Jackow a mis unilatéralement fin à son contrat de travail par démission lors de la prise d'effet de son mandat de Directeur Général le 1er juin 2022.*

B. Structure et principales caractéristiques communes de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

A. La structure et les principes applicables à la rémunération s'inscrivent dans la continuité des exercices antérieurs et dans le prolongement de la politique approuvée en 2024.



- La politique de rémunération prévoit un **équilibre proportionné entre les trois éléments de la rémunération annuelle totale** (soit la part fixe, la part variable et les éléments de motivation à long terme, constitués par des actions de performance et/ou des options de souscription).
  - (i) **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** représentent donc en principe environ **75 %** de cet ensemble à la cible. La réalisation de chaque condition de performance est évaluée sans compensation entre critères.
  - (ii) La **part variable** demeure exprimée en part variable **cible** (en pourcentage de la part fixe), avec un **maximum**. Le total de la part variable cible fixée représente environ 80 % du total de la part variable maximum du dirigeant mandataire social exécutif, pour une très bonne performance.
- La **part variable annuelle** comprend des critères quantifiables et des critères qualitatifs.

B. Concernant la **pondération** des critères retenue, un poids relatif plus important est affecté aux critères quantifiables par rapport aux critères qualitatifs.

La pondération cible et la pondération maximale sont rendues publiques ex ante et figurent infra (paragraphe 5.1.2) ; le poids réel de chaque critère dans la détermination de la part variable due au titre de l'exercice sera établi en fonction de la performance mesurée pour chaque critère au regard de l'objectif cible, sur la base de l'application d'une formule pour les critères financiers et de l'appréciation de la performance du dirigeant par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations pour les critères qualitatifs.

Le **taux de réalisation des objectifs** de la part variable, exprimé en pourcentage du fixe et de la part variable cible affectée au critère, sera rendu public ex post.

Les **éléments quantifiables de la part variable annuelle** comprennent, comme en 2024 :

- un critère de progression du bénéfice net récurrent (hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant) hors change par action (ci-après « BNPA récurrent ») qui permet de prendre en compte tous les éléments du compte de résultat ;
- un critère de croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé (hors périmètre significatif, hors effet de change, hors effet énergie) qui traduit quant à lui le dynamisme de l'activité.

À eux deux, les critères du BNPA récurrent et du chiffre d'affaires reflètent la stratégie du Groupe visant à réaliser une croissance rentable tenant compte des objectifs à moyen et long terme. L'objectif d'efficacité participe à la progression du BNPA récurrent.

Chaque critère quantifiable est affecté d'une pondération cible (exprimée en pourcentage de la part fixe), correspondant à une réalisation à 100 % de l'objectif cible fixé en début d'année, et d'une pondération maximale (également exprimée en pourcentage de la part fixe). Pour chaque critère quantifiable, le Conseil d'Administration a défini un objectif cible exigeant, qui n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, le taux de réalisation des objectifs de la part variable en pourcentage de la part fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère est rendu public ex post.

Pour chaque critère quantifiable, une formule arrêtée par le Conseil d'Administration permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des États financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite du maximum fixé pour chaque critère. En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro.

Les **éléments qualitatifs de la part variable annuelle** continuent de reposer, pour les deux tiers, sur plusieurs catégories ou sous-catégories d'objectifs définies chaque année. Pour 2025, ces dernières intègrent, chacune pour un tiers, (i) des objectifs **RSE** [1] (sécurité, déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe dans le cadre du programme stratégique ADVANCE) et (ii) des objectifs d'**organisation et de Ressources Humaines.** L'ensemble de ces objectifs concourt au développement et à la pérennité de la Société et reflète ses objectifs de performance extra-financière. Un tiers des éléments qualitatifs repose sur une évaluation de la performance individuelle du dirigeant appréciée au regard du contexte de l'année.

L'attribution de LTI aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est examinée par le Comité des rémunérations en même temps que le plan d'attribution aux collaborateurs du Groupe et décidée par le Conseil d'Administration. Elle est effectuée dans le cadre de plans, arrêtés par le Conseil à l'automne, sous forme d'actions de performance et/ou d'options de souscription d'actions consenties sans décote. Elle est examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif arrêtée en prenant en compte des études de marché extérieures et en veillant au respect de l'intérêt des Actionnaires.

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*

Selon le principe retenu depuis 2016, l'attribution de LTI au dirigeant mandataire social exécutif et son évolution dans le temps sont évaluées en valeur au regard de la valorisation IFRS (et non des volumes attribués), tous plans d'options et actions de performance confondus.

Dans le cadre des sous-plafonds autorisés par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration fixe des limites annuelles plus basses pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux, exprimées (i) en pourcentage du capital et pour chacun (ii) en multiple de leur rémunération, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

La valeur totale cumulée IFRS des LTI attribués ne peut excéder 1,5 fois le montant de la rémunération annuelle brute maximale du dirigeant mandataire social exécutif (fixe + variable annuel maximum), étant précisé, en outre, que conformément à la proportion relative des différents éléments de rémunération, exposée ci-dessus, l'attribution de LTI représente environ 40 % de la rémunération annuelle totale du dirigeant.

Les attributions de LTI aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont soumises au principe de proratisation en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social exécutif : en cas de départ du Groupe du dirigeant pour une cause autre que la démission ou la révocation pour motif grave [(1)], le taux d'allocation global (après application des conditions de performance) serait réduit au prorata de la durée de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d'appréciation des critères de performance.

En outre, aucune attribution de LTI n'est consentie au dirigeant mandataire social exécutif au moment de son départ, conformément au Code AFEP/MEDEF.

Les dirigeants mandataires sociaux sont en outre soumis aux **obligations spécifiques** suivantes :

- **Obligation de conservation d'actions** définie par le Conseil d'Administration en application des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce. Elles se traduisent par l'obligation, pour le dirigeant, de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 50 % de la plus-value d'acquisition nette de charges sociales et d'impôt de chaque levée d'options/acquisition définitive d'actions de performance. Toutefois, ce pourcentage sera abaissé à 5 %, dès lors que la quantité d'actions détenues par le dirigeant mandataire social issues de levées d'options ou de l'acquisition définitive d'actions de performance représenterait un montant minimum au moins égal à trois fois la rémunération annuelle brute fixe du dirigeant. Le respect de cette obligation est vérifié annuellement par le Conseil d'Administration.
- **Obligation complémentaire de détention d'actions** définie par le Conseil conformément au Code AFEP/MEDEF : chaque dirigeant mandataire social doit en outre détenir en compte nominatif un nombre minimal d'actions fonction de sa rémunération annuelle brute fixe (équivalent à deux fois sa rémunération annuelle brute fixe pour le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration, et une fois sa rémunération annuelle brute fixe pour un Directeur Général Délégué). Le nombre d'actions devant être détenues est apprécié au 1er janvier et au 1er juillet de chaque année. Les dirigeants mandataires sociaux nouvellement désignés doivent se mettre en conformité dans les quatre ans de leur première désignation.
- Les dirigeants mandataires sociaux sont enfin soumis à l'obligation de restriction d'exercice des options et de cession des actions de performance pendant les **fenêtres négatives** précédant la publication des comptes et s'engagent à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les options/actions issues de levées d'options et sur les actions de performance attribuées, pendant toute la durée du mandat.

  Comme pour l'ensemble des bénéficiaires, **la totalité des LTI attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions de performance exigeantes** calculées sur trois ans. Les conditions de performance applicables aux plans décidés à l'automne sont fixées par le Conseil d'Administration en début d'année à la réunion de février, afin de respecter une période de référence de trois années pleines.

  Pour chaque condition de performance, une formule arrêtée par le Conseil d'Administration permet de déterminer, à l'issue des trois exercices au cours desquels la performance doit être réalisée, le pourcentage d'actions de performance définitivement attribuées/d'options exerçables.

Les objectifs exigeants fixés pour chaque condition de performance sont rendus publics ex post, à l'issue du Conseil d'Administration du mois de février suivant la fin des trois exercices au cours desquels la performance doit être réalisée. Le taux de réalisation des conditions de performance et le pourcentage de LTI définitivement attribuées/exerçables sont également publiés à l'issue de ce Conseil.

Sous réserve de l'approbation de la 19e résolution par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025, **afin de renforcer l'attractivité des plans d'attribution d'actions de performance auprès des collaborateurs (bénéficiaires), notamment à l'international, et d'en simplifier la gestion, les règlements « France » et « Monde » seront refondus**, à compter de 2025, dans un seul plan, assorti d'une période d'acquisition minimale de trois ans, sans période de conservation minimale. Les options de souscription sont en principe soumises à une période de blocage de quatre ans, suivie d'une période d'exercice de six ans. À cela s'ajoute une condition de présence qui prévoit la perte des options/des droits aux actions de performance en phase d'acquisition, en cas de démission ou de révocation du mandat pour motif grave.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a maintenu pour 2025 pour tous les bénéficiaires de LTI (dirigeants mandataires sociaux exécutifs et salariés) les critères du ROCE, du taux de rendement pour l'actionnaire (TSR AL et TSR relatif) et un objectif lié à l'évolution des émissions carbone du Groupe.

- Le ROCE, qui permet de mesurer le retour sur capitaux employés, est pertinent dans une industrie à forte intensité capitalistique.
- Le taux de rentabilité pour l'actionnaire (TSR) permet quant à lui d'aligner la performance de la Société avec la rentabilité régulière attendue par ses Actionnaires.
- En outre, en cohérence avec la démarche de croissance responsable du Groupe, les plans de LTI intègrent depuis 2020 une condition de performance liée aux objectifs climat du Groupe [(2)].

(1) *Qui sont des cas de perte des LTI.*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*

Au total, l'ensemble des critères de performance de la part variable et des LTI, tant financiers (croissance du BNPA récurrent et du chiffre d'affaires comparable, ROCE, rendement pour l'actionnaire – TSR) qu'extra-financiers [1] (objectifs RSE et RH de la partie qualitative de la part variable, critère des LTI aligné sur les objectifs climat du Groupe), reflètent les objectifs de performance globale du Groupe tels qu'annoncés dans son plan stratégique ADVANCE visant à réaliser une performance financière solide tout en développant un plan de décarbonation ambitieux et en prenant en compte les intérêts de toutes ses parties prenantes.

Au cours du processus annuel de détermination des éléments de rémunération des mandataires sociaux exécutifs, le Comité des rémunérations s'assure que les choix effectués **prennent en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société**. La participation de l'Administrateur représentant les salariés, membre du Comité, contribue à ce que tous les aspects de ces conditions de rémunération et d'emploi, et plus généralement les intérêts des salariés du Groupe, soient pris en compte dans ces travaux, qui donnent lieu à une recommandation au Conseil lors de sa réunion de février. La politique présentée à l'approbation de l'Assemblée Générale reflète cette prise en compte. Ainsi, concernant les conditions de rémunération, les éléments quantifiables et qualitatifs de la part variable du dirigeant mandataire social exécutif et des cadres dirigeants de la Société sont convergents. De plus, les conditions de performance des LTI sont identiques pour tous les bénéficiaires salariés (pour rappel, environ 2 000 collaborateurs du Groupe en 2020 et 2021, environ 2 600 collaborateurs en 2022 et 2023, environ 2800 collaborateurs en 2024) et pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Ces alignements concourent à la cohérence des efforts dans la réalisation des objectifs de performance de la Société. Concernant la prise en compte des conditions d'emploi des salariés, l'importance accordée aux objectifs de sécurité dans les éléments qualitatifs de la part variable concourt à la mise en place d'un environnement de travail de qualité pour les salariés, qui a un impact direct sur leur engagement et leur performance. La part variable intègre également des objectifs de développement des talents, dont la réalisation suppose notamment la mise en place de programmes variés et pertinents de formation et de développement des collaborateurs tout au long de leur carrière, la mise en place de nouvelles manières de travailler dans l'ensemble du Groupe, et un objectif relatif à la mise en œuvre de la politique de diversité du Groupe, et plus généralement à la promotion d'une culture de l'inclusion.

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient par ailleurs d'engagements de long terme et d'engagements liés à la cessation de leurs fonctions décrits ci-après, ainsi que d'autres éléments de rémunération annuelle (avantages en nature, régimes de protection sociale complémentaire) auxquels il peut être mis fin dans les conditions de droit commun.

5.1.2. Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2025 du Directeur Général

Le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, a défini les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale du Directeur Général qui sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 [2]. Ceux-ci se placent dans la continuité de la politique de rémunération 2024 ; le Conseil a tenu compte du niveau de responsabilité et de l'expérience de M. François Jackow, du contexte du Groupe et des pratiques de marché. Il est rappelé que M. François Jackow a décidé de mettre fin unilatéralement à son contrat de travail à compter du début de son mandat social en juin 2022, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et aux meilleures pratiques de gouvernance.

La structure de la rémunération, de même que son montant demeurent identique à ceux approuvés par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.

M. François Jackow ne percevra, en outre, aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

A. Part fixe

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.

La rémunération fixe annuelle proposée pour M. François Jackow en 2025 s'élève, en application des principes susvisés, à un montant annuel de 1 210 000 euros, identique à 2024.

B. Part variable

Conformément aux principes énoncés ci-dessus (« Structure et principales caractéristiques communes de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux exécutifs »), le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, a défini les éléments de la part variable du Directeur Général pour 2025 dans la continuité de ceux de l'exercice précédent. Une pondération cible et maximum est définie pour chaque critère, et une clé de répartition entre critères quantifiables (majoritaires) et critères qualitatifs est fixée en cohérence avec les pratiques de marché, comme indiqué dans le tableau ci-dessous [3].

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*
(2) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (e).*
(3) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*

Indicateur	Cible [a]		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**
Progression du bénéfice net récurrent [b] hors change par action (BNPA récurrent)	60	50	75	50
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé [c]	24	20	30	20
Critères personnels (qualitatifs) dont :	**36**	**30**	**45**	**30**
RSE [d] : ■ Sécurité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers) ■ Déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe [e] ; progrès accomplis sur les différents indicateurs clés [f] et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs	12	10	15	10
Organisation/Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, organisation et mise en œuvre du programme de transformation du Groupe)	12	10	15	10
Performance individuelle [g]: appréciation du Conseil d'Administration, notamment au regard du contexte externe de l'année	12	10	15	10
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	**120** [h]	**100**	**150**	**100**

(a) La cible désigne la réalisation à 100 % du critère de performance.
(b) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant. La base de calcul est le résultat net récurrent (part du Groupe) 2025 hors change (par rapport à 2024).
(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie.
(d) ESRS 2 GOV-3 § 29 (b).
(e) Objectifs ESG faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE.
(f) Les indicateurs clés incluant ceux requis pour mesurer les émissions de CO_2 sur l'année sont communiqués dans l'État de durabilité (voir chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel) [1].
(g) Ce critère répond au souhait du Conseil d'Administration de conserver une faculté d'appréciation sur une partie de la part variable afin de prendre en compte l'imprévisibilité du contexte. Cela peut bénéficier au dirigeant si la Société fait face à un contexte défavorable non prévu lors de la fixation des objectifs, comme lui être défavorable si le contexte se révèle finalement plus favorable que prévu.
(h) Soit une rémunération variable d'environ 1 452 000 euros à la cible pour M. François Jackow (en année pleine).

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, conformément aux principes énoncés ci-dessus.

Le pourcentage de la rémunération variable annuelle du Directeur Général dépendant d'objectifs et/ou d'impacts liés à la durabilité est de 10 % [2]. En outre, en 2025, la condition de performance des LTI liée aux objectifs climat du Groupe est portée de 10 à 15 % (voir ci-dessous « Éléments de rémunération de long terme »).

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2025 sera payée en 2026 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des Actionnaires, son versement étant conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif dans les conditions prévues à l'article 22-10-34 II du Code de commerce.

C. Autres éléments de rémunération annuelle

M. François Jackow continuera à bénéficier des **autres éléments suivants** :

Avantages en nature

Les avantages en nature comprennent l'usage d'une voiture de fonction ainsi que les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise souscrite par la Société. Les cotisations versées par la Société figurent dans la rémunération de M. François Jackow à titre d'avantages en nature. À titre indicatif, ces avantages s'élèvent à environ 17 870 euros sur une base annuelle, dont environ 14 600 euros au titre de la garantie sociale des chefs d'entreprise.

Régime de prévoyance et frais de santé

- Régime de prévoyance complémentaire « incapacité, invalidité, décès », unifié à effet du 1er janvier 2015, couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier dans lequel la rémunération prise en compte pour le calcul des cotisations est plafonnée à (i) 16 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour les garanties incapacité et invalidité, (ii) 24 fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour la garantie décès ;
- Régime de frais de santé couvrant l'ensemble du personnel.

Les estimations pour l'exercice 2025 sont les suivantes :

- Contribution patronale Frais de Santé : 449 euros ;
- Contribution patronale Prévoyance : 11 153 euros.

D. Éléments de rémunération long terme

Le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, a prévu une attribution à M. François Jackow, au titre de son mandat de Directeur Général, pour l'exercice 2025, d'actions de performance à hauteur d'un montant annuel de 1 815 000 euros (sur la base d'une valorisation IFRS), comme en 2024.

Conformément aux principes de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les LTI continuent à représenter 41 % de la rémunération totale cible (rémunération fixe, rémunération variable cible et LTI), et **les éléments de rémunération soumis à conditions de performance (part variable + LTI) représentent environ les trois quarts de la rémunération totale à la cible.**

(1) ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27 (pour plus détails voir paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 300 à 319).
(2) ESRS 2 GOV-3 § 29 (d).

Les conditions de performance applicables au Directeur Général (comme à l'ensemble des bénéficiaires des plans de LTI qui seront attribués en 2025) ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 20 février 2025. Le Conseil d'Administration a décidé, sous réserve de l'approbation de cette politique par l'Assemblée Générale des Actionnaires, de **renforcer la pondération du critère climat** à hauteur de 15 % (au lieu de 10 % précédemment) en baissant à 17,5 % chacun des deux critères liés au TSR (au lieu de 20 % chacun précédemment).

Ainsi, le nombre de LTI définitivement attribuées/exerçables dans le cadre des plans 2025 sera fonction de la réalisation des conditions de performance suivantes (identiques à celles définies en 2024) :

(i) **à hauteur de 50 % des LTI attribuées**, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par le ROCE récurrent constaté à la fin de l'exercice 2027.

À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à une **borne basse** en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution. Cette **borne basse** correspond à un niveau de ROCE **inférieur de 200 points de base** à l'objectif fixé, ce qui apporte une certaine flexibilité, notamment pour saisir des opportunités de croissance externe.

L'objectif a été fixé dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société, soit un niveau maintenu à plus de 10 % (dans une période de forte augmentation des investissements qui ont un impact dilutif sur le ROCE) ;

(ii) **à hauteur de 35 % des LTI attribuées :**
- pour 50 % des LTI visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'actionnaire fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2025, 2026 et 2027 (« **TSR AL** »). L'objectif de TSR absolu est fixé en cohérence avec les performances historiques. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive, jusqu'à une borne basse en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution,
- pour 50 % des LTI visées au (ii) : du taux de rendement pour l'actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis (source Bloomberg) (« **TSR B** »), comparé à l'indice **TSR CAC 40**, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2025, 2026 et 2027. Le taux de réalisation sera de 0 % si la moyenne des TSR d'Air Liquide est inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40, de 50 % si elle est égale à la moyenne des TSR du CAC 40, et de 100 % si elle est supérieure de 2 % au moins à la moyenne des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 est impossible ;

(iii) **à hauteur de 15 % des LTI attribués** [1] : objectif lié à l'évolution des émissions de CO_2 du Groupe en valeur absolue sur la période 2025-2027, aligné sur la trajectoire CO_2 du Groupe (faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE) [2] [3], détaillé comme suit :

Comparaison des émissions de CO_2 du groupe Air Liquide pour l'année 2027 exprimées en million de tonnes, à ces mêmes émissions pour l'année 2024, la base de comparaison 2024 étant ajustée pour prendre en compte les impacts éventuels de périmètre (acquisitions éventuelles d'unités existantes des clients ou de sociétés, cessions d'actifs ou de sociétés) sur la période 2025-2027, et ce, sur une base 12 mois pro-forma, en ligne avec la méthode utilisée pour le suivi de la trajectoire carbone communiquée par le Groupe.

Aux fins des présentes, les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (scope 1) et les émissions indirectes (scope 2). Ces dernières sont comptabilisées en « base marché » [4].

Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté en 2028 par le Conseil lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2027.

L'ensemble des règles et conditions s'appliquant aux attributions de LTI aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs décrites ci-dessus (limites en volume et en valeur, condition de présence, proratisation, obligations de conservation et de détention [5] et autres règles spécifiques) s'appliquent à l'attribution d'actions de performance 2025 à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général.

E. Engagements de long terme

Le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, a maintenu à l'identique les éléments des régimes de retraite dont bénéficiera M. François Jackow pour la durée de son mandat de Directeur Général. Ces éléments, incluant notamment un régime de retraite supplémentaire, avaient été définis initialement en 2022 lors de la nomination de M. François Jackow en qualité de Directeur Général en tenant compte des résultats d'un benchmark détaillé réalisé auprès d'un panel de sociétés du CAC 40 et de société européennes à gouvernance dissociée, du régime applicable aux cadres dirigeants du Groupe, de l'équilibre global de la rémunération du Directeur Général et du souci de définir un régime assurant une couverture compétitive au meilleur coût pour la Société.

L'ensemble de ces éléments est soumis, comme les autres éléments de rémunération, à l'approbation de l'Assemblée Générale dans le cadre du vote sur la politique de rémunération applicable au Directeur Général.

Le montant global des contributions de la Société aux régimes de retraite supplémentaires détaillés ci-après représente environ 15 % de la Rémunération de référence annuelle cible (part fixe + part variable cible), comme les années précédentes.

Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO) [6]

Ce régime est financé par des cotisations mensuelles assises sur la rémunération n'excédant pas huit PASS et réparties à parts égales entre l'employeur et le bénéficiaire. Elles sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social au taux de 16 % et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de cinq PASS.

Le montant de la cotisation patronale à ce régime, pour l'exercice 2025, est estimé à 11 174 euros.

Retraite à cotisations définies « cadres dirigeants »

Ce régime de retraite à cotisations définies « article 83 » est financé par des cotisations annuelles prises en charge intégralement par la société sur la fraction de rémunération inférieure à huit PASS, et sont soumises au même traitement fiscal et social que celles versées dans le cadre du PERO.

---

(1) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (a).*
(2) *ESRS E1 GOV-3 § 13 et ESRS 2 GOV-3 § 27 (pour plus détails voir paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 300 à 319).*
(3) *ESRS 2 GOV-3 § 29 (b).*
(4) *Voir définition des scopes et méthodologie du calcul des scopes dans le paragraphe 2.2. de l'État de durabilité du présent Document d'Enregistrement Universel, pages 300 à 319.*
(5) *L'obligation complémentaire de détention s'appliquera à M. François Jackow dans les quatre ans de sa nomination en qualité de Directeur Général, soit au 1er juin 2026.*
(6) *Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO) mis en place au 1er janvier 2021, qui a succédé à cette date au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux.*

Le montant de la cotisation patronale à ce régime, pour l'exercice 2025, est estimée à 10 174 euros.

Contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative

Il est rappelé que ce régime de contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative est venu remplacer le régime de retraite dont bénéficiait M. François Jackow avant sa nomination en qualité de Directeur Général. Ce contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dit « article 82 du Code général des impôts ») est applicable pour la fraction de sa Rémunération de référence (part fixe + part variable cible) excédant huit PASS. Le montant versé par la Société est réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir partiellement les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur. Ce montant est versé à terme échu chaque année pour la période courant jusqu'à la fin du mandat exécutif, après constatation des conditions de performance liées à ce régime de retraite.

La liquidation de la retraite de M. François Jackow 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.

L'application de ce mécanisme au Directeur Général a été déterminée en tenant compte de l'équilibre global de sa rémunération et des conditions de marché, et représente pour la Société, à efficacité identique pour le bénéficiaire, un coût pour la Société qui reste sensiblement inférieur par rapport à une alternative de mise en place d'un nouveau régime de retraite supplémentaire à prestations définies à droits acquis relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

Ce régime de retraite supplémentaire pour la fraction de rémunération supérieure à huit PASS est intégralement soumis à conditions de performance. Le montant annuel brut des versements s'élève à environ 378 000 euros, sous réserve de la réalisation des conditions de performance décrites ci-après.

Ainsi, le montant total à verser au titre d'un exercice social dépendra de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE), dont les modalités de détermination figurent ci-après, 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.

Afin de ne pas pénaliser le calcul en cas d'opération majeure, le ROCE retenu est, comme en 2024, le ROCE récurrent « hors acquisitions majeures ». Sont considérées comme majeures, pour les besoins de cette définition, les acquisitions représentant plus de 5 % des capitaux employés [(1)]. Le coefficient de performance appliqué au montant nominal au titre du contrat collectif d'assurance de retraite sera calculé comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 pbs et 300 pbs inclus :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [(a)]	Proportion de l'indemnité due
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

(a) pbs : points de base.

Le montant des versements 2026 au titre de 2025 est estimé à environ 378 000 euros, sous réserve des conditions de performance.

F. Engagements liés à la cessation de fonctions

Indemnités de cessation de fonctions

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de continuer à faire bénéficier M. François Jackow (qui avait mis unilatéralement fin à son contrat de travail à compter de sa nomination comme Directeur Général avec effet au 1er juin 2022) d'une indemnité de cessation de fonctions, encadrée par des conditions de déclenchement très strictes. Les principaux termes en sont les suivants :

- peuvent donner lieu à indemnisation les cas de départ contraint (révocation, demande de démission) de M. François Jackow de son mandat de Directeur Général lié à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle (dans ce dernier cas, l'indemnité de départ est due si le départ intervient dans les six mois du changement de contrôle) ;
- le montant de l'indemnité dans l'un ou l'autre cas est fixé aux derniers 24 mois de rémunération brute fixe annuelle et variable annuelle effectivement versée (24 mois de rémunération fixe + deux dernières rémunérations variables annuelles effectivement versées) à la date de la cessation de ses fonctions (sous réserve du paragraphe relatif à l'engagement de non-concurrence) ;
- le montant de l'indemnité due 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 ; dans le cas où le départ contraint interviendrait dans les 24 mois précédant la date du départ pour limite d'âge fixée par les statuts, le montant de l'indemnité due sera plafonné au nombre de mois de rémunération brute séparant la date du départ contraint de la date à laquelle la limite d'âge statutaire sera atteinte ; en tout état de cause, aucune indemnité ne sera versée si, à la date du départ contraint, l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite ;
- le droit de percevoir l'indemnité est soumis à la réalisation de conditions de performance, la proportion de l'indemnité due décroissant en fonction du taux de réalisation desdites conditions (voir ci-après le détail des conditions de performance).

Conditions de performance applicables à l'indemnité de départ

Le Conseil d'Administration a décidé que le versement de l'indemnité de départ concernant M. François Jackow est subordonné au respect, dûment constaté par le Conseil d'Administration au moment ou après la cessation des fonctions, de conditions liées aux performances de l'intéressé appréciées au regard de celles de la Société (inchangées par rapport aux conditions figurant dans la politique approuvée en avril 2024), définies à ce jour comme suit :

[(1)] *Seules deux à trois acquisitions ont dépassé ce niveau au cours des 30 dernières années.*

Le droit de bénéficier de l'indemnité ci-dessus dépendra, et le montant de l'indemnité versée sera modulé en fonction, de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE) récurrent 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 l'exercice au cours duquel intervient le départ.

La proportion de l'indemnité due sera établie comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression de l'indemnité par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 pbs et 300 pbs inclus :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en pbs [(a)]	Proportion de l'indemnité due
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

(a) pbs : points de base.

Indemnité relative à un engagement de non-concurrence

Afin de protéger les intérêts légitimes de la Société, le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer une indemnité de non-concurrence en contrepartie de l'engagement qui serait pris par le Directeur Général de ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celle du Groupe, pendant une durée de deux ans à compter de la date de cessation de son mandat.

Le montant de cette indemnité, payable mensuellement, serait égal à un an de rémunération annuelle brute, fixe et variable, perçue par le Directeur Général (hors les sommes perçues au titre de la rémunération variable de long terme), **le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence étant plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle** du Directeur Général à la date de la cessation de ses fonctions.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Le Conseil d'Administration se réserve le droit de renoncer intégralement ou partiellement à l'engagement de non-concurrence lors du départ du Directeur Général, auquel cas aucune indemnité ne serait due.

5.1.3. Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration

A. Principes et structure de rémunération

La présente politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration est inchangée par rapport à celle approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.

Ainsi, en conformité avec la recommandation du Code AFEP/MEDEF (article 26.2), il n'est attribué au Président qu'une rémunération fixe, à l'exclusion de toute rémunération variable, de LTI ou de toute rémunération exceptionnelle.

Le Président pourrait, selon les circonstances, percevoir une rémunération au titre de ses fonctions d'Administrateur (section 5.2 « Politique de rémunération des Administrateurs »). Toutefois, dans le cas de M. Benoît Potier, il a été décidé qu'il ne percevrait pas de rémunération d'Administrateur.

Le Président du Conseil d'Administration dispose des moyens matériels d'accomplir sa mission.

Le Président peut, selon les circonstances, être autorisé à bénéficier du régime de prévoyance couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

B. Rémunération 2025 du Président du Conseil d'Administration

Conformément aux principes énoncés ci-dessus, le Conseil d'Administration du 20 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, a défini les éléments de rémunération applicable à M. Benoît Potier, identiques à ceux définis en 2024.

Il est rappelé que le positionnement de la rémunération avait été élaboré lors de la dissociation des fonctions en 2022 sur la base d'une étude approfondie des 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 [(1)], réalisée avec l'aide d'un cabinet extérieur. La rémunération tient compte du rôle spécifique du Président du Conseil dans le contexte particulier de la succession managériale et des missions que le Conseil d'Administration a souhaité confier à M. Benoît Potier pour la durée de la transition afin de bénéficier de son expérience, de sa connaissance profonde du Groupe et de ses métiers, de ses Actionnaires et parties prenantes, et de ses enjeux stratégiques (cf. chapitre 3, section 2.2 « Missions du Président du Conseil d'Administration »).

Dans ce contexte, le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Benoît Potier demeure fixé à 800 000 euros, à l'exclusion de toute rémunération variable et long terme (LTI notamment) et de toute rémunération exceptionnelle. M. Benoît Potier ne recevra pas de rémunération additionnelle en sa qualité d'Administrateur.

M. Benoît Potier disposera par ailleurs d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'environ 2 793 euros par an.

Dans la continuité de 2024, M. Benoît Potier continue à bénéficier des régimes de prévoyance (assurance-décès uniquement) couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

La cotisation 2025 au titre de ce régime est estimée à 8 438 euros.

(1) Panel européen constitué de 14 groupes de 8 nationalités différentes, dans les domaines Chimie, Pétrochimie, Santé, Engineering et Manufacturing, avec un chiffre d'affaires compris entre 7 et 150 milliards d'euros (moyenne 44 milliards d'euros et médiane 22 milliards d'euros).

5.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

La politique de rémunération des Administrateurs a été déterminée par le Conseil d'Administration du 20 février 2025 sur la base d'une recommandation du Comité des rémunérations. Le processus de décision suivi pour la détermination de la politique est également applicable à sa révision et mise en œuvre.

La politique de rémunération des Administrateurs est soumise au vote de l'Assemblée Générale et s'inscrit dans ses principes et sa structure, dans la continuité de la politique décidée par le Conseil d'Administration de février 2024 et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.

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

L'enveloppe annuelle maximale globale s'élève à 1,5 million d'euros par exercice, conformément à la 14e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024.

Cette politique, inchangée par rapport à la politique 2024, prévoit tout d'abord une rémunération fixe (proratisée en cas de début ou de fin de mandat en cours d'année) allouée aux Administrateurs. Cette rémunération est majorée pour l'Administrateur Référent, et une rémunération fixe complémentaire est allouée aux Présidents des quatre Comités du Conseil, afin de 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/groupes de travail, conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, sous la forme de l'allocation d'un montant forfaitaire pour chaque participation à une réunion.

Les rémunérations fixes allouées aux Présidents des Comités sont harmonisées, de même que le montant de la rémunération allouée pour la participation à chaque réunion de Comité, et la participation à distance aux réunions est rémunérée de la même façon qu'une participation présentielle afin de tenir compte de la qualité des moyens de communication qui permet aux membres se connectant par visioconférence de participer aux réunions et de prendre part aux débats dans des conditions qualitatives équivalentes aux réunions physiques. Elle ne remet pas en cause la préférence du Conseil d'Administration et de ses membres pour une participation présentielle aux réunions chaque fois qu'elle est possible, mais tient compte de l'évolution des modes de communication.

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 (la rémunération pour un déplacement intercontinental étant plus élevée que celle prévue pour un déplacement intracontinental et pouvant être réajustée afin de demeurer compétitive au niveau international).

Cette politique permet de promouvoir l'assiduité et la participation effective des Administrateurs aux travaux du Conseil et des Comités, ce qui favorise le dialogue entre les Administrateurs et avec l'équipe dirigeante, et plus généralement une parfaite connaissance par les membres des activités et des enjeux (en ce compris de durabilité) du Groupe, ce qui garantit une gouvernance solide assurant la pérennité de la Société.

La reconnaissance du rôle de l'Administrateur Référent, qui dispose d'une rémunération complémentaire à ce titre, reflète l'importance donnée par la Société à ses missions de gouvernance dans le cadre des réunions du Conseil et du Comité des nominations et de la gouvernance, comme de façon informelle entre ces réunions, favorisant ainsi les meilleures pratiques de gouvernance. La prise en compte, dans la politique de rémunération, des travaux des quatre Comités spécialisés témoigne de l'importance donnée à la préparation des principales décisions du Conseil, que ce soit en termes de bon fonctionnement des organes de gouvernance, d'examen des comptes et de la situation financière, d'analyse des risques, de prise en compte des enjeux de durabilité à travers l'ensemble des activités du Groupe, ou encore de détermination d'une politique de rémunération des dirigeants incitative, et dont les objectifs sont alignés sur ceux de la Société.

Ainsi, la politique de rémunération des Administrateurs, équilibrée et incitative, concourt à la qualité des travaux du Conseil, qui est ainsi à même de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de déterminer sa stratégie au mieux de son intérêt social, de celui de ses salariés et de l'ensemble des parties prenantes.

Les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur ou de Président de Comité/groupe de travail tant qu'ils exercent des fonctions exécutives au sein de L'Air Liquide S.A. En outre, en application des dispositions en vigueur dans le Groupe applicables à l'ensemble des salariés exerçant des fonctions au sein des Conseils d'Administration des sociétés du Groupe, et conformément aux accords en vigueur au sein du Groupe, les Administrateurs salariés ne sont pas bénéficiaires de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur. Les frais engagés lors des déplacements sont remboursés par la Société.

DESCRIPTIF DES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

1. Politique d'attribution

La Société attribue chaque année en principe des actions de performance et/ou des options de souscription (ci-après « LTI ») au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux exécutifs et de ses salariés. Les plans d'actions de performance sont mis en place au bénéfice de ses salariés depuis 2008 et ouverts aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et aux membres du Comité Exécutif depuis 2015.

Ces attributions sont décidées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations conférées par l'Assemblée Générale, l'autorisation la plus récente ayant été donnée par l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 4 mai 2022 pour une durée de 38 mois. Il est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 6 mai 2025 de renouveler les résolutions relatives aux attributions d'options de souscription et d'actions de performance (voir le détail au chapitre 6 du présent Document).

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'homogénéisation du dispositif.

Le système des plans de LTI s'adresse à trois ensembles de bénéficiaires :

- le dirigeant mandataire social exécutif de la Société, pour lequel l'attribution de LTI et son évolution dans le temps continuent d'être évaluées au regard de la valorisation IFRS (et non des volumes attribués), tous plans d'options et d'actions de performance confondus ;
- les membres du Comité Exécutif et les managers du Groupe exerçant des fonctions à hautes responsabilités ou apportant des contributions particulières au Groupe, qui bénéficient tous, depuis 2015 pour le Comité Exécutif et depuis 2019/2020 pour les autres bénéficiaires, d'une attribution exclusivement sous forme d'actions de performance ;
- les contributeurs spécifiques tels que les collaborateurs distingués pour la qualité de leur comportement en situation exceptionnelle, les inventeurs et innovateurs, les middle managers, ainsi qu'une catégorie élargie de salariés nouveaux attributaires.

Les critères retenus pour l'établissement des listes des bénéficiaires salariés reflètent les métiers et les géographies dans lesquels le Groupe exerce ses activités ainsi que la contribution spécifique, le potentiel particulier, ou encore le comportement individuel ou collectif remarqué dans des situations exceptionnelles, des personnes concernées. Les listes des bénéficiaires salariés sont également établies avec le souci d'assurer une certaine rotation et un élargissement de la population bénéficiaire. Ainsi, environ un tiers des bénéficiaires des plans du 25 septembre 2024 sont des collaborateurs auxquels n'avaient pas été attribuées d'actions de performance au cours des cinq dernières années.

ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 25 SEPTEMBRE 2024

Nombre total d'actions de performance	**318 931**
% du capital	0,06 %
Nombre d'attributions [(a)]	2 846
% des effectifs	4,16 %

(a) Dont 2 760 bénéficiaires distincts.

Des conditions de performance sont applicables à la totalité des actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires. Elles sont décrites en pages 148 à 149.

Le cumul au 31 décembre 2024 de l'encours d'actions de performance dont la date d'attribution définitive n'est pas encore intervenue et d'options de souscription non encore exercées correspond à un nombre d'actions représentant 0,32 % du capital à cette même date.

2. Plans d'options de souscription d'actions (informations valant Rapport spécial du Conseil d'Administration au sens de l'article L. 225-184 du Code de commerce)

La Société a adopté, par décisions du Conseil d'Administration après autorisations de l'Assemblée Générale et sur recommandation du Comité des rémunérations, des plans attribuant à certains membres du personnel de la Société et de ses filiales dans le monde, y compris le dirigeant mandataire social exécutif, un certain nombre d'options de souscription d'actions.

Ces options sont attribuées à un prix qui ne peut être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés aux 20 séances de bourse précédant leur attribution. Leur durée maximum d'exercice est de 10 ans depuis le plan d'options du 14 octobre 2011.

Les options ne peuvent être exercées avant un délai minimum de quatre ans après leur attribution. Le Conseil d'Administration a la faculté de mettre un terme à cette période de blocage en cas d'offre publique sur les actions de la Société et de fusion ou absorption de la Société.

L'encours des options ainsi attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales et non encore levées s'élevait, après ajustement, à 494 684 options (prix moyen de 69,22 euros) au 31 décembre 2024, soit 0,09 % des actions composant le capital.

Sur le total des options dont l'émission a été autorisée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022, il restait un potentiel d'attribution de 11 565 185 options au 31 décembre 2024 (aucune option n'a été attribuée depuis 2019, le Conseil d'Administration ayant décidé d'attribuer uniquement des actions de performance).

TABLEAU 8. SYNTHÈSE DES PLANS D'OPTIONS EN COURS EN 2024

	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Date d'autorisation par l'AGE	07/05/13	07/05/13	12/05/16	12/05/16	12/05/16	
Date du Conseil d'Administration	22/09/14	28/09/15	29/11/16	20/09/17	25/09/18	
Nombre total d'options de souscriptions attribuées [d]	868 385	467 194	143 240	73 540	73 380	
Benoît Potier [a]	*100 000*	*70 000*	*60 000*	*23 100*	*23 690*	
Pierre Dufour [a]	*57 000*	*39 900*	—	—	—	
dont dix premiers attributaires salariés (non mandataires sociaux)	*212 000*	*92 090*	*23 160*	*7 160*	*6 540*	
Nombre de bénéficiaires	863	399	243	204	217	
% du capital social représenté par chaque attribution	0,25 %	0,14 %	0,04 %	0,02 %	0,02 %	
Taux de réalisation des conditions de performance	83,38 %	82,50 %	82,87 %	100 %	100 %	
Point de départ d'exercice des options	22/09/18	28/09/19	29/11/20	29/09/21	25/09/22	
Date d'expiration	21/09/24	27/09/25	28/11/26	19/09/27	24/09/28	
Prix de souscription en euros	97,00	105,00	93,00	104,00	107,00	
Au 31/12/24, prix de souscription en euros [b]	63,85	69,12	62,86	70,30	79,76	
Au 31/12/24, nombre ajusté d'options de souscriptions attribuées [b]	1 083 326	626 943	193 048	102 578	95 310	
Au 31/12/24, nombre d'actions souscrites [d]	877 144	253 397	43 139	31 273	23 627	
Nombre d'options de souscription annulées [b] [c]	206 182	121 961	35 433	7 363	7 002	
NOMBRE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESTANTES [b]	**0**	**251 585**	**114 476**	**63 942**	**64 681**	**494 684**
			En % du capital			**0,09 %**
						578 259 263

(a) Options attribuées en données historiques.
(b) Ajusté pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024, 2022, 2019, 2017) et de l'augmentation de capital en numéraire du 11 octobre 2016.
(c) Pertes de droits.
(d) Nombre d'actions ou d'options en données historiques.

Le nombre total des options restant à lever par M. François Jackow au 31 décembre 2024 figure dans le tableau en page 151.

DÉTAIL DES PLANS D'OPTIONS EN COURS EN 2024 POUR M. BENOÎT POTIER

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'options de souscription attribuées [(a)]	100 000	100 000	70 000	60 000	23 100	23 690
Nombre ajusté d'options de souscription attribuées, **avant** l'application du taux de réalisation des conditions de performance [(b)]	110 283	102 700	79 263	66 161	28 092	26 127
Taux de réalisation des conditions de performance	94,90 %	83,38 %	82,50 %	82,87 %	100,00 %	100,00 %
Nombre d'options après application du taux de réalisation des conditions de performance	**104 659**	**85 631**	**65 391**	**54 827**	**28 092**	**26 127**
Impact des ajustements post-application du taux de réalisation des conditions de performance	26 048	27 781	14 155	11 871	2 892	2 688
Nombre total ajusté d'options de souscription, **après** l'application du taux de réalisation des conditions de performance	130 707	113 412	79 546	66 698	30 984	28 815

(a) Options attribuées en données historiques.
(b) Pour tenir compte, le cas échéant, des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024, 2022, 2019, 2017, 2014) et de l'augmentation de capital en numéraire du 11 octobre 2016.

N.B. : voir en page 157 le nombre ajusté d'options restant à lever par M. Benoît Potier au 31 décembre 2024.

2.1. OPTIONS ATTRIBUÉES EN 2024

Aucune option de souscription n'a été attribuée en 2024. Comme depuis 2019, le Conseil d'Administration du 25 septembre 2024 a en effet 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.

Tableau 9

TABLEAU 9.1. OPTIONS ATTRIBUÉES AUX 10 SALARIÉS, NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE D'OPTIONS CONSENTI EST LE PLUS ÉLEVÉ

Non applicable (pas d'attribution d'options en 2024).

2.2. OPTIONS LEVÉES EN 2024

Une partie des options consenties de 2014 à 2018 par le Conseil d'Administration a été levée au cours de l'exercice 2024 pour un total de 457 512 actions au prix moyen de 69,19 euros.

TABLEAU 9.2. OPTIONS LEVÉES PAR LES 10 SALARIÉS DE L'AIR LIQUIDE S.A. ET DE SES FILIALES, NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE D'OPTIONS LEVÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ

Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen *(en euros)* [(a)]
22/09/2014	186 262	69,67
28/09/2015	28 742	69,25
29/11/2016	49	69,33
25/09/2018	910	87,25
TOTAL	**215 963**	**69,69**

(a) Données historiques.

TABLEAU 9.3. OPTIONS LEVÉES PAR LES 10 SALARIÉS DE L'AIR LIQUIDE S.A., NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE D'OPTIONS LEVÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ

Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen *(en euros)* [(a)]
22/09/2014	157 269	70,34
28/09/2015	18 377	69,44
29/11/2016	1 141	69,33
25/09/2018	129	82,88
TOTAL	**176 916**	**70,24**

(a) Données historiques.

3. Plans d'actions de performance (informations valant Rapport spécial du Conseil d'Administration au sens de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce)

3.1. DESCRIPTIF

Depuis 2008, les attributions d'actions de performance visent à fidéliser et à motiver de façon dynamique les collaborateurs de talent et à récompenser les performances à moyen terme.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2022 a autorisé le Conseil à procéder à des attributions d'actions de performance au profit de collaborateurs du Groupe, dans la limite d'un plafond d'attribution égal à 0,5 % du capital social sur 38 mois ; dans le cadre de ce plafond, elle a fixé la limite du nombre d'actions pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la même période, qui s'établit à 0,1 % du capital. Une nouvelle résolution proposant cette autorisation est présentée à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

Pour chaque attribution, le Conseil arrête deux règlements différents (Plan « France » et Plan « Monde ») régissant l'attribution d'actions de performance aux bénéficiaires déterminés par le Conseil d'Administration. Les Plans « France » et « Monde » diffèrent essentiellement par la durée de la condition de présence requise et l'absence corrélative d'obligation de conservation pour le Plan « Monde » comme précisées ci-dessous.

Les actions de performance sont assorties :

- d'une condition de présence en phase d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront définitivement acquises que s'il est resté salarié ou mandataire d'une société du Groupe pendant une période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, de trois ans pour les bénéficiaires du Plan « France » et de quatre ans pour les bénéficiaires du Plan « Monde ». Dans le cas d'un départ en retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, la condition de présence n'étant plus requise ;
- de conditions de performance portant, depuis la première attribution en 2008, sur la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire ; voir conditions de performance dans le tableau de synthèse des attributions d'actions de performance ci-après ;
- d'une obligation de conservation : à compter de la date d'attribution définitive, les bénéficiaires du Plan « France » ont une obligation de conservation des actions pendant deux années supplémentaires durant lesquelles ces actions sont incessibles (sauf cas d'invalidité ou de décès).

À ce jour, les actions de performance livrées sont des actions auto-détenues issues du programme de rachat de la Société (voir page 384).

L'encours des actions de performance attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales, dont la date d'attribution définitive n'est pas encore intervenue s'élevait, après ajustement, à 1 364 532 actions au 31 décembre 2024, soit 0,24 % des actions composant le capital.

Sur le total des actions de performance dont l'attribution a été autorisée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022 pour 38 mois, il restait un potentiel d'attribution de 1 770 521 actions de performance au 31 décembre 2024.

TABLEAU 10. SYNTHÈSE DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN COURS EN 2024

	Actions de performance 2019	Actions de performance 2020	Actions de performance 2021	Actions de performance 2022	Actions de performance 2023	Actions de performance 2024	Total
Date d'autorisation par l'AGE	07/05/2019	07/05/2019	07/05/2019	04/05/2022	04/05/2022	04/05/2022	
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	30/09/2019	29/09/2020	29/09/2021	29/09/2022	28/09/2023	25/09/2024	
Nombre total d'actions de performance attribuées [a]	349 173	345 923	376 435	460 415	341 249	318 931	
François Jackow	—	—	—	*9 790*	*12 050*	*12 170*	
Benoît Potier	*18 650*	*17 640* [e]	*18 800* [e]	—	—	—	
dont 10 premiers attributaires salariés non mandataires sociaux	*57 120*	*54 150*	*65 570*	*74 700*	*52 650*	*42 510*	
Capital social représenté par chaque attribution	0,07 %	0,07 %	0,08 %	0,09 %	0,07 %	0,06 %	
Nombre d'attributions	1 812	2 294	2 154	2 635	2 679	2 846	
Conditions de performance (Plans « France » et « Monde ») sur une durée de trois ans	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	■ ROCE ■ Rendement pour l'actionnaire, intégrant un élément de comparaison relative ■ Évolution des émissions de CO_2	
Nombre d'actions de performance annulées avant attribution définitive	159 656	67 199	67 254	32 442	14 620	2 320	
Taux de réalisation des conditions de performance [b] [d]	65,3 %	93,02 %	95,61 %	100 %	À constater en 2026	À constater en 2027	
Plan « France »							
Date d'attribution définitive	30/09/2022	29/09/2023	29/09/2024	29/09/2025	28/09/2026	25/09/2027	
Fin de la période de conservation	30/09/2024	29/09/2025	29/09/2026	29/09/2027	28/09/2028	25/09/2029	
Nombre d'actions de performance après attribution définitive	86 458	124 182	141 759	75	—	—	
Nombre ajusté d'actions de performance après attribution définitive [c]	105 793	136 213	172 387	75	—	—	
Nombre ajusté d'actions de performance en période d'acquisition [c]	—	—	—	**188 568**	**144 865**	**132 194**	
Plan « Monde »							
Date d'attribution définitive (pas de période de conservation supplémentaire)	30/09/2023	29/09/2024	29/09/2025	29/09/2026	28/09/2027	25/09/2028	
Nombre d'actions de performance après attribution définitive	118 516	160 676	710	835	585	—	
Nombre ajusté d'actions de performance après attribution définitive [c]	145 068	197 098	824	921	646	—	
Nombre ajusté d'actions de performance en période d'acquisition [c]	—	—	**213 028**	**284 994**	**216 466**	**184 417**	
NOMBRE AJUSTÉ D'ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DÉFINITIVEMENT (« FRANCE » ET « MONDE ») [c]	**250 861**	**333 311**	**173 211**	**996**	**646**	—	
NOMBRE AJUSTÉ D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN PÉRIODE D'ACQUISITION (« FRANCE » ET « MONDE ») [c]	—	—	**213 028**	**473 562**	**361 331**	**316 611**	**1 364 532***

(a) Nombre d'actions en données historiques.
(b) Les objectifs fixés sont rendus publics ex post. Pour les plans 2022, les objectifs fixés sont décrits page 152.
(c) Ajusté pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024, 2022, 2019).
(d) Le nombre d'actions de performance définitivement acquises est fonction du taux de réalisation des conditions de performance qui s'étend de 0 % à 100 %. À l'objectif fixé ou au-dessus de cet objectif, l'attribution est de 100 % (pas d'attribution supplémentaire en cas de surperformance).
(e) Compte tenu des règles de proratisation s'appliquant à M. Benoît Potier, telles que rappelées en page 156, le nombre maximal d'actions livrées, après constatation des critères de performance, a été proratisé dans la proportion suivante pour le plan 2020 : 80,5 % (soit une réduction de -19,5 %) et pour le plan 2021 : 47,1 % (soit une réduction de -52,9 %).
** Nombre d'actions de performance après application du taux de réalisation des conditions de performance constatées par le Conseil du 20 février 2025 (plans 2022). Au 31 décembre 2024, l'encours des actions non encore attribuées définitivement s'élevait à 1 364 532 actions ; après application du taux de réalisation des conditions de performance, il s'élève 1 364 532 actions.*

DÉTAIL DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN COURS EN 2024 POUR M. BENOÎT POTIER

	Actions de performance 2019	Actions de performance 2020	Actions de performance 2021	Actions de performance 2022	Actions de performance 2023	Actions de performance 2024
Nombre d'actions de performance attribuées [(a)]	18 650	17 640	18 800	N/A	N/A	N/A
Nombre ajusté d'actions de performance attribuées, avant l'application du taux de réalisation des conditions de performance [(b)]	20 569	19 455	20 734	N/A	N/A	N/A
Taux de réalisation des conditions de performance	65,3 %	74,88 %	45,03 %	N/A	N/A	N/A
Nombre ajusté d'actions de performance au jour de l'attribution définitive	14 813	14 568	10 297	N/A	N/A	N/A

(a) Nombre d'actions en données historiques.
(b) Pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024, 2022, 2019).

DÉTAIL DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN COURS EN 2024 POUR M. FRANÇOIS JACKOW

	Actions de performance 2022	Actions de performance 2023	Actions de performance 2024
Nombre d'actions de performance attribuées [(a)]	9 790	12 050	12 170
Nombre ajusté d'actions de performance attribuées, avant l'application du taux de réalisation des conditions de performance [(b)]	10 797	13 290	12 170
Taux de réalisation des conditions de performance	100,00 %	À constater en février 2026	À constater en février 2027
Nombre ajusté d'actions de performance au jour de l'attribution définitive	—	—	—

(a) Nombre d'actions en données historiques.
(b) Pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2024).

3.2. PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 25 SEPTEMBRE 2024

En application de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 4 mai 2022, dans le cadre des Plans « France » et « Monde » du 25 septembre 2024, le Conseil d'Administration a attribué de façon conditionnelle un total de 318 931 actions représentant 0,06 % du capital en nombre d'actions à 2 760 bénéficiaires distincts (132 569 actions attribuées aux bénéficiaires du Plan « France » et 186 362 actions attribuées aux bénéficiaires du Plan « Monde »).

La juste valeur unitaire IFRS de ces actions de performance s'élève à 149,08 euros pour le Plan « France » et à 148,12 euros pour le Plan « Monde » (voir détail de cette valorisation IFRS en note 21.5 « Paiements en actions » des États financiers consolidés).

Sous réserve de la réalisation des conditions de présence et de performance, ces actions seront définitivement acquises aux bénéficiaires le 25 septembre 2027 pour le Plan « France » (sans pouvoir être cédées jusqu'au 25 septembre 2029) et le 25 septembre 2028 pour le Plan « Monde ».

Pour cette attribution, le Conseil a retenu des conditions de performance calculées sur trois exercices (voir descriptif complet pages 148 et 149).

Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté par le Conseil d'Administration lors de la réunion arrêtant les comptes de l'exercice 2026.

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 25 SEPTEMBRE 2024 – RÉPARTITION ENTRE LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES

	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions
Dirigeants mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A.	1	12 170
Cadres dirigeants (non mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A.), managers et contributeurs spécifiques	96	92 686
Autres salariés, nouveaux attributaires	2 663	214 075

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 25 SEPTEMBRE 2024 – ACTIONS ATTRIBUÉES AUX 10 SALARIÉS, NON MANDATAIRES SOCIAUX DE L'AIR LIQUIDE S.A., DONT LE NOMBRE D'ACTIONS CONSENTI EST LE PLUS ÉLEVÉ

	Nombre d'actions
Pour L'Air Liquide S.A.	31 985
Pour L'Air Liquide S.A. et ses filiales	42 510

3.3. TAUX DE RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE POUR L'ATTRIBUTION DU 29 SEPTEMBRE 2022

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2024 soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil d'Administration du 20 février 2025 a constaté le taux de réalisation des conditions de performance définies lors de l'attribution d'actions de performance du 29 septembre 2022. En conséquence, la proportion globale des actions soumises à conditions définitivement acquises aux bénéficiaires est de 100 % (pour plus de détails, voir page 152).

ÉPARGNE SALARIALE ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

Air Liquide mène depuis de nombreuses années une politique active en faveur de l'intéressement et de la participation financière des salariés à la croissance du Groupe et au développement de l'actionnariat des salariés au capital de la Société.

1. Participation financière

Des accords d'intéressement et de participation sont en place depuis de nombreuses années au sein des sociétés du Groupe en France et conduisent à verser près de 71,0 millions d'euros au titre des performances de l'année 2023. Ils couvrent cette année plus de 98 % des salariés.

Les plans d'épargne d'entreprise permettent aux salariés du Groupe en France d'effectuer des versements volontaires ou provenant de la participation, de l'intéressement et le cas échéant de l'abondement, sur des supports d'investissement diversifiés et de bénéficier du régime fiscal de faveur applicable en contrepartie de l'indisponibilité de leurs avoirs pendant cinq ans.

En 2024, L'Air Liquide S.A. a distribué 9,9 millions d'euros bruts (hors abondement) au titre de la participation et de l'intéressement. Le nombre de bénéficiaires s'établit à 1 278 salariés. Un abondement des sommes versées dans le plan d'épargne d'entreprise est négocié chaque année et a représenté près de 1,3 million d'euros bruts en 2024. Ces versements correspondent à un montant moyen de 7 732 euros bruts par salarié hors abondement.

Depuis 2021, les salariés de L'Air Liquide S.A. peuvent placer leur Intéressement et Participation (hors abondement) vers le Plan d'Épargne Retraite Supplémentaire d'Air Liquide. En 2024, 597 milliers d'euros ont été placés vers ce plan.

En 2024, les placements des salariés de L'Air Liquide S.A. dans le cadre de l'épargne salariale ont été investis de la sorte : 91,3 % de la participation et de l'intéressement des salariés de L'Air Liquide S.A. (hors abondement) ont été investis et respectivement placés pour 25,5 % dans des actifs à dominante obligataire, et pour 34 % dans des actifs à dominante actions (hors fonds AL ÉPARGNE).

Cette épargne salariale a été placée pour 40,5 % dans le fonds commun de placement d'entreprise détenant uniquement des actions Air Liquide (fonds AL ÉPARGNE), contre 50 % en 2023.

2. Actionnariat salarié

Le Groupe souhaite associer 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.

Depuis 1986, la Société réalise des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe, dont la souscription est proposée à prix préférentiel. La dernière opération, réalisée en novembre 2023, a ainsi permis la souscription de 746 401 actions par 22 093 collaborateurs et retraités du Groupe, soit 32,49 % de la population éligible dans 57 pays.

Les actions souscrites lors de ces opérations d'augmentation du capital bénéficient également en France du régime fiscal de faveur applicable en contrepartie de leur indisponibilité pendant cinq ans, et sont à l'étranger détenues dans le cadre des dispositions légales applicables dans chacun des pays concernés.

Fin 2024, la part du capital détenue par les salariés et anciens salariés du Groupe est estimée à 2,9 %, dont 2,1 % correspondant (au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce) aux titres souscrits par les salariés dans le cadre des augmentations de capital qui leur sont réservés ou détenus dans le cadre de la gestion collective. La part des collaborateurs du Groupe Actionnaires de L'Air Liquide S.A. s'élève à environ 49 % des effectifs.

Air Liquide souhaite poursuivre dans cette voie et renforcer le développement de son actionnariat salarié, en proposant régulièrement aux salariés des opérations de ce type.

TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES DIRIGEANTS AU SENS DE L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

En 2024, les transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux et les membres de la Direction Générale, en application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont les suivantes :

	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen *(en euros)*
Jérôme Pelletan	Cession de 450 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	4 janvier 2024	171,70
François Jackow	Levée de 1 523 options de L'AIR LIQUIDE S.A.	22 février 2024	76,23
François Jackow	Levée de 121 options de L'AIR LIQUIDE S.A.	22 février 2024	70,42
François Jackow	Cession de 1 523 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	22 février 2024	186,00
François Jackow	Cession de 121 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	22 février 2024	186,24
Jérôme Pelletan	Cession de 1 200 actions de l'AIR LIQUIDE S.A.	26 février 2024	189,50
Annette Winkler	Achat de 60 titres de l'AIR LIQUIDE S.A.	26 février 2024	189,84
Annette Winkler	Présent d'usage de 60 titres de l'AIR LIQUIDE S.A.	29 février 2024	171,00
Jérôme Pelletan	Levée de 966 options de L'AIR LIQUIDE S.A.	11 mars 2024	70,42
Jérôme Pelletan	Cession de 966 actions de l'AIR LIQUIDE S.A.	11 mars 2024	192,88
Benoît Potier	Levée de 64 412 options de L'AIR LIQUIDE S.A.	14 mars 2024	70,42
Benoît Potier	Cession de 64 412 actions de l'AIR LIQUIDE S.A.	14 mars 2024	195,30
Benoît Potier	Levée de 35 000 options de L'AIR LIQUIDE S.A.	21 mars 2024	70,42
Benoît Potier	Attribution définitive de 10 297 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	30 septembre 2024	175,40
Jérôme Pelletan	Attribution définitive de 2 908 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	30 septembre 2024	175,40
François Jackow	Attribution définitive de 9 710 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	30 septembre 2024	175,40
François Jackow	Cession de 2 251 actions de L'AIR LIQUIDE S.A.	23 décembre 2024	154,68

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sur les titres de la Société sont exposés ci-dessous.

1. Pouvoirs du Conseil d'Administration

L'autorisation de rachat de ses propres actions dont bénéficie actuellement la Société exclut tout rachat en période d'offre publique sur les titres de la Société.

Par ailleurs, les délégations suivantes consenties au Conseil d'Administration prévoient qu'elles ne pourront pas être utilisées en période d'offre publique :

- la délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024 dans sa dix-huitième résolution pour augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
- la délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2023 dans sa dix-neuvième résolution pour augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières et la délégation qui lui sera substituée, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025.

Des dispositions relatives au règlement des plans d'options sont également applicables en cas d'offre publique sur les actions de la Société (voir page 182 du présent Document d'Enregistrement Universel).

2. Accords conclus par la Société et qui sont modifiés ou peuvent prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société

Plusieurs émissions obligataires du programme EMTN du Groupe contiennent une clause prévoyant, sous certaines conditions, la possibilité de leur remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société :

- placement privé de janvier 2008 à maturité janvier 2038 (15 milliards de yens, soit 92 millions d'euros équivalents [1]) ;
- placement privé de janvier 2014 à maturité janvier 2026 (150 millions d'euros) ;
- placement privé de mars 2014 à maturité mars 2029 (100 millions d'euros) ;
- émission de juin 2015 à maturité juin 2025 (500 millions d'euros) ;
- émissions de juin 2016 à maturité juin 2028 (1 000 millions d'euros) ;
- émission de mars 2017 à maturité mars 2027 (600 millions d'euros) ;
- émission de juin 2019 à maturité juin 2030 (600 millions d'euros) ;
- placement privé de mars 2020 à maturité mars 2025 (100 millions d'euros) ;
- émission d'avril 2020 à maturité avril 2025 (371,6 millions d'euros), à maturité avril 2030 (500 millions d'euros) ;
- émission verte de mai 2021 à maturité mai 2031 (500 millions d'euros) ;
- émission de septembre 2021 à maturité septembre 2033 (500 millions d'euros) ;
- émission de septembre 2022 à maturité septembre 2032 (500 millions d'euros) ; et
- émission verte de mai 2024 à maturité mai 2034 (500 millions d'euros).

Trois émissions obligataires (ou placements privés) réalisées en dehors du programme EMTN du Groupe contiennent une clause prévoyant, sous certaines conditions, la possibilité de leur remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société :

- placement privé américain de septembre 2012 à maturité septembre 2027 (100 millions de dollars américains, soit 96,2 millions d'euros équivalents [2]) ;
- émission publique américaine (format 144a) de septembre 2016 à maturité septembre 2026 (934 millions de dollars américains, soit 899 millions d'euros équivalents [2]) et septembre 2046 (682 millions de dollars américains, soit 656,5 millions d'euros équivalents [2]) ; et
- émission publique américaine (format 144a) de septembre 2019 à maturité septembre 2029 (500 millions de dollars américains, soit 481,3 millions d'euros équivalents [2]).

Certains contrats de crédit du Groupe contiennent une clause prévoyant, sous certaines conditions, la possibilité de leur remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société.

(1) *Converti aux taux de clôture au 31 décembre 2024, avec 1 EUR = 163,06 JPY.*
(2) *Converti aux taux de clôture au 31 décembre 2024, avec 1 EUR = 1,0389 USD.*

3. Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou des salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Les indemnités accordées aux mandataires sociaux de la Société en cas de cessation de leurs fonctions sont détaillées pages 154 et 155 du présent Document d'Enregistrement Universel.



4 États financiers

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 193

Compte de résultat consolidé 193
État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres 194
Bilan consolidé 195
Tableau des flux de trésorerie consolidé 196
Tableau de variation des capitaux propres 197
Principes comptables 199
Principes de présentation de l'information financière 208
Notes aux États financiers consolidés au 31 décembre 2024 210
Cours des devises et principales sociétés consolidées 251
Coordonnées et honoraires des Commissaires aux comptes 254
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 256

COMPTES SOCIAUX 260

Compte de résultat 260
Bilan 261
Annexe 262
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 272
Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices 275

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2023	Exercice 2024
Chiffre d'affaires	(3)	27 607,6	27 057,8
Autres produits d'exploitation	(4)	233,9	234,0
Achats	(4)	(11 146,8)	(10 008,2)
Charges de personnel	(4)	(5 099,5)	(5 165,7)
Autres charges d'exploitation	(4)	(4 045,2)	(4 221,4)
Résultat opérationnel courant avant amortissements		**7 550,0**	**7 896,5**
Dotations aux amortissements	(4)	(2 482,0)	(2 505,1)
Résultat opérationnel courant		**5 068,0**	**5 391,4**
Autres produits opérationnels	(5)	242,3	64,8
Autres charges opérationnelles	(5)	(738,8)	(510,6)
Résultat opérationnel		**4 571,5**	**4 945,6**
Coût de la dette nette	(6)	(265,5)	(258,4)
Autres produits financiers	(6)	15,4	8,5
Autres charges financières	(6)	(166,1)	(168,5)
Charge d'impôt	(7)	(971,8)	(1 086,5)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(14)	4,9	(0,7)
RÉSULTAT NET		**3 188,4**	**3 440,0**
■ Intérêts minoritaires		110,4	133,9
■ Part du Groupe		3 078,0	3 306,1
Résultat net par action *(en euros)*	**(8)**	**5,35**	**5,74**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	**(8)**	**5,33**	**5,72**

Les principes comptables et les notes aux États financiers sont disponibles à partir de la page 199.

État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Résultat net	**3 188,4**	**3 440,0**
Éléments comptabilisés en capitaux propres		
Variation de la juste valeur des instruments financiers	(47,9)	25,9
Variation de la différence de conversion	(1 118,4)	912,4
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	**(1 166,3)**	**938,3**
Gains / (pertes) actuariels	(26,4)	2,4
Éléments non recyclables en résultat	**(26,4)**	**2,4**
Éléments comptabilisés en capitaux propres, nets d'impôts	**(1 192,7)**	**940,7**
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	**1 995,7**	**4 380,7**
■ Attribuable aux intérêts minoritaires	66,6	150,7
■ Attribuable au Groupe	1 929,1	4 230,0

Bilan consolidé

Exercice clos le 31 décembre

ACTIF *(en millions d'euros)*	**Notes**	**31 décembre 2023**	**31 décembre 2024**
Écarts d'acquisition	(10)	14 194,2	14 977,4
Autres immobilisations incorporelles	(11)	1 631,3	1 691,5
Immobilisations corporelles	(12)	23 652,2	25 538,7
Actifs non courants		**39 477,7**	**42 207,6**
Actifs financiers non courants	(13)	696,7	746,3
Titres mis en équivalence	(14)	180,1	198,3
Impôts différés actif	(15)	225,2	335,0
Instruments dérivés actif non courants	(25)	35,1	32,9
Autres actifs non courants		**1 137,1**	**1 312,5**
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		**40 614,8**	**43 520,1**
Stocks et en-cours	(16)	2 027,6	2 189,6
Clients	(17)	2 993,7	2 996,7
Autres actifs courants	(19)	862,7	1 068,2
Impôt courant actif		42,9	96,7
Instruments dérivés actif courants	(25)	70,7	77,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(20)	1 624,9	1 915,3
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		**7 622,5**	**8 343,8**
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		**95,1**	**3,6**
TOTAL DES ACTIFS		**48 332,4**	**51 867,5**

PASSIF *(en millions d'euros)*	**Notes**	**31 décembre 2023**	**31 décembre 2024**
Capital		2 884,8	3 180,4
Primes		2 447,7	2 064,1
Réserves		16 063,7	18 534,2
Actions propres		(152,7)	(224,8)
Résultat net - part du Groupe		3 078,0	3 306,1
Capitaux propres du Groupe		**24 321,5**	**26 860,0**
Intérêts minoritaires		**721,6**	**761,3**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES [(a)]	**(21)**	**25 043,1**	**27 621,3**
Provisions et avantages au personnel	(22, 23)	2 004,8	2 025,6
Impôts différés passif	(15)	2 329,0	2 527,1
Emprunts et dettes financières non courantes	(24)	8 560,5	8 403,1
Dettes de loyers non courantes	(12)	1 046,3	1 133,8
Autres passifs non courants	(26)	454,7	642,8
Instruments dérivés passif non courants	(25)	48,0	29,7
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		**14 443,3**	**14 762,1**
Provisions et avantages au personnel	(22, 23)	363,8	418,9
Fournisseurs	(27)	3 310,5	3 319,0
Autres passifs courants	(26)	2 310,1	2 483,7
Impôt à payer		236,4	273,1
Emprunts et dettes financières courantes	(24)	2 285,3	2 671,4
Dettes de loyers courantes	(12)	219,7	239,8
Instruments dérivés passif courants	(25)	76,2	76,9
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		**8 802,0**	**9 482,8**
PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		**44,0**	**1,3**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		**48 332,4**	**51 867,5**

(a) Un détail de l'évolution des capitaux propres du Groupe et intérêts minoritaires est donné en pages 197 et 198.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2023	Exercice 2024
Activités opérationnelles			
Résultat net – part du Groupe		**3 078,0**	**3 306,1**
Intérêts minoritaires		**110,4**	**133,9**
Ajustements :			
■ Dotations aux amortissements	(4)	2 482,0	2 505,1
■ Variation des impôts différés	(7)	(59,8)	(42,3)
■ Variation des provisions		471,2	304,0
■ Quote-part des résultats nets des mises en équivalence	(14)	(4,9)	0,7
■ Plus ou moins-values de cessions d'actifs [(a)]		(126,9)	(7,0)
■ Coût de la dette nette [(a)]	(24)	192,9	178,2
■ Autres éléments sans impact sur la trésorerie [(b)]		214,4	160,6
Capacité d'autofinancement [(a)]		**6 357,3**	**6 539,3**
Variation du besoin en fonds de roulement	(18)	(154,4)	(155,1)
Autres éléments avec impact sur la trésorerie		60,1	(62,0)
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles		**6 263,0**	**6 322,2**
Opérations d'investissements			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [(c)]	(11,12)	(3 393,4)	(3 525,1)
Acquisitions d'immobilisations financières et incidences des variations de périmètre		(103,0)	(269,0)
Produits de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles [(a)]		63,2	80,1
Produits de cessions de titres consolidés, nets de la dette nette cédée et de cessions d'immobilisations financières		339,7	113,0
Dividendes reçus des mises en équivalence	(14)	14,5	17,6
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		**(3 079,0)**	**(3 583,4)**
Opérations de financement			
Distribution [(d)]			
■ L'Air Liquide S.A.		(1 581,2)	(1 718,1)
■ Minoritaires		(85,4)	(90,3)
Augmentations de capital en numéraire [(d)]		128,8	34,4
Achats d'actions propres [(d)]		(81,9)	(230,8)
Intérêts financiers décaissés nets [(a)]		(222,5)	(218,2)
Variation des dettes financières [(e)]		(1 215,6)	(266,8)
Remboursement des dettes de loyers		(240,1)	(239,1)
Intérêts sur dettes de loyers décaissés nets		(39,8)	(45,3)
Transactions avec les actionnaires minoritaires		(142,0)	(33,4)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		**(3 479,7)**	**(2 807,6)**
Incidences des variations monétaires et du périmètre		(61,6)	(32,4)
Variation de la trésorerie nette		**(357,3)**	**(101,2)**
TRÉSORERIE NETTE AU DÉBUT DE L'EXERCICE		**1 760,9**	**1 403,6**
TRÉSORERIE NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE		**1 403,6**	**1 302,4**

(a) Conformément à IAS 7.35, le Groupe classe les flux de trésorerie provenant des impôts sur le résultat dans les flux opérationnels, à moins qu'ils puissent être spécifiquement rattachés aux activités de financement et d'investissement. Par conséquent, le Groupe présente le coût de la dette nette, les produits de cessions, les plus ou moins values de cessions d'actifs et les intérêts financiers décaissés nets d'impôt.
(b) Ce poste comprend notamment les charges nettes non monétaires liées à IAS 19, la désactualisation de la dette IFRS 16, la charge IFRS 2.
(c) Ce poste inclut notamment les augmentations des immobilisations corporelles et incorporelles (hors droits d'utilisation) et la variation des dettes fournisseurs d'immobilisations pour 15,7 millions d'euros en 2024 (56,3 millions d'euros en 2023).
(d) Un détail des distributions, des augmentations de capital et des achats d'actions propres est donné en pages 197 et 198.
(e) Ce poste inclut notamment la variation des autres actifs financiers non courants et courants.

La trésorerie nette à la clôture s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(20)	1 624,9	1 915,3
Découverts bancaires (inclus dans les dettes financières courantes)		(221,3)	(612,9)
TRÉSORERIE NETTE		**1 403,6**	**1 302,4**

Tableau de variation des capitaux propres

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES DU 1ER JANVIER 2024 AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	Notes	Capital	Primes	Réserves et résultat	Juste valeur des instruments financiers	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres – part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
Capitaux propres et intérêts minoritaires au 1er janvier 2024		**2 884,8**	**2 447,7**	**20 495,4**	**(217,3)**	**(1 136,4)**	**(152,7)**	**24 321,5**	**721,6**	**25 043,1**
Résultat au 31 décembre 2024				**3 306,1**				**3 306,1**	**133,9**	**3 440,0**
Éléments comptabilisés directement en capitaux propres				2,4	25,9	895,6		923,9	16,8	940,7
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres [(a)]				**3 308,5**	**25,9**	**895,6**		**4 230,0**	**150,7**	**4 380,7**
Augmentations (réductions) de capital		2,5	27,6					30,1	4,2	34,3
Attribution d'actions gratuites [(b)] [(c)]		296,5	(296,5)					—	—	—
Distributions	(9)			(1 719,6)				(1 719,6)	(90,3)	(1 809,9)
Annulation d'actions propres [(c)]		(3,4)	(114,7)				118,1	—		—
Achats/Ventes d'actions propres [(c)]							(230,4)	(230,4)		(230,4)
Paiements en actions				(0,4)			40,2	39,8		39,8
Transactions avec les actionnaires minoritaires, enregistrées directement en capitaux propres				(10,3)				(10,3)	(24,9)	(35,2)
Autres [(d)]				198,9				198,9		198,9
CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2024		**3 180,4**	[(b)] **2 064,1**	**22 272,5**	**(191,4)**	**(240,8)**	**(224,8)**	[(c)] **26 860,0**	**761,3**	**27 621,3**

(a) L'état du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres est donné en page 194.

(b) Le capital au 31 décembre 2024 se compose de 578 259 263 actions au nominal de 5,50 euros. Au cours de l'exercice, les mouvements affectant le capital sont les suivants :
– le 12 juin 2024, augmentation de capital par incorporation de prime d'émission, et attribution de 53 911 973 actions gratuites à raison d'une action nouvelle pour 10 actions anciennes et d'une action nouvelle pour 100 actions anciennes pour les actions inscrites sous la forme nominative sans interruption du 31 décembre 2021 au 11 juin 2024 inclus ;
– création de 301 422 actions en numéraire au nominal de 5,50 euros résultant de levées d'options avant l'attribution des actions gratuites ;
– création de 156 090 actions en numéraire au nominal de 5,50 euros résultant de levées d'options après l'attribution des actions gratuites ;
– réduction de capital par annulation de 627 000 actions acquises en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024

(c) Le nombre d'actions propres détenues au 31 décembre 2024 s'élève à 1 815 681 (dont 1 526 236 détenues par L'Air Liquide S.A.). Au cours de l'exercice, les mouvements ayant affecté les actions propres sont les suivants :
– acquisitions nettes des cessions de 926 379 actions avant l'attribution d'actions gratuites ;
– acquisitions nettes des cessions de 352 771 actions après l'attribution d'actions gratuites ;
– annulation par réduction de capital et de primes de 627 000 actions ;
– transfert de 371 826 actions dans le cadre des actions de performance ;
– création de 171 663 actions dans le cadre de l'attribution d'actions gratuites.

(d) Principalement impacts de l'effet de l'hyperinflation en Argentine et en Türkiye.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES DU 1ER JANVIER 2023 AU 31 DÉCEMBRE 2023

(en millions d'euros)	Capital	Primes	Réserves et résultat	Juste valeur des instruments financiers	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres – part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
Capitaux propres et intérêts minoritaires au 1er janvier 2023	**2 879,0**	**2 349,0**	**18 858,0**	**(169,4)**	**(61,8)**	**(118,4)**	**23 736,4**	**835,6**	**24 572,0**
Résultat au 31 décembre 2023			**3 078,0**				**3 078,0**	**110,4**	**3 188,4**
Éléments comptabilisés directement en capitaux propres			(26,4)	(47,9)	(1 074,6)		(1 148,9)	(43,8)	(1 192,7)
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres [(a)]			**3 051,6**	**(47,9)**	**(1 074,6)**		**1 929,1**	**66,6**	**1 995,7**
Augmentations (réductions) de capital	6,5	116,2					122,7	6,2	128,9
Distributions			(1 582,8)				(1 582,8)	(85,4)	(1 668,2)
Annulation d'actions propres	(0,7)	(17,5)				18,2	—		—
Achats/Ventes d'actions propres						(82,0)	(82,0)		(82,0)
Paiements en actions			37,4			29,5	66,9		66,9
Transactions avec les actionnaires minoritaires, enregistrées directement en capitaux propres			(36,5)				(36,5)	(101,4)	(137,9)
Autres [(b)]			167,7		—		167,7		167,7
CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2023	**2 884,8**	**2 447,7**	**20 495,4**	**(217,3)**	**(1 136,4)**	**(152,7)**	**24 321,5**	**721,6**	**25 043,1**

(a) L'état du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres est donné en page 194.
(b) Principalement impacts de l'effet de l'hyperinflation en Argentine et en Türkiye.

Principes comptables

BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Du fait de sa cotation à la Bourse de Paris et conformément au Règlement CE 1606/2002 du 19 juillet 2002, les États financiers consolidés au 31 décembre 2024 du groupe Air Liquide ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2024. Les normes et interprétations du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne sont disponibles sur le site :

https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/international-accounting-standards-regulation_en

Le Groupe n'a anticipé aucune nouvelle norme, aucun amendement de normes existantes ou nouvelle interprétation publiés par l'IASB encore en cours d'adoption ou d'application non obligatoire en 2024 au sein de l'Union européenne.

Les États financiers sont présentés en millions d'euros. Ils ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 20 février 2025. Ces comptes seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

NOUVELLES NORMES IFRS ET INTERPRÉTATIONS

1. Normes, interprétations et amendements adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2024

Les textes suivants n'ont pas d'impact significatif pour le Groupe :

- les amendements à IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie » et IFRS 7 « Accords de financement de fournisseurs », publiés le 25 mai 2023 ;
- les amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers – classement des passifs en tant que passifs courants et non courants », « Présentation des états financiers – classement des passifs en tant que passifs courants et non courants – Report de la date d'entrée en vigueur » et « Présentation des états financiers – passifs non courants avec covenants », publiés respectivement le 23 janvier, le 15 juillet 2020 et 31 octobre 2022 ;
- les amendements à IFRS 16 « Obligation locative découlant d'une cession-bail », publiés le 22 septembre 2022.

2. Normes, interprétation et amendements adoptés par l'Union européenne et d'application optionnelle en 2024

Les États financiers du Groupe au 31 décembre 2024 n'intègrent pas les éventuels impacts des normes, interprétations et amendements adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2024 mais dont l'application n'est obligatoire qu'à compter des exercices ouverts postérieurement au 1er janvier 2024. Ces textes sont les suivants :

- les amendements à IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de convertibilité », publiés le 15 août 2023.

3. Normes, interprétations et amendements non encore adoptés par l'Union européenne

Les impacts sur les États financiers des textes publiés par l'IASB au 31 décembre 2024 et non en vigueur dans l'Union européenne sont en cours d'analyse. Ces textes sont les suivants :

- IFRS 18 « Présentation et informations à fournir dans les états financiers », publiés le 9 avril 2024 ;
- les amendements à IFRS 9 et IFRS 7 « Classement et évaluation des instruments financiers », publiés le 30 mai 2024 ;
- les améliorations annuelles des IFRS – Volume 11, publiés le 18 juillet 2024 ;
- les amendements à IFRS 9 et IFRS 7 « Contrats d'électricité dont la production dépend de la nature », publiés le 18 décembre 2024.

Par ailleurs, les textes suivants sont non applicables pour le Groupe :

- IFRS 19 « Filiales sans responsabilité publique : informations à fournir », publiés le 9 mai 2024.

UTILISATION D'ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES

La préparation des États financiers implique que la Direction du Groupe ou des filiales procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence significative sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les informations relatives à ces actifs et passifs, les montants de charges et produits du compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les postes de bilan, les résultats et les flux de trésorerie pourraient être différents si les résultats réels ultérieurs sont différents des estimations. Les estimations et hypothèses les plus significatives concernent notamment :

- la durée d'utilité estimée des immobilisations corporelles utilisée pour le calcul des amortissements : ces estimations sont décrites dans le paragraphe 5.e des principes et méthodes comptables ;
- les hypothèses utilisées pour déterminer les provisions pour engagements de retraites des salariés : les hypothèses actuarielles utilisées (probabilité de maintien dans le Groupe du personnel actif, probabilité de mortalité, âge de départ à la retraite, évolution des salaires…) et les taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements sont décrits dans le paragraphe 9.b des principes et méthodes comptables et dans la note 23.3 ;
- les estimations et hypothèses concernant les tests de dépréciation des actifs qui sont décrites dans le paragraphe 5.f des principes et méthodes comptables et dans la note 10.2 ;
- les modalités de récupération des impôts différés actif figurant au bilan dans la note 15.1 ;
- l'appréciation du niveau de risque pour déterminer le montant des provisions pour risques et charges figurant au bilan dans la note 22 ;
- les modalités de comptabilisation de la marge des contrats d'Ingénierie & Construction qui sont décrites dans le paragraphe 3.b des principes et méthodes comptables ;
- les hypothèses utilisées pour l'évaluation du passif locatif (IFRS 16) : la durée des contrats de location et le taux d'actualisation. Elles sont décrites dans le paragraphe 5.g des principes et méthodes comptables.

Par ailleurs, le Groupe considère que les risques climatiques sont significatifs, bien que leur impact quantitatif sur les États financiers consolidés du Groupe ne soit pas significatif. Le Groupe prend en compte ces risques dans ses hypothèses de clôture et intègre leur impact potentiel dans les États financiers. En particulier, les risques climatiques sont pris en compte lors de l'exécution des procédures de clôture telles que l'examen de la durée d'utilité estimée des immobilisations corporelles utilisées pour le calcul de l'amortissement, la revue des estimations et hypothèses concernant les tests de dépréciation des actifs et l'évaluation des risques pour déterminer le montant des provisions pour risques et charges. La prise en compte des risques climatiques par le Groupe est notamment décrite dans la note 31.

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les États financiers consolidés ont été préparés selon la convention du coût historique, excepté, conformément aux normes IAS 32/IFRS 9, pour les actifs et passifs financiers mesurés à la juste valeur par compte de résultat ou en contrepartie des capitaux propres. La valeur comptable des actifs et passifs qui font l'objet de couvertures au titre du risque de juste valeur est ajustée pour tenir compte des variations de juste valeur attribuables aux risques couverts. Par ailleurs, les conventions d'image fidèle, de continuité d'exploitation et de permanence des méthodes ont été appliquées.

1. MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- l'intégration globale pour les filiales ;
- l'opération conjointe pour les entreprises communes ;
- la mise en équivalence pour les coentreprises et les entreprises associées.

a. Les filiales

Toutes les filiales ou sociétés dans lesquelles le groupe Air Liquide exerce le contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le contrôle existe lorsque tous les éléments suivants sont réunis :

- le Groupe détient des droits effectifs qui lui confèrent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes ;
- le Groupe est exposé ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité ;
- le Groupe a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influer sur le montant de ces rendements.

Les sociétés sont consolidées par intégration globale à compter de la date de prise de contrôle et ce jusqu'à la date à laquelle le contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

b. Les entreprises communes

Les entreprises communes sont des partenariats dans lesquels le groupe Air Liquide exerce un contrôle conjoint avec un ou plusieurs partenaires au travers d'un accord contractuel, lui conférant des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs de l'entité.

Les entreprises communes sont consolidées selon la méthode de l'opération conjointe. Celle-ci consiste à consolider les actifs, passifs, charges et produits des entreprises communes selon l'intérêt du Groupe dans ces entreprises. Ces montants sont incorporés sur chaque ligne des États financiers comme pour les entités consolidées.

c. Les coentreprises

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquels le groupe Air Liquide dispose d'un contrôle conjoint avec un ou plusieurs partenaires au travers d'un accord contractuel, lui conférant des droits sur l'actif net de l'entité.

Les coentreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Celle-ci consiste à retenir l'actif net et le résultat net d'une société au prorata de la participation détenue par le Groupe dans le capital.

Lors de l'acquisition d'une participation dans une coentreprise, l'écart d'acquisition lié à une coentreprise est inclus dans la valeur comptable de la participation.

d. Les entreprises associées

Les entreprises associées sont des participations dans lesquelles le groupe Air Liquide a une influence notable (généralement lorsque le Groupe possède une participation de plus de 20 %) mais n'a pas de contrôle.

Les entreprises associées sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Celle-ci consiste à retenir l'actif net et le résultat net d'une société au prorata de la participation détenue par le Groupe dans le capital.

Lors de l'acquisition d'une participation dans une entreprise associée, l'écart d'acquisition lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Les comptes des filiales, des partenariats et des entreprises associées sont arrêtés au 31 décembre de chaque exercice présenté.

2. TRANSACTIONS ET SOLDES EN DEVISES ET CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES SOCIÉTÉS DONT LA DEVISE FONCTIONNELLE EST AUTRE QUE L'EURO

La devise fonctionnelle d'une entité est la devise de l'environnement économique primaire dans lequel elle réalise ses opérations. Dans la majorité des cas, la devise fonctionnelle correspond à la devise locale. Cependant, une devise fonctionnelle autre que la devise locale peut être retenue pour certaines entités dès lors qu'elle représente la devise des principales transactions réalisées par l'entité et qu'elle assure une représentation fidèle de son environnement économique. Les opérations en monnaies étrangères sont comptabilisées selon les principes suivants :

- les opérations en monnaies étrangères sont converties par chaque société dans sa monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur au moment de la transaction ;
- à la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au taux en vigueur à la date de clôture.

Les écarts de change correspondants sont comptabilisés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales ou en résultat financier pour les transactions financières, à l'exception des écarts sur les emprunts en devises étrangères qui constituent une couverture de l'investissement net dans une entité étrangère. Ces derniers sont directement imputés dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net du périmètre de consolidation.

La monnaie de présentation des États financiers consolidés du Groupe est l'euro. À la clôture, les états financiers des sociétés dont la devise fonctionnelle est autre que l'euro sont convertis en euros selon les principes suivants :

- les postes du bilan sont convertis sur la base des cours officiels de la fin d'exercice ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis en utilisant pour chaque devise les cours moyens de l'exercice.

Les différences de conversion sont incluses dans un poste séparé « Écarts de conversion » dans les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres.

Les écarts de conversion cumulés existants au 1er janvier 2004 et résultant de la conversion en euros des comptes des filiales dont la devise fonctionnelle est autre que l'euro ont été maintenus comme une composante distincte des capitaux propres.

Lors de la sortie du périmètre de consolidation d'une société dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro, le montant cumulé des écarts de conversion est constaté dans le compte de résultat.

3. RECONNAISSANCE DES REVENUS

L'analyse de la reconnaissance des revenus est fondée sur les activités du Groupe, comme suit :

a. Gaz & Services

La fourniture de gaz implique une production locale afin de limiter les coûts de transport. Les unités de production de gaz du groupe Air Liquide sont donc réparties dans toutes les régions du monde et peuvent approvisionner plusieurs types de clients et d'industries, selon les volumes et les services requis :

La Grande Industrie

Cette activité est caractérisée par la fourniture de grandes quantités de gaz contractualisée pour une durée de 15 ans ou plus avec un nombre limité de clients. Le Groupe s'engage à garantir un haut niveau de fiabilité et de disponibilité du gaz en service continu, sur le long terme. En contrepartie, ces contrats intègrent des volumes minimaux garantis par des clauses d'achat ferme (take-or-pay). En raison du volume de gaz à fournir, Air Liquide approvisionne ses clients de la Grande Industrie directement par canalisations, en provenance d'une usine dédiée ou de différentes usines reliées en réseau.

Ces usines représentent des investissements significatifs qui sont généralement réalisés de manière à mutualiser la production avec les autres branches d'activité du Groupe, notamment l'activité Industriel Marchand, ou destinés à servir des clients dans un bassin industriel connecté sur un réseau de canalisation. Dans ces cas, les actifs ne sont pas identifiés au sens de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et aucun contrat de location n'est contenu dans les contrats clients. Lorsque la fourniture de gaz au client provient d'une usine dédiée, le Groupe a le droit de décider de l'utilisation de ces usines au sens de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». En conséquence, les contrats de fourniture de gaz de l'activité Grande Industrie ne contiennent pas de contrat de location.

Les clients de l'activité Grande Industrie reçoivent et consomment simultanément les avantages procurés par la prestation de fourniture de gaz ou de sa disponibilité. En conséquence, la reconnaissance du chiffre d'affaires liée à ces contrats est faite au fur et à mesure de la fourniture du gaz ou de la mise à disposition de la capacité réservée.

L'Industriel Marchand, la Santé et l'Électronique

L'activité Industriel Marchand s'appuie principalement sur les capacités de production des gaz de la Grande Industrie et développe ensuite sa propre logistique de distribution. Cette activité est caractérisée par une forte diversité de clients et de marchés. La durée des contrats peut s'étendre jusqu'à cinq ans pour les bouteilles et la fourniture en gaz liquide et jusqu'à 15 ans pour les petits générateurs de production de gaz sur site.

L'activité Santé fournit des gaz médicaux, des services ainsi que du matériel aux hôpitaux et aux patients à leur domicile. Elle produit et distribue également des ingrédients de spécialité pour la santé destinés aux marchés de la cosmétique, de la pharmacie et des vaccins.

L'activité Électronique fournit à ses clients (i) des gaz vecteurs avec un modèle économique basé sur des contrats de long terme et sur des volumes minimaux garantis par des clauses de type take-or-pay, (ii) des matériaux spéciaux électroniques sous la forme de gaz purs ou mélangés, (iii) des matériaux avancés, (iv) des équipements et installations et (v) des services notamment de contrôle qualité et de gestion des fluides.

Pour des raisons de sécurité et de qualité, Air Liquide fournit les gaz avec ses propres équipements (petits générateurs, réservoir de stockage, bouteilles). Les clients ne détiennent aucun droit de contrôle des actifs identifiés au sens de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

En conséquence, les contrats de fourniture de gaz de ces activités ne contiennent pas de contrat de location et la reconnaissance du chiffre d'affaires est réalisée comme suit :

- fourniture de gaz : la reconnaissance du chiffre d'affaires liée à ces contrats est faite au fur et à mesure de la fourniture du gaz ou de la mise à disposition de la capacité réservée ;
- ventes d'équipements standards et de matériaux : la reconnaissance du chiffre d'affaires est faite lors du transfert de contrôle des équipements et matériaux, qui intervient généralement au moment de la livraison ;
- équipements spécifiques et installations : le transfert de contrôle des installations est réalisé au fur et à mesure de leur construction. En conséquence, le chiffre d'affaires est reconnu en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture de la période présentée ;
- prestations de services : la reconnaissance du chiffre d'affaires est faite au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

b. Ingénierie & Construction

Air Liquide entreprend des projets de conception et construction d'unités de production à travers le monde pour son propre compte et pour des clients tiers.

Le transfert de contrôle des installations est réalisé au fur et à mesure de leur conception/construction. En conséquence, le chiffre d'affaires est reconnu en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture de la période présentée. Les coûts associés sont comptabilisés en charges au cours de la période où ils sont encourus. Le degré d'avancement est mesuré par le rapport existant entre les coûts encourus pour les travaux exécutés à la date considérée et les coûts totaux estimés du contrat.

La marge réalisée à l'avancement est comptabilisée seulement lorsqu'elle peut être mesurée de manière fiable. Lorsqu'il est probable que le total des coûts du contrat sera supérieur aux produits, une provision est comptabilisée immédiatement au titre du contrat déficitaire.

c. Marchés Globaux & Technologies

L'activité Marchés Globaux & Technologies se focalise sur les nouveaux marchés nécessitant une approche mondiale. Cette activité se développe principalement dans les marchés suivants :

- nouveaux marchés liés à la transition énergétique ainsi que les marchés spatial et cryogénie extrême. De par sa nature, l'analyse de la reconnaissance du chiffre d'affaires sur ce marché est faite au cas par cas en fonction de la nature des obligations de performance ;
- usages des gaz pour les acteurs du domaine maritime, à savoir les plateformes offshore pétrole et gaz, les éoliennes offshore, ou le transport cryogénique par voie maritime. L'analyse effectuée pour l'Industriel Marchand est applicable à ce marché.

4. IMPÔTS

a. Charge d'impôt

Le taux d'impôt est calculé sur la base des réglementations fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture des comptes dans chacun des pays où les sociétés du Groupe exercent leur activité.

Le taux d'impôt applicable du Groupe correspond à la moyenne des taux d'imposition théoriques en vigueur dans chacun des pays, pondérée en fonction des résultats réalisés dans chacun de ces pays.

Le taux d'impôt effectif moyen est égal à : (impôts courants et différés)/(résultat avant impôts diminué des résultats des sociétés mises en équivalence, des dividendes reçus et du résultat net des activités non poursuivies ou en cours de cession).

b. Impôts différés

Les impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables et fiscales des éléments d'actifs et de passifs (à l'exception des écarts d'acquisition non déductibles et des autres exceptions prévues par la norme IAS 12), les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôts non utilisés. Les impôts différés actif sont constatés s'il existe une réelle probabilité de récupération de ces impôts sur les exercices futurs.

Les impôts différés sont évalués au taux d'impôt applicable lorsque la différence temporelle se renversera et dont l'application a été décidée par les autorités compétentes à la date d'arrêté des comptes. La règle du report variable est appliquée et l'effet de tout changement de taux d'imposition est comptabilisé dans le compte de résultat à l'exception des changements relatifs à des éléments comptabilisés directement en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés si les entités possèdent un droit légal de compensation et relèvent de la même administration fiscale. Les impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés résultent essentiellement des différences entre amortissements fiscaux et amortissements économiques des immobilisations, des pertes fiscales reportables et de la non-déductibilité immédiate de certaines provisions, en particulier les provisions relatives aux avantages au personnel.

Dès lors que le Groupe a décidé de ne pas distribuer dans un avenir prévisible les profits conservés par la filiale, aucun passif d'impôts différés n'est comptabilisé.

5. ACTIFS IMMOBILISÉS

a. Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

À compter du 1er janvier 2010, le Groupe applique, de façon prospective, la norme IFRS 3 révisée.

Lorsque le Groupe obtient le contrôle d'une entreprise acquise, le regroupement d'entreprise est comptabilisé selon la méthode de l'acquisition à la date de prise de contrôle, conformément aux prescriptions de la norme IFRS 3 révisée :

- les actifs identifiables acquis, les passifs et les passifs éventuels assumés sont évalués à leur juste valeur ;
- les intérêts minoritaires détenus dans l'entreprise acquise sont évalués soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise, soit à leur juste valeur. Cette option est appliquée au cas par cas pour chaque acquisition ;
- la contrepartie transférée, incluant le cas échéant le montant des contreparties éventuelles, est valorisée à la juste valeur ;
- les coûts directs liés à l'acquisition sont comptabilisés en autres charges opérationnelles de la période.

Dans le cas d'un regroupement réalisé par étapes, la participation antérieurement détenue dans l'entreprise acquise est valorisée à la juste valeur à la date de prise de contrôle. L'éventuel profit ou perte qui en découle est comptabilisé en résultat.

La période d'évaluation d'un regroupement d'entreprise n'excède pas 12 mois à compter de la date de prise de contrôle. Les ajustements éventuels, au-delà de la période d'évaluation, de la contrepartie transférée et des justes valeurs des actifs acquis et des passifs assumés sont enregistrés en compte de résultat.

À la date d'acquisition, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan consolidé comme la différence entre :

- d'une part, la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires de l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et,
- d'autre part, la juste valeur des actifs identifiables acquis, des passifs et des passifs éventuels assumés.

L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement en résultat.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou à des regroupements d'UGT qui bénéficient des synergies du regroupement d'entreprises. Ultérieurement, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum une fois par an, selon les modalités décrites au paragraphe 5.f.

Par ailleurs, à l'occasion de la transition aux IFRS et conformément à l'exemption offerte par IFRS 1, le Groupe a choisi de ne pas appliquer de manière rétrospective la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » aux acquisitions effectuées avant le 1er janvier 2004.

b. Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et développement comprennent les coûts des activités scientifiques, techniques, de propriété industrielle, d'enseignement et de transmission des connaissances nécessaires pour assurer le développement, la fabrication ou la mise en œuvre, et la commercialisation de produits ou de processus, nouveaux ou améliorés.

Les coûts de développement doivent être immobilisés si, et seulement si, ils répondent aux critères restrictifs suivants définis par la norme IAS 38 :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique et industrielle du projet est prouvée ;
- il existe une intention de terminer le projet et d'utiliser ou de commercialiser l'immobilisation incorporelle issue de ce projet ;
- le Groupe a la capacité d'utiliser ou de vendre l'immobilisation incorporelle issue de ce projet ;
- le Groupe peut démontrer comment le projet développé générera des avantages économiques futurs ;
- le Groupe dispose de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le projet et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle issue de ce projet.

Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, les coûts de développement encourus par le Groupe sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les dépenses de recherche sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

c. Immobilisations incorporelles générées en interne

Les immobilisations incorporelles générées en interne représentent principalement les coûts de développement des systèmes de gestion de l'information. Ces coûts sont capitalisés uniquement s'ils satisfont aux conditions définies par la norme IAS 38 et exposées ci-dessus.

Sont capitalisés les coûts internes et externes engagés durant la phase de développement de l'application. Les coûts des mises à jour et des améliorations importantes sont ajoutés au coût initial de l'actif s'ils répondent de manière spécifique aux critères de capitalisation.

Les immobilisations incorporelles générées en interne sont amorties sur leur durée d'utilité.

d. Autres actifs incorporels

Les autres actifs incorporels incluent des actifs incorporels acquis séparément tels que des logiciels, des licences, et des droits de propriété intellectuelle. Ils incluent également la technologie, les marques et les contrats clients valorisés lors de l'acquisition de sociétés en application de la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ».

Hormis certaines marques, tous les actifs incorporels sont amortis linéairement selon leur durée d'utilité. Les systèmes de gestion de l'information sont généralement amortis sur une durée comprise entre cinq et huit ans, et les contrats clients sur une durée n'excédant pas 25 ans, compte tenu des probabilités de renouvellement.

e. Immobilisations corporelles

Les terrains, immeubles et équipements sont comptabilisés à leur coût d'acquisition minoré des amortissements et des pertes de valeur cumulés. Dans le cas d'obligations de démontage ou de démantèlement d'actifs, les coûts correspondants sont inclus dans le coût initial des actifs concernés et des provisions sont comptabilisées en contrepartie.

Les charges d'intérêt des emprunts destinés à financer la construction des immobilisations corporelles sont capitalisées pendant la période de construction s'il s'agit du financement de projets industriels ayant une durée de construction de 12 mois ou plus.

Lorsque les composants d'un actif corporel ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés séparément et amortis sur leur durée d'utilité propre.

Les coûts de réparation ou de maintenance sont comptabilisés en charges dans l'exercice où ils sont encourus. Les coûts d'inspection ou grandes révisions sont comptabilisés comme un composant distinct de l'actif et amortis sur la période comprise entre deux grandes révisions.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire appliquée à la durée d'utilité estimée :

- immeubles : 20 à 30 ans ;
- bouteilles : 10 à 40 ans ;
- unités de production : 15 à 20 ans ;
- réseaux de canalisations : 15 à 35 ans ;
- autres équipements : 5 à 30 ans.

Les durées d'utilité estimées sont revues régulièrement et les changements dans ces estimations sont comptabilisés de façon prospective à compter de la date du changement.

Les terrains ne sont pas amortis.

f. Dépréciation des actifs

Le Groupe détermine régulièrement s'il existe des indices de perte de valeur des actifs. S'il existe un quelconque indice, un test de perte de valeur est effectué afin d'évaluer si la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable, définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente (juste valeur nette) et la valeur d'utilité.

Les tests de dépréciation sont en outre effectués systématiquement une fois par an pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée.

Les actifs qui ne génèrent pas de flux de trésorerie largement indépendants sont regroupés dans les unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles ces actifs appartiennent. Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Elles sont déterminées essentiellement sur une base géographique et par référence aux marchés dans lesquels opère le Groupe.

En pratique, ces principes conduisent le Groupe à effectuer les tests de perte de valeur des actifs à différents niveaux :

- les usines dédiées et les usines on-site sont testées individuellement ;
- les réseaux de canalisations et les usines alimentant ces réseaux sont testés au niveau du réseau ;
- les usines de gaz liquide, les usines d'hydrogène/CO sont groupées en fonction du marché servi par ces usines ;
- les autres actifs sont alloués à des unités ou à des groupes d'unités génératrices de trésorerie.

Les unités génératrices de trésorerie des activités Gaz & Services sont déterminées sur une base géographique. Les autres activités sont gérées à un niveau mondial (Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies).

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie qui bénéficient des synergies de regroupement d'entreprises et qui représentent les niveaux auxquels les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe.

Pour effectuer les tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'unités génératrices de trésorerie incluant les écarts d'acquisition, le Groupe utilise la méthode des multiples de marché. Les multiples de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel courant avant amortissements sont déterminés sur la base de la valorisation boursière du groupe Air Liquide. Ils sont comparables avec ceux des sociétés dont l'activité est similaire à celle du Groupe. Les multiples ainsi obtenus sont appliqués aux agrégats (chiffre d'affaires et résultat opérationnel courant avant amortissements) de chaque UGT. Dans le cas où la juste valeur obtenue par la méthode des multiples n'est pas significativement supérieure à la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie ou du groupe d'unités génératrices de trésorerie, le Groupe confirme la valeur recouvrable de l'unité ou groupes d'unités génératrices de trésorerie avec l'approche par les flux de trésorerie futurs estimés (valeur d'utilité).

Pour les unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie n'incluant pas les écarts d'acquisition, ainsi que pour les actifs dont la valeur est testée individuellement, le Groupe détermine la valeur recouvrable avec l'approche par les flux de trésorerie futurs estimés (valeur d'utilité).

Les taux de croissance pris en compte dans l'estimation des flux de trésorerie futurs pour les unités ou groupe d'unités génératrices de trésorerie sont déterminés en fonction de l'activité et de la localisation géographique de l'UGT considérée.

Le Groupe tient compte du risque climat et des enjeux et opportunités relatifs à la transition énergétique dans la mise en œuvre de l'ensemble des tests de dépréciation (incluant les écarts d'acquisition ou actifs testés individuellement).

L'évaluation de la valeur d'utilité des actifs corporels s'effectue par actualisation des flux de trésorerie futurs estimés générés par ces actifs. Les flux de trésorerie sont évalués sur la période estimée d'utilisation de l'actif, compte tenu des termes des relations contractuelles avec les clients et de l'obsolescence technique.

Le taux d'actualisation choisi dépend de la nature, de la localisation de l'actif et du marché servi. Ce taux est déterminé en fonction du niveau minimum de rentabilité attendu de l'investissement résultant des risques industriels et commerciaux et des modalités de financement.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif, d'une unité génératrice de trésorerie ou d'un regroupement d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est enregistrée au compte de résultat. Une perte de valeur concernant une unité génératrice de trésorerie est affectée en priorité aux écarts d'acquisition.

Lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à sa valeur comptable, la perte de valeur antérieurement constatée est reprise au compte de résultat, à l'exception des pertes de valeur relatives aux écarts d'acquisition dont les dépréciations sont irréversibles.

g. Contrats de location

Dans le cadre de son activité, le Groupe conclut en tant que preneur les contrats portants sur les principaux actifs suivants :

- terrains, bâtiments et bureaux ;
- matériels de transport, notamment pour les activités de l'Industriel Marchand et de la Santé ;
- équipements.

Tout contrat (sauf exemptions citées ci-dessous) qui répond à la définition d'un contrat de location selon IFRS 16 entraîne la comptabilisation chez le preneur d'un actif au titre du droit d'utilisation de l'actif loué et d'un passif locatif au titre de la valeur actuelle des engagements portant sur le paiement des loyers futurs (dette de loyers).

Un contrat contient un contrat de location s'il confère au Groupe le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période déterminée moyennant le paiement d'une contrepartie. En particulier, le Groupe a conclu que les contrats de transport qui confèrent au transporteur le droit substantiel de remplacer le véhicule tout au long de la durée d'utilisation et/ou le contrôle sur le choix de l'itinéraire et du chauffeur et sur la politique de la maintenance, sont des contrats de prestation de services et ne contiennent pas de contrat de location au sens d'IFRS 16.

Par ailleurs, le Groupe a choisi d'utiliser les exemptions suivantes et de ne pas appliquer IFRS 16 :

- à des contrats de location de 12 mois ou moins ;
- à des contrats de location dont l'actif sous-jacent est de faible valeur, en particulier matériel de bureau et de téléphonie, ordinateurs et petits équipements informatiques. Les contrats relatifs à des serveurs des centres de données (data centers) sont analysés au cas par cas.

Les principales hypothèses utilisées pour l'évaluation du droit d'utilisation et du passif locatif sont :

- la durée d'un contrat de location. Elle correspond à la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser l'actif sous-jacent, à laquelle s'ajoutent les périodes optionnelles de renouvellement ou de résiliation que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer (pour l'option de renouvellement) ou de ne pas exercer (pour l'option de résiliation). La probabilité d'exercer ou de ne pas exercer une option est déterminée par typologie de contrat ou au cas par cas sur la base des dispositions contractuelles et réglementaires et de la nature de l'actif sous-jacent (en particulier, sa spécificité technique et son emplacement stratégique) ;
- le taux d'actualisation du passif locatif. Le taux d'actualisation retenu est le taux d'emprunt marginal du preneur. En raison du caractère centralisé du financement du Groupe, il correspond pour chaque filiale au taux d'intérêt des prêts intra-groupe déterminé en fonction de la monnaie du contrat de location, du pays et de la durée du contrat et en tenant compte de la cadence de remboursement (amortissement linéaire du passif locatif).

Les impôts différés relatifs au droit d'utilisation et au passif locatif provenant d'une transaction unique sont comptabilisés sur la base nette.

6. INSTRUMENTS FINANCIERS

a. Titres non-consolidés

Les titres de sociétés non consolidées et non comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence sont classés dans la catégorie des actifs évalués à la juste valeur. Ces titres ne sont pas détenus à des fins d'échanges sur le marché, en conséquence, lors de la comptabilisation initiale de chaque titre, le Groupe peut faire le choix irrévocable de présenter en « Gain et pertes comptabilisés directement en capitaux propres » les variations ultérieures de la juste valeur. Dans ce cas, les variations de la juste valeur ne sont pas recyclables en résultat lors de la cession des titres.

Les dividendes relatifs à ces titres sont comptabilisés en autres produits financiers.

b. Clients et autres débiteurs

Les créances clients sont évaluées à leur prix de transaction au sens de l'IFRS 15 lors de leur comptabilisation initiale puis au coût amorti diminué des pertes au titre des pertes de crédits attendues sur la durée de vie.

Les pertes de crédit attendues sont estimées sur la base d'une matrice consistant à utiliser l'historique des pertes de crédit se rapportant aux créances clients et ajustée en fonction des données observables actuelles. Les pertes de crédit attendues sont évaluées à chaque clôture de manière suivante :

- séparation des créances clients en groupes homogènes en fonction notamment des activités du Groupe, du type et de la taille de client et du secteur de marché ;
- pour chaque groupe de créances, l'identification des tranches d'antériorité ;
- pour chaque tranche d'antériorité, l'identification des pertes réalisées au cours de la période annuelle précédente et calcul du taux de pertes historiques moyen ;
- ajustement le cas échéant du taux de pertes historiques moyen en fonction des données observables actuelles afin de tenir compte notamment, des conditions actuelles de marché, du type de client, de pratiques de gestion de crédit du Groupe ainsi que des informations spécifiques concernant certains clients en particulier ;
- application du taux de pertes ainsi estimé à chaque tranche d'antériorité de créances clients.

Pour tous les contrats de construction en cours à la clôture de l'exercice, les montants bruts dus par les clients et dus aux clients correspondent à la somme des coûts encourus et des marges reconnues à l'avancement, équivalente au total du chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement, diminuée des avances reçues.

Les montants dus par les clients sont présentés dans le poste clients. Les montants dus aux clients sont présentés en autres passifs courants.

Cessions de créances commerciales

Les cessions de créances commerciales sont décomptabilisées du bilan lorsque :

- le Groupe transfère les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie relatifs à ces créances au cessionnaire ; ou
- le Groupe conserve les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie relatifs à ces créances, mais assume une obligation contractuelle de verser ces flux de trésorerie au cessionnaire et le contrat de cession répond cumulativement aux trois conditions suivantes :
  - le Groupe n'a l'obligation de payer au cessionnaire que l'équivalent des rentrées liées aux créances cédées,
  - il est interdit au Groupe de vendre ou donner en nantissement les créances cédées autrement qu'au profit du cessionnaire et à titre de garantie de lui verser les flux de trésorerie,
  - le Groupe a l'obligation de remettre sans délai significatif tout flux de trésorerie qu'il recouvre pour le compte du cessionnaire ;
- et le Groupe transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents aux créances cédées, notamment le risque de crédit et le risque de retard de paiement.

c. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités, les comptes bancaires courants, les valeurs mobilières de placement réalisables à très court terme et facilement convertibles en liquidités et qui présentent un risque de variation de valeur négligeable.

Les titres de placement à court terme comprennent des placements de trésorerie temporaires à échéance de moins de trois mois (billets de trésorerie, certificats de dépôt et SICAV monétaires) dont la notation long terme minimum est A (rating S&P) ou A2 (rating Moody's).

Les placements de trésorerie dont l'échéance est inférieure à trois mois, étant soumis à un risque négligeable de changement de valeur, sont comptabilisés à leur coût historique (y compris intérêts courus) qui est supposé proche de leur juste valeur.

d. Fournisseurs

Le Groupe met en place des contrats de service de plateforme de paiements aux fournisseurs avec des contreparties bancaires dont l'objectif est de faciliter le processus de paiements des factures fournisseurs. Le Groupe analyse les principales caractéristiques de ces contrats afin de ne pas remettre en cause la qualification de ces dettes en tant que dettes fournisseurs. Le Groupe vérifie notamment les caractéristiques suivantes :

- l'absence d'écart des conditions de paiement du sous-jacent payable avec la banque et celles négociées avec le fournisseur d'origine. En d'autres termes, le dispositif doit obliger le Groupe à payer à la banque au plus tard à la date de paiement de la facture ;
- les négociations sur les conditions de paiement entre Air Liquide et le fournisseur doivent être menées indépendamment de toute négociation sur un accord avec la banque concernant le service de plateforme de paiement. En particulier, les conditions de paiement de factures du fournisseur ne sont pas soumises au succès du fournisseur dans une potentielle vente de factures à la banque ;
- les termes du contrat avec le fournisseur ne sont pas explicitement liés à une extension du délai de paiement. Le délai de paiement avec un fournisseur particulier doit être homogène, indépendamment de l'inclusion d'une facture particulière dans la plateforme ou non ;
- les termes de paiement aux fournisseurs doivent rester dans les conditions normales de l'industrie/du secteur et de la réglementation locale, et ne devraient pas être liés à son inclusion dans la plateforme de paiement ;
- les structures des contrats doivent éviter les caractéristiques de type dette telles que les intérêts et les frais payés par Air Liquide à la banque ou au fournisseur ;
- les accords tripartites entre Air Liquide, le fournisseur et la banque préarrangeant le financement des factures dues par Air Liquide au fournisseur sont évités.

e. Emprunts et dettes financières (courantes et non courantes)

Les emprunts et dettes financières comprennent les emprunts obligataires et les autres emprunts et dettes bancaires (y compris les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires).

À l'origine, les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur juste valeur correspondant aux montants nets encaissés. À chaque clôture, à l'exception des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, ils sont évalués au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE). Celui-ci incorpore au coût de la dette les primes de remboursement et les frais d'émission portés à l'origine en diminution du montant nominal de la dette au passif.

La part à moins d'un an des dettes financières est classée en dettes financières courantes.

Les emprunts et dettes financières couverts par des swaps de taux d'intérêt (contrats d'échange de taux d'intérêt) font l'objet d'une comptabilité de couverture.

Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires

Les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires sont comptabilisées en dette financière mesurée au prix d'exercice estimé de l'option. La quote-part dans l'actif net des filiales est reclassée du poste « Intérêts minoritaires » vers le poste « Emprunts et dettes financières ». Compte tenu de l'absence de précision des textes actuellement en vigueur, le Groupe a décidé de comptabiliser la contrepartie de la différence entre le prix d'exercice de l'option accordée et la valeur des intérêts minoritaires reclassée en dette financières en capitaux propres – part du Groupe. La part dans le résultat des intérêts minoritaires n'est pas modifiée et reflète toujours le pourcentage de détention des minoritaires.

f. Instruments dérivés actif et passif

Les instruments financiers sont utilisés pour gérer les expositions aux risques de change, de taux et de matières premières relatives aux activités financières et opérationnelles du Groupe. Pour toutes ces opérations, le Groupe applique la comptabilité de couverture et documente à l'initiation de chaque transaction le type de couverture, les instruments financiers désignés comme instruments de couverture ainsi que la nature et l'échéance du risque couvert.

L'application de la comptabilité de couverture a pour conséquence :

- pour la couverture de juste valeur des actifs et passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est comptabilisée au compte de résultat où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture (à l'exception de l'impact du report/déport) ;
- pour la couverture de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée au bilan en contrepartie des capitaux propres (capitaux propres recyclables), la variation de juste valeur de la partie couverte de l'élément couvert n'étant pas enregistrée au bilan. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée en autres produits financiers ou en autres charges financières. Lors de la réalisation et de la comptabilisation des opérations couvertes, les montants enregistrés en capitaux propres recyclables sont repris au compte de résultat ;
- pour les couvertures d'investissement net à l'étranger, la partie efficace des variations de la juste valeur de l'instrument dérivé est inscrite dans les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres dans la rubrique « Écarts de conversion ». La partie inefficace des variations de juste valeur est comptabilisée en « autres produits et charges financiers ». Lors de la cession de l'entité étrangère ayant fait l'objet de la couverture d'investissement net, la perte ou le profit comptabilisé à l'origine en réserve de conversion est comptabilisé en résultat, au sein de la plus ou moins-value dégagée.

Toutefois, dans des circonstances limitées, certains types de dérivés ne permettent pas de bénéficier de la comptabilité de couverture ; ils sont évalués à leur juste valeur par le biais des « autres produits et charges financiers » avec, en contrepartie, les postes d'actifs et de passifs financiers.

La juste valeur des actifs, passifs et instruments dérivés est déterminée sur la base des données de marché observables à la date de clôture.

7. ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS ET ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

a. Actifs destinés à être cédés

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs sont classés comme destinés à être cédés quand leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Ce classement a lieu lorsque le Groupe a pris la décision de les vendre et que la vente est considérée comme hautement probable.

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont présentés sur des lignes distinctes du bilan. Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les immobilisations destinées à être cédées ne sont plus amorties à compter de la date de classement en actifs ou groupe d'actifs destinés à être cédés.

Lorsqu'une vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale est considérée comme hautement probable, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

b. Activités non poursuivies

Une activité non poursuivie est une composante clairement identifiable dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme détenue en vue de la vente :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- qui fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer de la ligne d'activité ou de la région géographique distincte ;
- ou qui est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Dès lors que ces critères sont remplis, les résultats et flux de trésorerie des activités non poursuivies sont présentés séparément dans le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie consolidés pour chaque période.

8. CAPITAL, RÉSERVES ET ACTIONS PROPRES

Les actions composant le capital d'Air Liquide sont des actions ordinaires.

Les réserves comprennent notamment les éléments suivants :

- écarts de conversion : la rubrique écarts de conversion est utilisée pour enregistrer les différences de conversion qui proviennent de la conversion en euros des états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro. Elle permet également d'enregistrer les variations de juste valeur des couvertures d'investissement net de ces mêmes filiales ;
- juste valeur des instruments financiers : cette rubrique enregistre la variation cumulée de la part efficace de juste valeur des instruments dérivés relatifs à la couverture des flux futurs de transactions (transactions non encore comptabilisées) ;
- gains et pertes actuariels : l'intégralité des écarts actuariels et ajustements provenant de la limitation d'actifs nets des impôts différés sont reconnus en réserves consolidées dans la période au cours de laquelle ils sont constatés.

Lorsque le Groupe rachète ses propres actions, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition comme actions propres et viennent en déduction des capitaux propres. Les résultats des cessions d'actions propres sont comptabilisés nets des effets d'impôt directement en capitaux propres.

Par ailleurs, les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires, sans changement de contrôle, sont considérées comme des transactions avec les actionnaires du Groupe. Ainsi, la différence entre le prix payé pour augmenter le pourcentage d'intérêt dans les entreprises déjà contrôlées et la quote-part complémentaire de capitaux propres ainsi acquise est enregistrée en capitaux propres du Groupe. De la même manière, une baisse du pourcentage d'intérêt du Groupe dans une entité restant contrôlée est traitée comptablement comme une opération de capitaux propres, sans impact sur le résultat.

Les cessions de titres avec perte de contrôle donnent lieu à la constatation en résultat de cession de la variation de la juste valeur calculée sur la totalité de la participation à la date de l'opération. La participation résiduelle conservée, le cas échéant, sera ainsi évaluée à sa juste valeur au moment de la perte de contrôle.

9. PROVISIONS

a. Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un évènement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions pour restructurations incluent uniquement les coûts directement liés à ces programmes et sont comptabilisées dans la période durant laquelle le Groupe a approuvé un plan détaillé et formalisé de restructuration dont l'exécution a commencé ou bien a été annoncée. Lorsque ces programmes comprennent des indemnités de cessation d'emploi, les provisions résultant de ces indemnités sont comptabilisées dans la première des périodes suivantes :

- la période où le Groupe ne peut plus retirer son offre d'indemnité ;
- la période où la provision pour restructurations est comptabilisée.

Une provision pour contrats déficitaires est comptabilisée lorsque les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques attendus.

b. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite, indemnités de fin de carrière, primes liées aux médailles du travail et autres avantages complémentaires postérieurs à l'emploi afférents à son personnel retraité et actif. Les caractéristiques spécifiques de ces plans varient selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays et suivant la politique propre à la filiale.

Ces avantages sont couverts de deux manières :

- par des régimes dits à cotisations définies ;
- par des régimes dits à prestations définies.

Dans le Groupe coexistent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Les régimes dits à cotisations définies sont des régimes par lesquels l'employeur s'engage à verser des cotisations régulières. L'engagement de l'employeur se trouve limité au versement des cotisations prévues. L'employeur n'apporte pas de garantie sur le niveau futur des avantages versés au salarié ou au retraité (engagement dit de moyen). La charge annuelle correspond à la cotisation due au titre d'un exercice qui libère l'employeur de toute obligation ultérieure. Elle est comptabilisée en « charges de personnel ».

Les régimes dits à prestations définies sont ceux par lesquels l'employeur garantit le niveau futur des prestations définies dans l'accord, le plus souvent en fonction du salaire et de l'ancienneté du salarié (engagement dit de résultat). Les régimes à prestations définies peuvent :

- soit être financés par des versements à des fonds spécialisés dans la gestion des montants reçus ;
- soit être gérés de manière interne.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements de retraite et assimilés sont évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les calculs actuariels prennent principalement en compte des hypothèses d'augmentation des salaires, de taux de rotation du personnel, de date de départ à la retraite, d'espérance de vie, d'inflation, ainsi qu'un taux d'actualisation approprié pour chaque pays.

Les régimes à prestations définies sont dans certains cas couverts par des fonds de pension externes. Les actifs de ces plans sont majoritairement investis en obligations et actions et sont évalués à leur juste valeur.

L'intégralité des écarts actuariels et les ajustements provenant du plafonnement des actifs sont reconnus dans la période au cours de laquelle ils sont constatés.

Les hypothèses actuarielles utilisées varient selon les conditions démographiques et économiques prévalant dans les pays dans lesquels les régimes sont en vigueur.

Les taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements et la charge d'intérêts nette sont calculés sur la base du taux des obligations d'État ou, lorsque les marchés financiers sont suffisamment liquides, d'entreprises qualifiées de « Première Qualité » avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation. Ainsi, dans la zone Euro, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada, les taux ont été déterminés sur la base des outils développés par des actuaires indépendants. Ces outils intègrent plusieurs centaines d'emprunts privés cotés au minimum AA, pour des échéances allant d'un an à une trentaine d'années. Les flux de prestations attendus sont ensuite actualisés selon des taux correspondant à chaque maturité.

Les évaluations sont effectuées tous les ans par des actuaires indépendants pour les régimes significatifs et tous les trois ans pour les autres régimes, à moins que des modifications d'hypothèses ou évènements importants ne nécessitent un nouveau calcul. Les impacts relatifs aux régimes à prestations définies sont comptabilisés comme suit :

- le coût des services rendus, le gain relatif aux réductions et aux liquidations, et les pertes et gains actuariels des autres avantages à long terme sont comptabilisés en « charges de personnel ». Par ailleurs, le coût des services rendus relatif aux régimes à prestations définies qui sont plafonnés, corrélés à l'ancienneté et requièrent la présence du bénéficiaire dans l'entreprise au moment de son départ en retraite est étalé entre la date à laquelle les services rendus ont commencé à générer des droits et la date à laquelle les services additionnels cessent de générer des droits ;
- la charge d'intérêts nets au titre des prestations définies est comptabilisée en « autres produits et charges financiers » ;
- le coût des services passés est comptabilisé en résultat en fonction de la nature de la modification du régime qui l'a généré (soit en « charges de personnel » soit en « autres produits et charges opérationnels ») ;
- les pertes et gains actuariels des régimes à prestations définies, des indemnités de départ à la retraite et des frais médicaux sont comptabilisés en « gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres ».

10. SUBVENTIONS PUBLIQUES

Les subventions publiques reçues sont initialement comptabilisées dans les « autres passifs non courants ». Les subventions publiques sont reprises en produits dans le compte de résultat de l'exercice :

- de manière symétrique à l'amortissement des actifs pour les subventions publiques liées aux investissements ;
- en déduction des charges concernées pour les subventions publiques couvrant des dépenses opérationnelles autres que l'amortissement de l'installation.

Concernant les aides publiques fournies sous la forme d'avantages qui sont octroyés lors de la détermination du résultat fiscal, le Groupe analyse la nature de l'aide reçue et retient un traitement comptable cohérent avec sa nature.

11. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe accorde aux dirigeants mandataires sociaux du Groupe et à certains salariés des options de souscription d'actions et des actions de performance.

Les options et les actions de performance sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution. Elle est comptabilisée dans le compte de résultat en « charges de personnel » linéairement entre la date d'attribution et la date d'acquisition définitive des droits, en contrepartie des capitaux propres.

La valorisation est réalisée par un expert indépendant, en utilisant des modèles mathématiques adaptés aux caractéristiques de chaque plan, et tient compte des conditions de marché associées à chaque plan. La juste valeur ainsi déterminée en date d'attribution ne fait pas l'objet d'une révision au titre de l'évolution des conditions de marché.

Les conditions d'acquisition non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des services reçus mais viennent ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

L'effet de dilution des plans d'options de souscription et d'attributions d'actions de performance, dont l'acquisition des droits est en cours, est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Plans d'options de souscription

Les principales hypothèses prises en compte dans la valorisation des options sont :

- volatilité : implicite ;
- taux d'intérêt sans risque : taux zéro-coupon de référence à la date d'émission du plan et correspondant aux maturités retenues ;
- taux de croissance des dividendes : taux basé sur la croissance annuelle moyenne observée historiquement ;
- taux de démission : celui des personnes appartenant aux mêmes tranches d'âge que les bénéficiaires du plan. Ce taux de démission est utilisé afin de refléter théoriquement les options qui ne seront pas exercées du fait d'une démission du bénéficiaire ;
- la probabilité de réalisation des conditions de marché.

Plans d'attribution d'actions de performance

Les actions de performance sont valorisées à la juste valeur en prenant en compte la valeur d'une décote sur des actions non cessibles. Le coût d'incessibilité est valorisé comme le coût d'une stratégie en deux étapes consistant à vendre à terme les actions incessibles à quatre ans (ou cinq ans en fonction des plans) et à acheter au comptant un même nombre d'actions, en finançant cet achat par un prêt amortissable in fine.

Les principales hypothèses prises en compte dans cette valorisation sont :

- taux d'intérêt sans risque : taux zéro-coupon quatre ans (ou cinq ans en fonction des plans) de référence à la date d'émission du plan, auquel est appliquée une marge de crédit telle qu'elle pourrait être proposée à un salarié ;
- taux de croissance des dividendes : taux basé sur la croissance annuelle moyenne observée historiquement ;
- taux de démission : celui des personnes appartenant aux mêmes tranches d'âge que les bénéficiaires du plan. Ce taux de démission est utilisé afin de refléter théoriquement les actions qui ne seront pas attribuées du fait d'une démission du bénéficiaire ;
- la probabilité de réalisation des conditions de marché.

12. QUOTAS D'ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

Le groupe Air Liquide est soumis à des systèmes de quotas d'émission de gaz à effet de serre dans certains pays.

En l'absence de norme spécifique ou d'interprétation, le Groupe a décidé d'appliquer le règlement n° 2014-03 de l'ANC. Air Liquide n'achète pas des quotas d'émission de gaz à effet de serre dans un objectif d'arbitrage sur l'évolution de leur prix ; en conséquence, à chaque date de clôture :

- un passif est comptabilisé si les émissions de gaz à effet de serre sont supérieures aux quotas d'émission détenus par le Groupe. Il correspond au coût des quotas qu'il est nécessaire d'acquérir au titre des émissions de gaz à effet de serre réalisées ; ou,
- un actif est comptabilisé si les émissions de gaz à effet de serre sont inférieures aux quotas d'émission détenus par l'entité. Il correspond aux quotas d'émission disponibles pour couvrir les émissions futures de gaz à effet de serre, valorisées au coût historique.

13. CONTRATS D'APPROVISIONNEMENT EN ÉNERGIES RENOUVELABLES

Afin de réduire ses émissions indirectes liées à l'achat d'énergie (émissions du scope 2), le groupe Air Liquide signe des contrats d'achat d'énergie renouvelable à long terme (Power Purchase Agreements ou PPAs). Le Groupe analyse les principales caractéristiques de ces contrats, notamment il vérifie, que :

- par rapport à IFRS 10/11 :
  - Air Liquide n'a pas le droit ni est exposé à des rendements variables de l'entité fournissant l'énergie,
  - Air Liquide n'a pas le pouvoir sur les activités de l'entité fournissant l'énergie ;
- par rapport à IFRS 16 : le volume à acheter par Air Liquide dans ces contrats représente un pourcentage de la production d'électricité des sites qui ne représente pas la quasi-totalité de leur capacité ou, si tel est le cas, le Groupe n'a ni participé à son design ni le droit de contrôler l'utilisation de l'actif ;
- par rapport à IFRS 9 :
  - la consommation cumulée des sites/bassins est supérieure au volume d'énergie renouvelable contracté sur la durée du contrat,
  - le Groupe ne procède pas à des reventes dans l'optique de générer un profit résultant de variations de prix de marché,
  - les termes des contrats ne permettent pas de procéder à un règlement net en trésorerie, en autre instrument financier ou par l'échange d'instruments financiers, et Air Liquide n'a pas pour pratique, pour des contrats similaires, de procéder à de tel règlement net,
  - la structure de prix du PPA est étroitement liée aux caractéristiques économiques et aux risques du contrat de fourniture d'énergie.

Par conséquents, les PPAs sont qualifiés de contrats d'achats pour usage propre et sont présentés en engagements hors bilan.

Considérations pour les Virtual Power Purchase Agreements (ou VPPAs)

Les VPPAs sont des instruments financiers (dérivés) à comptabiliser à la juste valeur dès leur signature. Le Groupe les désigne dans une relation de couverture de flux futurs de trésorerie en vérifiant :

- le caractère hautement probable du sous-jacent, c'est-à-dire, des achats de l'électricité sur tout l'horizon du contrat ;
- l'efficacité attendue de la couverture.

Principes de présentation de l'information financière

1. INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe est organisé en activités Gaz & Services, Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies.

Le principal décideur opérationnel du Groupe est la Direction Générale assistée du Comité Exécutif.

Les activités Gaz & Services sont organisées par zone géographique au niveau desquelles sont assurés le pilotage des opérations et le suivi de la performance. Ces zones géographiques sont les suivantes :

- Europe, Moyen-Orient et Afrique ;
- Amériques ;
- Asie-Pacifique.

Au sein des activités Gaz & Services, les politiques commerciales et les projets de développement sont assurés par les zones géographiques en coordination avec les quatre branches d'activité (Grande Industrie, Industriel Marchand, Santé et Électronique).

L'activité Ingénierie & Construction est gérée séparément au niveau mondial. Elle conçoit, développe et construit des unités de production de gaz industriels pour le Groupe ou des clients tiers. Elle assure également la conception et la réalisation d'unités dans les domaines des énergies traditionnelles, renouvelables et alternatives.

L'activité Marchés Globaux & Technologies est également gérée séparément au niveau mondial. Elle se focalise sur les nouveaux marchés nécessitant une approche mondiale, en s'appuyant sur la science, les technologies, les modèles de développement et les usages liés à la transformation numérique.

Les activités de Recherche et Développement et de Holdings (corporate) ne répondent pas à la définition de secteurs opérationnels et sont donc présentées en réconciliation.

Les informations communiquées dans les tableaux relatifs à l'information sectorielle sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les États financiers consolidés du Groupe.

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est réalisée sur la base du pays de production (origine).

Le chiffre d'affaires intersectoriel entre les activités Gaz & Services, Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies correspond aux ventes réalisées entre ces secteurs opérationnels.

La performance opérationnelle du Groupe est évaluée sur la base du Résultat opérationnel courant de chaque secteur.

Les actifs sectoriels incluent les actifs non courants, à l'exception des « Impôts différés actif », des « Titres mis en équivalence » et des « Instruments dérivés actif non courants », ainsi que les « Stocks et en-cours », les « Clients » et les « Autres actifs courants ».

Les passifs sectoriels correspondent aux « Provisions et avantages au personnel », aux « Fournisseurs », aux « Autres passifs courants » et aux « Autres passifs non courants ».

Le résultat sectoriel, les actifs sectoriels et les passifs sectoriels comprennent les éléments directement attribuables à chaque secteur pour autant que ceux-ci puissent être alloués sur une base raisonnable.

2. DETTE NETTE

La dette nette comprend :

- les emprunts et dettes financières courantes et non courantes tels qu'ils sont définis au paragraphe 6.e des principes et méthodes comptables ;

diminués de :

- la trésorerie et équivalents de trésorerie, tels qu'ils sont définis au paragraphe 6.c.

La dette nette n'inclut pas la dette de loyers telle qu'elle est définie au paragraphe 5.g des principes et méthodes comptables.

3. INFORMATION SUR LES INTÉRÊTS DÉTENUS DANS DES PARTENARIATS OU DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Le caractère matériel des intérêts détenus dans des partenariats ou des entreprises associées est déterminé sur la base des critères suivants :

- contribution de l'entité au Résultat opérationnel courant du Groupe ;
- part de ces intérêts dans l'actif net du Groupe ;
- dividendes distribués à ces intérêts.

4. INFORMATION SUR LES INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le caractère matériel des intérêts minoritaires est apprécié sur la base d'une analyse :

- de la part des intérêts minoritaires dans l'actif net du Groupe ;
- de la contribution de la filiale comportant des intérêts minoritaires au Résultat opérationnel courant du Groupe ;
- des dividendes distribués aux minoritaires.

5. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

La performance opérationnelle du Groupe est évaluée sur la base du Résultat opérationnel courant établi selon la recommandation n° 2020-01 de l'ANC.

6. AUTRES PRODUITS ET AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELS

Les opérations non courantes de montant significatif et pouvant nuire à la lisibilité de la performance opérationnelle courante sont classées en « Autres produits opérationnels » et « Autres charges opérationnelles ». Elles peuvent comprendre :

- les plus ou moins-values de cessions d'activités ou d'ensemble d'actifs ;
- les coûts d'acquisition et d'intégration liés aux regroupements d'entreprises ;
- les coûts de restructuration résultant de plans dont le caractère inhabituel et l'importance perturbent la lisibilité du Résultat opérationnel courant ;
- les provisions et les pertes de valeurs d'actifs corporels ou incorporels de montants significatifs ;
- les coûts encourus ou estimés liés à des risques politiques et à des litiges significatifs ;
- les coûts relatifs aux augmentations de capital réservées aux salariés ;
- les coûts des projets de mise en conformité avec les évolutions réglementaires impactant plusieurs géographies et de montants significatifs.

7. RÉSULTAT NET PAR ACTION

a. Résultat de base par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe attribuable aux porteurs d'actions ordinaires Air Liquide par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, excluant les actions ordinaires achetées par Air Liquide et comptabilisées en capitaux propres.

b. Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action prend en compte les options de souscription d'actions et les actions de performance accordées aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux si :

- le prix d'émission, ajusté des charges non comptabilisées à la date de clôture en application d'IFRS 2, est inférieur au cours moyen de l'action Air Liquide sur l'exercice en cours ;
- les conditions de performance répondent aux critères d'IAS 33 § 52.

Notes aux États financiers consolidés au 31 décembre 2024

Note 1	Évènements significatifs	211
Note 2	Information sectorielle	211
Note 3	Chiffre d'affaires	213
Note 4	Charges et produits opérationnels courants	213
Note 5	Autres produits et charges opérationnels	214
Note 6	Coût de la dette nette et autres produits et charges financiers	215
Note 7	Impôts	215
Note 8	Résultat net par action	216
Note 9	Dividende par action	216
Note 10	Écarts d'acquisition	217
Note 11	Autres immobilisations incorporelles	218
Note 12	Immobilisations corporelles	219
Note 13	Actifs financiers non courants	221
Note 14	Titres mis en équivalence	221
Note 15	Impôts différés	222
Note 16	Stocks et en-cours	223
Note 17	Clients et autres créances d'exploitation	223
Note 18	Besoin en fonds de roulement	224
Note 19	Autres actifs courants	224
Note 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	224
Note 21	Capitaux propres	225
Note 22	Provisions et avantages au personnel	228
Note 23	Avantages au personnel	229
Note 24	Emprunts et dettes financières	235
Note 25	Politique et gestion des risques financiers	240
Note 26	Autres passifs (non courants/courants)	246
Note 27	Fournisseurs	246
Note 28	Informations relatives aux parties liées	246
Note 29	Engagements	247
Note 30	Passifs éventuels	248
Note 31	Prise en compte des risques climatiques	248
Note 32	Évènements postérieurs à la clôture	251

Note 1 Évènements significatifs

Aucun évènement significatif n'est intervenu au cours de l'année 2024.

Note 2 Information sectorielle

Suite à un changement organisationnel intervenu en 2024, le suivi de la performance pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique est désormais assuré au sein d'un même secteur opérationnel. Les données 2023 ont été retraitée en conséquence.

2.1. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Gaz & Services							
(en millions d'euros)	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Sous-total	Ingénierie et Construction	Marchés Globaux & Technologies	Réconciliation	Total
Chiffre d'affaires	**10 186,1**	**10 321,3**	**5 302,7**	**25 810,1**	**412,1**	**835,5**		**27 057,8**
Chiffre d'affaires intersectoriel					*702,1*	*792,3*	*(1 494,4)*	
Résultat opérationnel courant	**2 037,8**	**2 334,0**	**1 183,5**	**5 555,3**	**61,8**	**173,1**	**(398,8)**	**5 391,4**
dont dotations aux amortissements	*(880,7)*	*(983,2)*	*(478,1)*	*(2 342,0)*	*(25,7)*	*(84,0)*	*(53,5)*	*(2 505,1)*
Autres produits opérationnels								64,8
Autres charges opérationnelles								(510,6)
Coût de la dette nette								(258,4)
Autres produits financiers								8,5
Autres charges financières								(168,5)
Charge d'impôt								(1 086,5)
Quote-part des sociétés mises en équivalence								(0,7)
Résultat net								**3 440,0**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 464,7)	(1 167,7)	(779,9)	(3 412,3)	(14,9)	(132,2)	34,3	(3 525,1)

Les activités de Recherche et Développement et de Holdings (corporate) sont présentées en réconciliation.

2.2. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2023

	Gaz & Services							
(en millions d'euros)	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Sous-total	Ingénierie et Construction	Marchés Globaux & Technologies	Réconciliation	Total
Chiffre d'affaires	**10 781,5**	**10 168,7**	**5 409,7**	**26 359,9**	**389,9**	**857,8**		**27 607,6**
Chiffre d'affaires intersectoriel					*578,1*	*763,9*	*(1 341,9)*	*0,0*
Résultat opérationnel courant	**1 932,0**	**2 124,5**	**1 214,1**	**5 270,6**	**43,1**	**143,3**	**(389,0)**	**5 068,0**
dont dotations aux amortissements	*(868,6)*	*(958,4)*	*(503,1)*	*(2 330,1)*	*(25,5)*	*(76,7)*	*(49,7)*	*(2 482,0)*
Autres produits opérationnels								242,3
Autres charges opérationnelles								(738,8)
Coût de la dette nette								(265,5)
Autres produits financiers								15,4
Autres charges financières								(166,1)
Charge d'impôt								(971,8)
Quote-part des sociétés mises en équivalence								4,9
Résultat net								**3 188,4**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 256,9)	(1 051,5)	(836,0)	(3 144,4)	(8,7)	(181,5)	(58,8)	(3 393,4)

2.3. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	Gaz & Services				Ingénierie et Construction	Marchés Globaux & Technologies	Réconciliation	Total
	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Sous-total				
Actifs sectoriels	**14 039,4**	**22 769,0**	**8 870,7**	**45 679,1**	**757,0**	**2 349,3**	**423,0**	**49 208,4**
Écarts d'acquisition	3 344,2	9 787,7	1 454,3	14 586,2	249,9	140,7	0,6	14 977,4
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes	8 154,2	11 301,3	6 108,2	25 563,7	194,1	1 112,4	359,9	27 230,2
Autres actifs sectoriels	2 540,9	1 680,0	1 308,2	5 529,2	313,0	1 096,2	62,4	7 000,8
Actifs non sectoriels								2 655,5
Actifs destinés à être cédés								3,6
Total des actifs								**51 867,5**
Passifs sectoriels	**3 579,1**	**1 828,1**	**1 062,6**	**6 469,8**	**1 230,2**	**804,2**	**385,8**	**8 890,0**
Passifs non sectoriels								15 354,9
Capitaux propres y compris intérêts minoritaires								27 621,3
Passifs destinés à être cédés								1,3
Total des passifs et des capitaux propres								**51 867,5**

2.4. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2023

(en millions d'euros)	Gaz & Services				Ingénierie et Construction	Marchés Globaux & Technologies	Réconciliation	Total
	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Sous-total				
Actifs sectoriels	**13 385,6**	**21 020,8**	**8 271,4**	**42 677,8**	**723,3**	**2 280,3**	**376,9**	**46 058,3**
Écarts d'acquisition	3 334,0	9 141,5	1 346,7	13 822,2	236,7	135,3	—	14 194,2
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes	7 564,8	10 371,3	5 660,2	23 596,3	185,6	1 104,8	396,8	25 283,5
Autres actifs sectoriels	2 486,8	1 508,0	1 264,5	5 259,3	301,0	1 040,2	(19,9)	6 580,6
Actifs non sectoriels								2 179,0
Actifs destinés à être cédés								95,1
Total des actifs								**48 332,4**
Passifs sectoriels	**3 520,6**	**1 668,7**	**1 020,8**	**6 210,1**	**1 172,0**	**662,9**	**399,0**	**8 444,0**
Passifs non sectoriels								14 801,3
Capitaux propres y compris intérêts minoritaires								25 043,1
Passifs destinés à être cédés								44,0
Total des passifs et des capitaux propres								**48 332,4**

2.5. AUTRES INFORMATIONS SUR LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

2024 (en millions d'euros)	France	Europe, Moyen-Orient et Afrique hors France	États-Unis	Amériques hors États-Unis	Asie-Pacifique	Total
Chiffre d'affaires	3 249,3	7 745,2	9 045,8	1 590,2	5 427,3	27 057,8
Actifs non courants [(a)]	3 708,6	9 147,0	20 064,1	1 742,6	7 743,6	42 405,9
dont titres mis en équivalence	*39,7*	*126,4*	*4,0*	—	*28,2*	*198,3*

(a) Hors actifs financiers non courants, impôts différés et instruments dérivés actif non courants.

2023 (en millions d'euros)	France	Europe, Moyen-Orient et Afrique hors France	États-Unis	Amériques hors États-Unis	Asie-Pacifique	Total
Chiffre d'affaires	3 427,8	8 202,5	8 912,1	1 535,2	5 530,0	27 607,6
Actifs non courants [(a)]	3 416,2	8 864,6	18 554,4	1 643,7	7 178,9	39 657,8
dont titres mis en équivalence	*24,5*	*118,9*	*5,5*		*31,2*	*180,1*

(a) Hors actifs financiers non courants, impôts différés et instruments dérivés actif non courants.

En raison du nombre important d'entreprises servies par le Groupe (plus de deux millions de clients dans le monde), de leur grande diversité dans de multiples secteurs et de leur large dispersion géographique, le premier client du Groupe ne représente que 2,1 % du chiffre d'affaires d'Air Liquide.

Note 3 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé en 2024 s'élève à 27 057,8 millions d'euros, en baisse de -2,0 % par rapport à celui de 2023.

3.1. CHIFFRE D'AFFAIRES PAR GÉOGRAPHIE ET BRANCHE D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Total
Industriel Marchand	3 209,0	7 199,7	1 497,7	11 906,4
Grande Industrie	3 815,9	1 497,4	1 806,6	7 120,0
Santé	2 965,5	1 118,0	190,3	4 273,8
Électronique	195,7	506,1	1 808,2	2 510,0
Chiffre d'affaires Gaz & Services	**10 186,1**	**10 321,3**	**5 302,7**	**25 810,2**
Ingénierie & Construction				412,1
Marchés Globaux & Technologies				835,5
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL				**27 057,8**

3.2. CHIFFRE D'AFFAIRES PAR GÉOGRAPHIE ET BRANCHE D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2023

(en millions d'euros)	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Total
Industriel Marchand	3 356,2	7 060,0	1 559,0	11 975,2
Grande Industrie	4 365,2	1 607,6	1 851,8	7 824,6
Santé	2 846,8	1 033,2	197,5	4 077,5
Électronique	213,3	467,9	1 801,4	2 482,6
Chiffre d'affaires Gaz & Services	**10 781,5**	**10 168,7**	**5 409,7**	**26 359,9**
Ingénierie & Construction				389,9
Marchés Globaux & Technologies				857,7
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL				**27 607,6**

Note 4 Charges et produits opérationnels courants

Les charges et produits opérationnels courants comprennent les achats, les charges de personnel, les dotations aux amortissements, les autres charges d'exploitation et les autres produits d'exploitation.

Les principaux achats du Groupe sont constitués par les achats d'électricité, de gaz naturel et de produits industriels et médicaux.

4.1. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

Les autres produits d'exploitation sont principalement constitués de plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels et de diverses indemnités.

4.2. CHARGES DE PERSONNEL

(en millions d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Salaires et charges sociales	(4 923,2)	(4 943,6)
Régimes à cotisations définies	(109,7)	(150,7)
Régimes à prestations définies	(27,0)	(31,6)
Paiements en actions	(39,6)	(39,8)
TOTAL	**(5 099,5)**	**(5 165,7)**

Les effectifs des sociétés intégrées globalement s'élèvent à 66 657 personnes au 31 décembre 2024 (67 778 personnes au 31 décembre 2023).

4.3. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres charges d'exploitation sont constituées principalement par les coûts de transport, maintenance, distribution et des coûts de sous-traitance.

Les charges de locations présentées en autres charges d'exploitation sont non significatives et correspondent aux contrats n'entrant pas dans le champ d'application d'IFRS 16 (cf. paragraphe 5.g des principes comptables).

4.4. FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En 2024, le montant des dépenses d'innovation s'élève à 309 millions d'euros comme en 2023 dont 205 millions d'euros au titre des dépenses de recherche et développement stable par rapport à 2023.

4.5. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Immobilisations incorporelles	(204,4)	(203,1)
Immobilisations corporelles [(a)]	(2 277,6)	(2 302,0)
TOTAL	**(2 482,0)**	**(2 505,1)**

(a) Ce poste comprend la dotation aux amortissements déduction faite des reprises de subventions d'investissement.

Note 5 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Produits		
Plus-values nettes de cessions d'activités ou d'ensembles d'actifs	212,8	34,4
Risques politiques et procédures contentieuses	26,3	22,7
Autres	3,2	7,7
TOTAL DES AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	**242,3**	**64,8**
Charges		
Coûts de réorganisation, de restructuration et des programmes d'adaptation	(152,8)	(223,3)
Coûts d'acquisition	(11,0)	(2,8)
Risques politiques et procédures contentieuses	(45,9)	(23,7)
Moins-values nettes de cessions d'activités ou d'ensemble d'actifs et pertes de valeur sur actifs	(488,5)	(243,5)
Autres	(40,6)	(17,3)
TOTAL DES AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	**(738,8)**	**(510,5)**
TOTAL	**(496,5)**	**(445,7)**

En 2024, le Groupe a constaté :

- Des moins-values nettes de cessions d'activités ou d'ensemble d'actifs et pertes de valeur sur actifs pour un montant total de -243,5 millions d'euros dont -215,7 millions d'euros suite à la dépréciation de certains actifs corporels ;
- Des coûts résultant de programmes d'adaptation et de transformation principalement au sein des activités Gaz & Services en Europe du Sud (France, Ibérie et Italie) ;

En 2023, le Groupe avait constaté :

- Des plus-values nettes de cessions d'activités ou d'ensembles d'actifs pour un montant de 212,8 millions d'euros, dont 173,3 millions d'euros suite à la cession de titres non consolidés ;
- Des moins-values nettes de cessions d'activités ou d'ensemble d'actifs et pertes de valeur sur actifs pour un montant total de -488,5 millions d'euros, dont -344,9 millions d'euros suite à une revue stratégique qui a conduit à la dépréciation de certains actifs corporels et incorporels dans plusieurs pays et -129,9 millions relatifs à une autre immobilisation incorporelle et à des actifs destinés à être cédés ;
- Des charges et produits relatifs aux risques politiques et procédures contentieuses, comprenant notamment une charge de 21 millions d'euros enregistrée au titre du précompte suite à la décision du Conseil d'État de mars 2023 qui est venue remettre en cause partiellement l'arrêt favorable du 12 mai 2022 de la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) en renvoyant le cas devant une cour Administrative d'Appel ;
- Des coûts résultant de programmes d'adaptation principalement au sein de Gaz & Services, notamment dans l'activité santé ;
- Les coûts liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés, inclus au sein des autres charges opérationnelles sur la ligne « Autres ».

Note 6 Coût de la dette nette et autres produits et charges financiers

6.1. COÛT DE LA DETTE NETTE

(en millions d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Coût de la dette brute	(334,9)	(333,4)
Produits financiers liés aux placements de trésorerie	69,4	75,0
TOTAL	**(265,5)**	**(258,4)**

Le coût moyen de la dette nette, hors frais financiers capitalisés de +67,0 millions d'euros (+48,7 millions d'euros en 2023), est de 3,4 % en 2024, stable par rapport à 2023 (hors impact lié au remboursement anticipé des obligations libellées en dollars américains et en euros).

6.2. AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en millions d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Autres produits financiers	15,4	8,5
TOTAL AUTRES PRODUITS FINANCIERS	**15,4**	**8,5**
Autres charges financières	(93,0)	(89,6)
Intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies	(35,1)	(33,4)
Intérêts sur les dettes de loyers	(38,0)	(45,5)
TOTAL AUTRES CHARGES FINANCIÈRES	**(166,1)**	**(168,5)**

Note 7 Impôts

7.1. CHARGE D'IMPÔT

(en millions d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Charge d'impôt exigible	(1 022,2)	(1 128,9)
TOTAL IMPÔT COURANT	**(1 022,2)**	**(1 128,9)**
Différences temporelles	46,7	42,4
Effet des reports variables	3,7	—
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	**50,4**	**42,4**
TOTAL	**(971,8)**	**(1 086,5)**

7.2. RÉCONCILIATION ENTRE LE TAUX D'IMPÔT APPLICABLE ET LE TAUX D'IMPÔT EFFECTIF DU GROUPE

(en %)	Exercice 2023	Exercice 2024
Taux d'impôt applicable	**25,0**	**24,8**
Effet des opérations taxées à taux réduit	(2,3)	(1,9)
Effet des exemptions et autres	0,7	1,1
Taux d'impôt effectif moyen	**23,4**	**24,0**

L'entrée en vigueur des règles Pilier 2 n'a pas d'impact significatif sur le taux d'impôt effectif moyen du Groupe.

En France, L'Air Liquide S.A. a opté pour le régime de l'intégration fiscale. Ce régime s'applique à toutes les filiales françaises répondant aux critères d'option.

Les filiales étrangères retiennent des options similaires lorsque les législations locales le permettent.

Note 8 Résultat net par action

8.1. RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

	Exercice 2023	Exercice 2024
Résultat net – part du Groupe attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires *(en millions d'euros)*	3 078,0	3 306,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	575 808 001	576 457 564
Résultat de base par action *(en euros)*	**5,35**	**5,74**

Le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation et le résultat net par action de l'exercice 2023 ont été retraités et intègrent l'effet de l'attribution d'actions gratuites de L'Air Liquide S.A. réalisée le 12 juin 2024.

8.2. RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

	Exercice 2023	Exercice 2024
Résultat net utilisé pour la détermination du résultat dilué par action *(en millions d'euros)*	**3 078,0**	**3 306,1**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	575 808 001	576 457 564
Ajustement d'actions résultant des options de souscription d'actions	669 840	376 963
Ajustement d'actions résultant des actions de performance	1 452 901	1 377 985
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour la détermination du résultat dilué par action	**577 930 742**	**578 212 512**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**5,33**	**5,72**

Tous les instruments émis par le Groupe sont inclus dans le calcul du résultat dilué par action.

Le Groupe n'a émis aucun autre instrument financier qui amènerait une dilution supplémentaire du résultat net par action.

Note 9 Dividende par action

Le montant des dividendes 2023 déclaré et mis en paiement le 22 mai 2024, aux Actionnaires du Groupe, est de 1 719,5 millions d'euros (y compris prime de fidélité), soit un dividende ordinaire de 3,20 euros et une prime de fidélité de 0,32 euro par action.

Le montant des dividendes qui sera proposé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires au titre de 2024 est de 3,30 euros par action au titre du dividende ordinaire et de 0,33 euro par action au titre de la prime de fidélité soit un montant total de 1 962,2 millions d'euros (montant estimé en tenant compte des mouvements de rachats et d'annulation d'actions).

Note 10 Écarts d'acquisition

10.1. VARIATIONS AU COURS DE LA PÉRIODE

(en millions d'euros)	Valeur au 1er janvier	Écarts d'acquisition comptabilisés dans l'exercice	Écarts d'acquisition décomptabilisés dans l'exercice	Écarts de conversion	Autres variations	Valeur au 31 décembre
2023	14 587,2	43,3	(30,7)	(405,6)	—	14 194,2
2024	**14 194,2**	**209,3**	**(9,2)**	**582,6**	**0,5**	**14 977,4**

10.2. PRINCIPAUX ÉCARTS D'ACQUISITION

	2023	2024		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Gas & Services	13 822,2	14 586,9		14 586,9
Europe, Moyen-Orient et Afrique	*3 334,0*	*3 344,9*	—	*3 344,9*
Amériques [(a)]	*9 141,5*	*9 787,7*		*9 787,7*
Asie-Pacifique	*1 346,7*	*1 454,3*		*1 454,3*
Ingénierie & Construction	236,7	249,9		249,9
Marchés globaux & Technologies	135,3	142,0	(1,4)	140,6
TOTAL ÉCARTS D'ACQUISITION	**14 194,2**	**14 978,8**	**(1,4)**	**14 977,4**

(a) Les écarts d'acquisition constatés en Gaz & Services Amériques proviennent principalement des États-Unis qui contribuent à hauteur de 9 557,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Suite au changement organisationnel intervenu en 2024 (cf. note 2), les écarts d'acquisitions relatifs à l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique sont testés au sein du même groupe d'unités génératrices de trésorerie.

Au cours des deux derniers exercices, le Groupe n'a pas comptabilisé de perte de valeur sur les écarts d'acquisition.

Les tests de dépréciation ont été effectués selon les modalités décrites à la note 5.f des principes comptables.

Au 31 décembre 2024, les valeurs recouvrables des unités ou groupes d'unités génératrices de trésorerie, calculées selon la méthode des multiples de marché, sont significativement supérieures à leurs valeurs nettes comptables. En conséquence, comme indiqué à la note 5.f des principes comptables, l'approche par les flux de trésorerie futurs estimés n'a pas été utilisée pour déterminer la valeur recouvrable des unités génératrice de trésorerie.

Compte tenu de l'activité du groupe Air Liquide, aucune variation raisonnablement possible des hypothèses clés n'entraînerait de dépréciation. En effet, les activités Gaz & Services favorisent les synergies entre les différentes branches d'activité avec une mutualisation des actifs pour une zone géographique donnée. Le développement géographique de l'activité s'appuie généralement sur des investissements industriels locaux et des opérations de croissance externe à travers la branche d'activité Grande Industrie. La fourniture du gaz aux clients de l'activité Grande Industrie est contractualisée pour une durée minimum de 15 ans. Ces contrats clients permettent d'offrir une grande visibilité et une protection des revenus futurs.

Note 11 Autres immobilisations incorporelles

11.1. VALEURS BRUTES

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Acquisitions de l'exercice	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Immobilisations incorporelles générées en interne	889,4	111,9	(131,2)	16,3	—	(13,9)	872,5
Autres immobilisations incorporelles	3 031,4	88,3	(25,7)	96,4	11,5	(46,3)	3 155,6
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES BRUTES	**3 920,8**	**200,2**	**(156,9)**	**112,7**	**11,5**	**(60,2)**	**4 028,1**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.

2023 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Acquisitions de l'exercice	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Immobilisations incorporelles générées en interne	814,0	107,0	(2,2)	(9,9)	—	(19,5)	889,4
Autres immobilisations incorporelles	3 037,2	86,0	(20,3)	(81,2)	0,7	9,0	3 031,4
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES BRUTES	**3 851,2**	**193,0**	**(22,5)**	**(91,1)**	**0,7**	**(10,5)**	**3 920,8**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.

11.2. AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Amortissements de la période		Pertes de valeur	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Immobilisations incorporelles générées en interne	(630,2)	(61,4)		—	128,0	(11,2)	—	78,9	(495,9)
Autres immobilisations incorporelles	(1 659,3)	(141,7)		(2,9)	17,2	(43,6)	—	(10,4)	(1 840,7)
TOTAL AMORTISSEMENTS IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**(2 289,5)**	**(203,1)**		**(2,9)**	**145,2**	**(54,8)**	**—**	**68,5**	**(2 336,6)**
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES (b)	**1 631,3**	**(2,9)**	(c)	**(2,9)**	**(11,7)**	**57,9**	**11,5**	**8,3**	**1 691,5**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.
(b) Les autres immobilisations incorporelles comprennent notamment des marques et la valorisation de contrats clients dans le cadre de regroupements d'entreprises.
(c) Ce montant représente la différence entre les acquisitions et les amortissements de la période.

2023 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Amortissements de la période		Pertes de valeur	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Immobilisations incorporelles générées en interne	(577,6)	(53,7)		(4,5)	2,7	6,8	—	(3,9)	(630,2)
Autres immobilisations incorporelles	(1 462,2)	(150,7)		(90,0)	13,3	26,6	—	3,7	(1 659,3)
TOTAL AMORTISSEMENTS IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**(2 039,8)**	**(204,4)**		**(94,5)**	**16,0**	**33,4**	**—**	**(0,2)**	**(2 289,5)**
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES (b)	**1 811,4**	**(11,4)**	(c)	**(94,5)**	**(6,5)**	**(57,7)**	**0,7**	**(10,7)**	**1 631,3**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.
(b) Les autres immobilisations incorporelles comprennent notamment des marques et la valorisation de contrats clients dans le cadre de regroupements d'entreprises.
(c) Ce montant représente la différence entre les acquisitions et les amortissements de la période.

À la clôture de l'exercice, le Groupe n'a pas d'engagement significatif en vue d'acquérir des immobilisations incorporelles et il n'existe aucune restriction d'utilisation sur les immobilisations incorporelles existantes.

Note 12 Immobilisations corporelles

12.1. VALEURS BRUTES

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Acquisitions de l'exercice	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations [(a)]	Valeur au 31 décembre
Terrains	463,3	0,1	(1,5)	8,4	0,2	16,6	487,1
Constructions	2 685,2	20,7	(22,5)	64,9	2,9	145,9	2 897,1
Équipements, bouteilles, installations	42 671,5	391,1	(539,8)	852,6	40,6	2 665,6	46 081,6
Droits d'utilisation	2 077,2	166,8	(16,6)	62,9	2,6	(4,4)	2 288,5
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES EN SERVICE	**47 897,2**	**578,7**	**(580,4)**	**988,8**	**46,3**	**2 823,7**	**51 754,3**
Immobilisations en cours	3 797,7	2 970,9	—	48,0	—	(2 784,7)	4 031,9
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES BRUTES	**51 694,9**	**3 549,6**	**(580,4)**	**1 036,8**	**46,3**	**39,0**	**55 786,2**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste et des effets liés au périmètre.

2023 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Acquisitions de l'exercice	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations [(a)]	Valeur au 31 décembre
Terrains	474,0	—	(1,9)	(18,7)	0,1	9,8	463,3
Constructions	2 491,6	21,2	(32,0)	(75,7)	0,9	279,2	2 685,2
Équipements, bouteilles, installations	42 138,2	382,8	(660,1)	(1 273,3)	4,5	2 079,4	42 671,5
Droits d'utilisation	1 954,1	180,3	(25,5)	(53,4)	0,9	20,8	2 077,2
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES EN SERVICE	**47 057,9**	**584,3**	**(719,5)**	**(1 421,1)**	**6,4**	**2 389,2**	**47 897,2**
Immobilisations en cours	3 395,5	2 879,5		(149,0)	—	(2 328,3)	3 797,7
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES BRUTES	**50 453,4**	**3 463,8**	**(719,5)**	**(1 570,1)**	**6,4**	**60,9**	**51 694,9**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles indiquées dans le tableau des flux de trésorerie correspondent aux augmentations des immobilisations corporelles et incorporelles (hors droits d'utilisation) corrigées notamment de la variation du solde des fournisseurs d'immobilisations au cours d'un exercice.

12.2. AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Amortissements de la période	Pertes de valeur	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Constructions	(1 298,5)	(115,1)	—	11,9	(22,8)	—	31,3	(1 393,2)
Équipements, bouteilles, installations	(25 829,9)	(1 956,1)	(148,3)	404,5	(378,0)	—	92,2	(27 815,6)
Droits d'utilisation	(914,3)	(239,7)	(3,9)	14,3	(22,9)	—	127,8	(1 038,7)
TOTAL AMORTISSEMENTS IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**(28 042,7)**	**(2 310,9)**	**(152,2)**	**430,7**	**(423,7)**	**—**	**251,3**	**(30 247,5)**
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**23 652,2**	**1 238,7** (b)	**(152,2)**	**(149,7)**	**613,1**	**46,3**	**290,3**	**25 538,7**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.
(b) Ce montant représente la différence entre les acquisitions et les amortissements de la période.

2023 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Amortissements de la période	Pertes de valeur	Sorties de l'exercice	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprises	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Constructions	(1 280,2)	(98,9)		33,1	33,2	—	14,3	(1 298,5)
Équipements, bouteilles, installations	(24 756,7)	(1 948,1)	(296,1)	548,3	592,0	—	30,7	(25 829,9)
Droits d'utilisation	(769,6)	(239,3)	(1,9)	24,7	19,8	—	52,0	(914,3)
TOTAL AMORTISSEMENTS IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**(26 806,5)**	**(2 286,3)**	**(298,0)**	**606,1**	**645,0**	**—**	**97,0**	**(28 042,7)**
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**23 646,9**	**1 177,5** (b)	**(298,0)**	**(113,4)**	**(925,1)**	**6,4**	**157,9**	**23 652,2**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste ainsi que des effets liés au périmètre.
(b) Ce montant représente la différence entre les acquisitions et les amortissements de la période.

Les amortissements de la période correspondent aux dotations aux amortissements corrigées des reprises de subventions d'investissement.

12.3. MATURITÉ DES DETTES DE LOYERS

La maturité des dettes de loyers afférentes aux droits d'utilisation se décompose de la manière suivante :

2024 *(en millions d'euros)*	Valeurs au bilan	Maturité								
		< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans			
			2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	> 2031
Dettes de loyer non courantes	1 133,8		242,5	175,7	148,6	122,2	90,9	76,9	53,0	224,0
Dettes de loyer courantes	239,8	239,8								
TOTAL DETTES DE LOYERS	**1 373,6**	**239,8**	**242,5**	**175,7**	**148,6**	**122,2**	**90,9**	**76,9**	**53,0**	**224,0**

2023 *(en millions d'euros)*	Valeurs au bilan	Maturité								
		< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans			
			2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	> 2030
Dettes de loyer non courantes	1 046,3		226,5	156,8	129,5	103,3	88,6	80,4	45,9	215,3
Dettes de loyer courantes	219,7	219,7								
TOTAL DETTES DE LOYERS	**1 266,0**	**219,7**	**226,5**	**156,8**	**129,5**	**103,3**	**88,6**	**80,4**	**45,9**	**215,3**

Note 13 Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	2023	2024
Titres non consolidés	335,2	326,3
Prêts	44,7	39,9
Autres créances à long terme	246,8	296,1
Avantages au personnel	70,0	83,9
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	**696,7**	**746,3**

Les titres non consolidés comprennent les titres des entités russes, intégralement dépréciés. Au 31 décembre 2024, au regard du contexte géopolitique en Russie et des trains de sanctions et contre-sanctions successifs et accrus, le Groupe continue d'estimer qu'il n'a plus le contrôle de ses activités en Russie depuis le 1er septembre 2022.

Note 14 Titres mis en équivalence

14.1. INFORMATIONS FINANCIÈRES RELATIVES AUX SOCIÉTÉS COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Part du Groupe dans les sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2024 *(en millions d'euros)*	Quote-part dans les résultats de l'exercice des sociétés mises en équivalence	Quote-part dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence [(a)]	Quote-part dans les résultats nets et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence [(b)]
Coentreprises et entreprises associées	(0,7)	198,3	27,7

(a) Y compris les écarts d'acquisition des sociétés mises en équivalence.
(b) La quote-part dans les résultats nets et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres comprend principalement les réserves de conversion.

Part du Groupe dans les sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2023 *(en millions d'euros)*	Quote-part dans les résultats de l'exercice	Quote-part dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence [(a)]	Quote-part dans les résultats nets et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence [(b)]
Coentreprises et entreprises associées	4,9	180,1	22,3

(a) Y compris les écarts d'acquisition des sociétés mises en équivalence.
(b) La quote-part dans les résultats nets et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres comprend principalement les réserves de conversion.

14.2. VARIATIONS DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	Valeur au 1er janvier	Quote-part dans les résultats de l'exercice	Dividendes distribués	Écarts de conversion	Autres variations	Valeur au 31 décembre
2023	185,7	4,9	(14,5)	(6,8)	10,8	180,1
2024	**180,1**	**(0,7)**	**(17,6)**	**5,5**	**31,0**	**198,3**

Aucune société consolidée selon la méthode de la mise en équivalence n'est individuellement significative.

Note 15 Impôts différés

15.1. IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF

La variation des impôts différés actif de la période est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2024
VALEUR AU 1er JANVIER	**232,3**	**225,2**
Produit (charge) comptabilisé en résultat	25,1	84,3
Produit (charge) comptabilisé directement en capitaux propres	1,0	(18,8)
Variations liées au périmètre	0,4	(5,4)
Écarts de conversion	(0,4)	(3,6)
Autres [(a)]	(33,2)	53,3
VALEUR AU 31 DÉCEMBRE	**225,2**	**335,0**

(a) Les autres variations concernent essentiellement des reclassements de poste à poste.

Les impôts différés actif non reconnus s'élèvent à 67,8 millions d'euros au 31 décembre 2024 (54,2 millions d'euros au 31 décembre 2023).

15.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF

La variation des impôts différés passif de la période est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2024
VALEUR AU 1er JANVIER	**2 465,4**	**2 329,0**
Charge (produit) comptabilisé en résultat	(25,3)	42,1
Charge (produit) comptabilisé directement en capitaux propres	(16,8)	(16,9)
Variations liées au périmètre	(0,3)	1,6
Écarts de conversion	(74,1)	131,1
Autres [(a)]	(19,9)	40,2
VALEUR AU 31 DÉCEMBRE	**2 329,0**	**2 527,1**

(a) Les autres variations résultent principalement des reclassements de poste à poste.

15.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS PAR NATURE

Les impôts différés nets se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2023	2024
Amortissements/dépréciations	(2 418,9)	(2 584,7)
Provisions pour avantages au personnel	162,1	213,4
Autres provisions	332,5	428,9
Déficits fiscaux reportables	114,4	129,4
Autres	(293,9)	(379,1)
TOTAL	**(2 103,8)**	**(2 192,1)**

Note 16 Stocks et en-cours

(en millions d'euros)	2023	2024
Matières premières et fournitures	614,4	607,0
Produits finis et semi finis	1 242,9	1 410,7
En-cours	170,3	171,9
STOCKS NETS	**2 027,6**	**2 189,6**

(en millions d'euros)	2023	2024
Dépréciations	(20,2)	(24,4)
Reprises de dépréciations	24,6	11,7
DÉPRÉCIATIONS NETTES CONSTATÉES EN COMPTE DE RÉSULTAT	**4,4**	**(12,7)**

Note 17 Clients et autres créances d'exploitation

(en millions d'euros)	2023	2024
Clients et autres créances d'exploitation	3 225,5	3 231,1
Provisions pour dépréciation	(231,8)	(234,4)
CLIENTS	**2 993,7**	**2 996,7**

Les clients et autres créances d'exploitation comprennent les montants bruts relatifs aux contrats d'Ingénierie & Construction pour 101,9 millions d'euros (104,6 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Au 31 décembre 2024, le chiffre d'affaires cumulé comptabilisé à l'avancement et les encaissements cumulés sur les années écoulées depuis le démarrage des projets en cours s'élèvent respectivement à 2 203,7 millions d'euros (1 992,7 millions d'euros en 2023) et à 2 286,1 millions d'euros (2 076,9 millions d'euros en 2023).

17.1. RÉPARTITION DES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION

Au 31 décembre 2024, la ventilation par tranche d'antériorité des créances et des dépréciations associées est la suivante :

2024 *(en millions d'euros)*	**Total**	**Non échues**	**Échues**					
			0-1 mois	**1-3 mois**	**3-6 mois**	**6-12 mois**	**> 12 mois**	**Total**
Clients et autres créances d'exploitation	3 231,1	2 462,7	257,9	152,9	100,3	76,3	181,0	768,4
Provisions pour dépréciation	(234,4)	(2,6)	(14,1)	(10,0)	(12,0)	(22,1)	(173,6)	(231,8)
CLIENTS	**2 996,7**	**2 460,1**	**243,8**	**142,9**	**88,3**	**54,2**	**7,4**	**536,6**

Au 31 décembre 2023, la ventilation par tranche d'antériorité des créances et des dépréciations associées est la suivante :

2023 *(en millions d'euros)*	**Total**	**Non échues**	**Échues**					
			0-1 mois	**1-3 mois**	**3-6 mois**	**6-12 mois**	**> 12 mois**	**Total**
Clients et autres créances d'exploitation	3 225,5	2 432,9	253,4	148,0	117,4	88,1	185,7	792,6
Provisions pour dépréciation	(231,8)	(6,1)	(11,9)	(8,3)	(12,4)	(16,9)	(176,2)	(225,7)
CLIENTS	**2 993,7**	**2 426,8**	**241,5**	**139,7**	**105,0**	**71,2**	**9,5**	**566,9**

Les principes comptables relatifs à la comptabilisation de la dépréciation des créances clients (pertes de crédit attendues) sont décrits dans le paragraphe 6.b des principes et méthodes comptables.

17.2. PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION

(en millions d'euros)	**Valeur au 1er janvier**	**Dotations**	**Reprises**	**Écarts de conversion**	**Autres variations**	**Valeur au 31 décembre**
2023	(223,7)	(65,2)	49,6	2,3	5,2	(231,8)
2024	**(231,8)**	**(80,2)**	**74,5**	**1,3**	**1,8**	**(234,4)**

17.3. INFORMATIONS RELATIVES AUX CESSIONS DE CRÉANCES COMMERCIALES SANS RECOURS

Les cessions de créances clients sans recours réalisées en Europe, en Asie et en Amérique représentent 1 340 millions d'euros en 2024 contre 1 393 millions d'euros en 2023.

Le programme européen mis en place en 2015 et renouvelé en 2020 a été amendé en mars 2024 pour modifier son enveloppe à 540 millions d'euros (593 millions d'euros en incluant 9 % de prix d'achat différé). Il a pour échéance le 28 février 2026. Les créances cédées, d'un montant de 447 millions d'euros au 31 décembre 2024 (572 millions d'euros au 31 décembre 2023) ont été déconsolidées.

Le programme américain porté par la société Airgas, mis en place en décembre 2018, a été amendé en décembre 2024 pour porter son échéance à mars 2026. Il porte sur un montant de 800 millions de dollars américains soit 770 millions d'euros au 31 décembre 2024 et a conduit à déconsolider 677 millions de dollars américains de créances (652 millions d'euros équivalents).

D'autres programmes de cessions de créances sont mis en place dans diverses géographies et métiers, principalement en Asie et dans la Santé.

Le Groupe a analysé les principales caractéristiques de ces programmes selon les principes décrits dans le paragraphe 6.b des principes et méthodes comptables et a conclu que la quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées a été transférée aux cessionnaires.

Note 18 Besoin en fonds de roulement

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Variations avec impact sur la trésorerie	Autres variations [b]	Valeur au 31 décembre
Stock et en-cours	2 027,6	145,5	16,5	2 189,6
Créances Clients	2 993,7	32,9	(29,9)	2 996,7
Dettes fournisseurs	(3 310,5)	92,5	(101,0)	(3 319,0)
Autres [a]	(1 646,5)	(115,8)	170,8	(1 591,5)
Besoin en fonds de roulement	**64,3**	**155,1**	**56,4**	**275,8**

(a) Le solde de la ligne Autres représente notamment les autres actifs et passifs courants et les soldes d'impôts courants.
(b) Les autres variations comprennent notamment des reclassements de postes à postes, des impacts de change ainsi que des effets liés au périmètre.

Note 19 Autres actifs courants

(en millions d'euros)	2023	2024
Avances et acomptes versés	162,3	133,2
Charges constatées d'avance	165,9	183,2
Autres actifs courants divers	534,5	751,8
AUTRES ACTIFS COURANTS	**862,7**	**1 068,2**

Les autres actifs courants divers se composent principalement de créances fiscales et de subventions à recevoir.

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	2023	2024
Prêts à moins de 3 mois	26,1	32,4
Titres de placements à court terme	200,7	329,5
Disponibilités	1 398,1	1 553,4
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**1 624,9**	**1 915,3**

Au 31 décembre 2024, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent 148 millions d'euros soumis à des restrictions principalement en Argentine et au Luxembourg (restrictions réglementaires dans le cadre de la société captive de réassurance du Groupe).

Par ailleurs, 49 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie sont détenus dans des pays dans lesquels une autorisation préalable est requise pour transférer des fonds à l'étranger. Ces liquidités sont à disposition du Groupe dans un délai raisonnable sous condition du respect des formalités requises.

Note 21 Capitaux propres

21.1. ACTIONS

Nombre d'actions

	2023	2024
NOMBRE D'ACTIONS AU 1er JANVIER	**523 450 271**	**524 516 778**
Attribution d'actions gratuites	—	53 911 973
Augmentation de capital réservée aux salariés	746 401	—
Options levées durant l'exercice	440 106	457 512
Annulation d'actions propres	(120 000)	(627 000)
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE	**524 516 778**	**578 259 263**

Le montant nominal de l'action s'élève à 5,50 euros. Toutes les actions sont émises et entièrement libérées.

Les rachats d'actions (montant net des cessions d'actions) effectués en 2024 s'élèvent à 1 279 150 actions, dont des rachats nets de 926 379 actions avant l'attribution des actions gratuites et des rachats nets de 352 771 actions après l'attribution des actions gratuites.

21.2. ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

François Jackow en sa qualité de Directeur Général et en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés par le Conseil d'Administration du 30 avril 2024, a constaté, le 4 juin 2024, la création de 52 419 120 actions nouvelles au nominal de 5,50 euros, portant jouissance au 1er janvier 2024, qui ont été attribuées gratuitement le 12 juin 2024 aux Actionnaires à raison d'une action nouvelle pour 10 actions anciennes existantes au 11 juin 2024 par incorporation de prime d'émission.

De plus, en l'application de l'article 21 des statuts, 1 492 853 actions nouvelles ont été créées au nominal de 5,50 euros, portant jouissance au 1er janvier 2024. Ces actions ont été attribuées gratuitement le 12 juin 2024 aux Actionnaires à raison d'une action nouvelle pour cent actions anciennes par incorporation de prime d'émission. Les actions concernées par cette attribution majorée sont les actions inscrites sous la forme nominative sans interruption du 31 décembre 2021 au 11 juin 2024 inclus.

21.3. RÉDUCTION DE CAPITAL

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2023 en sa 18e résolution, le Conseil d'Administration du 30 avril 2024 a constaté la réduction du capital social d'un montant de 3 448 500,00 euros pour le ramener de 2 884 842 279,00 euros à 2 881 393 779,00 euros par annulation de 627 000 actions.

21.4. ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont constituées d'actions Air Liquide détenues par le Groupe, incluant les actions comprises dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers. Au 31 décembre 2024, le Groupe détient 1 815 681 actions propres (1 363 694 au 31 décembre 2023), dont 25 250 actions propres dans le cadre du contrat de liquidité (2 100 au 31 décembre 2023). Les variations du nombre d'actions propres sont expliquées dans le tableau de variation des capitaux propres.

21.5. PAIEMENTS EN ACTIONS

Plans d'options de souscription

La Société a adopté, par décisions du Conseil d'Administration après autorisations de l'Assemblée Générale et sur recommandation du Comité des rémunérations, des plans attribuant un certain nombre d'options de souscription d'actions, à certains membres du personnel d'encadrement de la Société et de ses filiales dans le monde, y compris les mandataires sociaux.

Ces options sont attribuées à un prix qui ne peut être inférieur à la moyenne des cours cotés aux 20 séances de bourse précédant leur attribution. Leur durée maximum d'exercice est de 10 ans pour les plans d'options attribués depuis le 14 octobre 2011. Les options attribuées ne peuvent être exercées avant un délai minimum de quatre ans après leur attribution.

L'encours des options ainsi attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales et non encore levées s'élevait, après ajustement, à 494 684 options (prix moyen de 69,22 euros) au 31 décembre 2024, soit 0,09 % des actions composant le capital.

Sur le total des options dont l'émission a été autorisée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022, le Conseil d'Administration gardait un potentiel d'attribution de 11 565 185 options au 31 décembre 2024.

Plans d'actions de performance

Afin de fidéliser et de motiver de façon plus dynamique les collaborateurs de talent et de récompenser les performances à moyen terme, un outil de rémunération complémentaire a été mis en place en 2008 par le biais d'attributions d'actions de performance.

La 21e résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2022 autorise le Conseil à procéder à des attributions gratuites d'actions au profit de collaborateurs du Groupe, dans la limite d'un plafond d'attribution égal à 0,5 % du capital social sur 38 mois ; dans le cadre de ce plafond, elle fixe à 0,1 % du capital la limite du nombre d'actions pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux sur la même période.

Le Conseil d'Administration, agissant dans le cadre de cette autorisation, a adopté le 25 septembre 2024 deux règlements différents (Plan « France » et Plan « Monde ») régissant l'attribution d'actions de performance aux bénéficiaires déterminés par le Conseil d'Administration. Les Plans « France » et « Monde » diffèrent essentiellement par la durée de la condition de présence requise (paragraphe a) ci-dessous) et l'absence corrélative d'obligation de conservation pour le Plan « Monde » (paragraphe c) ci-dessous).

Les actions attribuées seront soit des actions émises par augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive, soit des actions rachetées par la Société sur le marché préalablement à cette même date.

À ce jour, les actions de performance livrées sont des actions auto-détenues issues du programme de rachat d'actions de la Société.

Les actions attribuées seront de même nature et de même catégorie que les actions composant le capital social de la Société à la date d'approbation des plans par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 25 septembre 2024 a décidé de procéder à l'attribution de 318 931 actions de performance aux salariés (2 760 bénéficiaires).

Les actions de performance sont assorties :

a) d'une condition de présence en phase d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront définitivement acquises que s'il est resté salarié ou mandataire d'une société du Groupe pendant une période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, de trois ans pour les bénéficiaires du Plan « France » et de quatre ans pour les bénéficiaires du Plan « Monde ». Dans le cas d'un départ en retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, la condition de présence n'étant plus requise ;

b) de conditions de performance portant sur la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire ;

c) d'une obligation de conservation pour les actions de performance : à compter de la date d'attribution définitive, les bénéficiaires du Plan « France » ont une obligation de conservation des actions pendant deux années supplémentaires durant lesquelles ces actions sont incessibles (sauf cas d'invalidité ou de décès).

Options attribuées aux 10 salariés de la Société et de ses filiales (non-mandataires sociaux) dont le nombre d'options consenties est le plus élevé

Aucune option n'a été attribuée au cours de l'année 2024.

Options levées en 2024 par les 10 salariés de la Société et de ses filiales (non-mandataires sociaux) dont le nombre d'options levées est le plus élevé

Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen *(en euros)* [(a)]
22/09/2014	188 262	69,67
28/09/2015	28 742	69,25
29/11/2016	49	69,33
25/09/2018	910	87,25
TOTAL	**215 963**	**69,69**

(a) Données historiques ajustées des attributions passées d'actions gratuites.

Options levées en 2023 par les 10 salariés de la Société et de ses filiales (non-mandataires sociaux) dont le nombre d'options levées est le plus élevé

Date d'attribution du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen *(en euros)* [(a)]
26/09/2013	103 640	67,15
22/09/2014	35 122	70,42
28/09/2015	10 229	76,23
29/11/2016	891	69,33
TOTAL	**149 882**	**68,55**

(a) Données historiques.

Nombre d'options de souscription d'actions et prix d'exercice moyen pondéré

	2023		2024	
	Options [(a)]	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*	Options	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*
Nombre total d'options en circulation au début de la période (en nombre et au cours ajustés)	**1 417 704**	**67,06**	**956 176**	**67,10**
Options exercées pendant la période (en nombre et au cours ajustés)	455 339	66,96	457 512	69,19
Options annulées pendant la période (en nombre et au cours ajustés)	6 189	67,44	3 980	66,68
Nombre total d'options à la fin de la période (en nombre et au cours ajusté)	**956 176**	**67,10**	**494 684**	**69,22**
dont nombre d'options exerçables	***956 176***	***67,10***	***494 684***	***69,22***

(a) Le nombre total d'options en circulation a été ajusté pour tenir compte de l'augmentation de capital par attribution d'actions gratuites de 2024.

Information sur la juste valeur des options de souscription d'actions et des attributions d'actions de performance

Options de souscription d'actions

Aucune option n'a été attribuée au cours des années 2023 et 2024.

Attributions d'actions de performance

La juste valeur des actions de performance attribuées aux salariés dépend à 50 % de conditions de performance liées aux résultats du Groupe, à 40 % du rendement de l'action et à 10 % de la réduction des émissions carbone en valeur absolue d'Air Liquide.

La réalisation de la condition de performance liée au résultat du Groupe ainsi que la condition de performance liée à la réduction des émissions carbone du Groupe en valeur absolue n'ont pas été modélisées et ont été considérées à 100 % à la date de valorisation.

	2023		2024	
	Plan 1 [(a)]		Plan 1 [(a)]	
	28/09/2023		25/09/2024	
	France	Hors France	France	Hors France
Durée de vie de l'action de performance	5 ans	4 ans	5 ans	4 ans
Juste valeur de l'action de performance en date d'attribution *(en euros)*	136,87	135,26	149,08	148,12

(a) Juste valeur à la date d'attribution non retraitée de l'effet du maintien du Droit préférentiel de souscription des augmentations de capital et des attributions d'actions gratuites ultérieures.

Le montant pris en charge dans le compte de résultat au titre des attributions d'actions de performance aux salariés s'élève à 39,8 millions d'euros en 2024 (montant hors impôt) contre 39,6 millions d'euros en 2023. La contrepartie de ces charges est comptabilisée en capitaux propres.

Note 22 Provisions et avantages au personnel

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Dotations	Utilisations	Autres reprises	Effet de l'actualisation	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprise	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Retraites et autres avantages au personnel	1 129,8	64,7	(94,1)		(4,4)	5,7	25,9		1 127,6
Restructurations	83,7	82,4	(40,5)	(0,4)		0,1		1,8	127,1
Garanties et autres provisions sur les contrats d'ingénierie	178,4	55,6	(37,0)	(15,5)		1,1		(2,9)	179,7
Démantèlement	273,5		(7,8)		9,1	1,2		9,8	285,8
Provisions et passifs éventuels dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	130,1	4,8	(11,5)	(7,5)	1,5	6,3	8,9	0,6	133,2
Autres provisions	573,1	147,8	(124,0)	(21,2)	1,7	4,0	0,4	9,3	591,1
TOTAL PROVISIONS	**2 368,6**	**355,3**	**(314,9)**	**(44,6)**	**7,9**	**18,3**	**35,2**	**18,6**	**2 444,5**

(a) Les autres variations correspondent à des reclassements de poste à poste, aux effets liés au périmètre et à la constatation des provisions pour démantèlement, sans impact sur le tableau des flux de trésorerie.

2023 *(en millions d'euros)*	Valeur au 1er janvier	Dotations	Utilisations	Autres reprises	Effet de l'actualisation	Écarts de conversion	Acquisitions liées aux regroupements d'entreprise	Autres variations (a)	Valeur au 31 décembre
Retraites et autres avantages au personnel	1 091,4	61,5	(96,5)		98,0	(7,9)		(16,7)	1 129,8
Restructurations	15,8	73,1	(8,9)	(0,4)		(0,8)		4,9	83,7
Garanties et autres provisions sur les contrats d'ingénierie	185,6	52,5	(41,9)	(12,8)	0,1	(1,6)		(3,5)	178,4
Démantèlement	259,9	1,0	(8,5)	(1,4)	7,7	(5,8)		20,6	273,5
Provisions et passifs éventuels dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	164,9	14,0	(13,6)	(24,0)	1,6	(5,5)	0,5	(7,8)	130,1
Autres provisions	555,9	190,5	(115,2)	(45,7)	1,6	(3,3)	0,2	(10,9)	573,1
TOTAL PROVISIONS	**2 273,5**	**392,6**	**(284,6)**	**(84,3)**	**109,0**	**(24,9)**	**0,7**	**(13,4)**	**2 368,6**

(a) Les autres variations correspondent à des reclassements de poste à poste, aux effets liés au périmètre et à la constatation des provisions pour démantèlement, sans impact sur le tableau des flux de trésorerie.

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans un certain nombre de procédures arbitrales, judiciaires ou administratives. Les charges pouvant résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation de la Direction du Groupe. Le montant des provisions est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, et la survenance d'évènements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque. Ces litiges sont de natures diverses et sont localisés dans différentes filiales du Groupe. Le montant des provisions pour risques enregistrées au titre de l'ensemble des litiges dans lequel le Groupe est impliqué s'élève à 151,4 millions d'euros au 31 décembre 2024 (138 millions d'euros au 31 décembre 2023) et elles figurent sur la ligne « Autres provisions ». Elles comprennent des provisions pour litiges industriels et pour risques fiscaux, hors impôts sur le résultat, respectivement à hauteur de 109,6 et 41,8 millions d'euros.

Le Groupe ne fournit pas le détail de ces provisions, considérant que la divulgation du montant de la provision par litige est de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux. Cependant, aucun litige n'est de nature à avoir individuellement une incidence significative sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Note 23 Avantages au personnel

23.1. RÉGIMES DE RETRAITES

Les régimes de retraite les plus importants concernent la France, l'Allemagne et les États-Unis.

En France, Air Liquide accorde aux retraités un complément de ressources en sus des régimes normaux de retraites, l'ensemble étant défini par rapport au dernier salaire. Depuis le 31 décembre 1995, ce régime est fermé aux salariés de moins de 45 ans ou de moins de 20 ans d'ancienneté au 1er janvier 1996 ; ces derniers bénéficient d'un régime à cotisations définies. Ce régime est non financé. Les sommes allouées annuellement au titre de ces compléments ne peuvent pas dépasser un butoir fixé à l'origine à 12 % de la masse salariale ou, dans certains cas, 12 % du bénéfice avant impôt des sociétés concernées. Ces pourcentages de 12 % sont réduits en proportion du nombre d'allocataires de ce régime pour l'exercice concerné rapporté au nombre d'allocataires de l'année précédente. En 2017, ce complément de ressources a fait l'objet d'une couverture au titre de l'article 50 de la loi du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système des retraites.

La norme IAS 19 « Avantages au personnel » définit très précisément et restrictivement les régimes à cotisations définies et indique que tout régime ne respectant pas intégralement les conditions imposées est, par défaut, un régime à prestations définies.

La définition restrictive donnée aux régimes à cotisations définies impose à Air Liquide de comptabiliser le dispositif de complément de retraites comme un régime à prestations définies malgré l'existence des butoirs qui limitent les engagements de la Société et bien que les engagements n'aient pas un caractère continu et stable.

Cette qualification en régime à prestations définies amène la constatation d'une provision au titre des engagements futurs.

L'existence des butoirs limitant les engagements crée une incertitude quant à l'évaluation des montants qui seront effectivement payés aux retraités. Compte tenu des difficultés à apprécier les effets des butoirs, la provision comptabilisée correspond à la valeur actuarielle des sommes qui seront accordées aux retraités jusqu'à la disparition du régime, hors impact éventuel des butoirs. Le complément de ressources versé par Air Liquide est indexé aux taux de revalorisation des régimes de retraite obligatoires et complémentaires français jusqu'à un certain montant de rente et sans indexation au-delà.

En Allemagne, Air Liquide a deux régimes principaux.

Le premier donne droit aux retraités de Lurgi (activité Ingénierie & Construction) à une rente viagère, qui dépend du revenu et de l'ancienneté acquise au titre du régime au moment du départ à la retraite, l'âge normal étant de 65 ans. Le régime offre également des rentes d'invalidité et des rentes de veuvage. Il est fermé aux nouveaux entrants ; ces derniers bénéficient d'un régime à cotisations définies.

Le second régime est un ancien régime destiné aux salariés des activités Gaz & Services. Il donne droit à une rente viagère, qui dépend du revenu perçu pendant la carrière et de l'ancienneté acquise au moment du départ en retraite, l'âge normal étant de 65 ans. Le régime offre également des rentes d'invalidité, des rentes de préretraite et des rentes de veuvage. Il est fermé aux nouveaux entrants ; ces derniers bénéficient d'un autre régime de retraite à prestations définies. Sous condition de 10 ans d'ancienneté minimum, le régime donne droit à une rente viagère, qui dépend du revenu de fin de carrière et de l'ancienneté acquise au moment du départ en retraite, l'âge normal étant de 65 ans. Le régime offre également des rentes d'invalidité, des rentes de préretraite et de rentes de veuvage.

Les deux régimes ne sont que peu financés par des versements à des fonds spécialisés, ce qui correspond à la pratique du marché en Allemagne où les régimes sont en grande partie gérés de manière interne.

Aux États-Unis, Air Liquide accorde aux retraités un complément de ressources en sus des régimes normaux de retraites. Cette pension est calculée sur un pourcentage des derniers salaires reçus. Le bénéficiaire, lors de son départ à la retraite, a le choix entre une rente ou un capital. Depuis 2004, ce plan est fermé aux nouveaux participants et a été gelé en 2016. Ainsi les salariés arrivés avant 2004 n'acquièrent plus de nouveaux droits sur ce régime à prestations définies, mais bénéficient du régime à cotisations définies ouvert depuis 2004 aux nouveaux salariés.

En 2017, un nouveau régime a été mis en place (Supplemental Saving plan). Ce régime vient compléter le plan d'épargne de base en offrant un complément de retraite au-delà des plafonds fiscaux du plan de base, et présente un coût annuel d'environ 6 millions de dollars.

23.2. ENGAGEMENTS

Les engagements du Groupe en matière de retraite et avantages similaires se présentent ainsi au 31 décembre 2024 :

2024 *(en millions d'euros)*	Régimes à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Autres avantages à long terme	Frais médicaux	Total
A. Réconciliation de la provision					
Provision début de période	(856,0)	(158,7)	(19,7)	(25,3)	(1 059,7)
(Achat) vente/transfert	(2,5)	0,7	0,1		(1,7)
(Charge) produit reconnu	(41,6)	(14,6)	(3,4)	(0,9)	(60,5)
Contributions employeurs	74,9	8,9	4,0	2,0	89,8
Gains (pertes) générés sur la période	(5,6)	0,2		(0,1)	(5,5)
Impact taux de change	(6,4)		0,3		(6,1)
Provision fin de période	**(837,2)**	**(163,5)**	**(18,7)**	**(24,3)**	**(1 043,7)**
B. Charge comptable de l'exercice 2024					
Coût des services rendus	15,4	10,3	2,6	0,1	28,4
Intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies	26,5	5,5	0,7	0,8	33,5
Pertes (gains) actuariels			0,1		0,1
Réduction/liquidation	(0,3)	(1,2)	(0,1)		(1,6)
Charge (produit) reconnu	**41,6**	**14,6**	**3,4**	**0,9**	**60,5**
C. Réconciliation des engagements sur 2024					
Engagement début de période	1 870,0	158,9	21,6	25,5	2 076,0
Achat (vente)/transfert	2,5	(0,7)	(0,1)		1,7
Coût des services rendus	15,4	10,3	2,6	0,1	28,4
Charge d'intérêts	64,7	5,5	0,8	0,8	71,8
Cotisations des salariés	2,3				2,3
Réduction/liquidation	(0,3)	(1,2)	(0,1)		(1,6)
Prestations payées	(144,8)	(8,8)	(3,1)	(2,0)	(158,7)
Pertes (gains) actuariels	(10,7)	(0,2)	(0,2)	0,2	(10,9)
Impact taux de change	27,3			(0,1)	27,2
Engagement fin de période	**1 826,4**	**163,8**	**21,6**	**24,5**	**2 036,3**
D. Réconciliation des actifs financiers sur 2024					
Valeur vénale des actifs début de période	1 014,3	0,2	1,9	0,2	1 016,6
Achat (vente)/transfert					
Rendement des actifs de couverture	21,8		0,1		21,9
Contributions employeurs	7,2		1,0		8,2
Contributions employés	2,3				2,3
Prestations payées	(77,0)				(77,0)
Impact taux de change	20,8				20,8
Valeur vénale des actifs fin de période	**989,4**	**0,2**	**3,0**	**0,2**	**992,8**
E. Réconciliation de la situation financière fin 2024					
Engagement	(1 826,4)	(163,8)	(21,6)	(24,5)	(2 036,3)
Valeurs des actifs de couverture	989,4	0,2	3,0	0,2	992,8
Réserve de gestion du surplus	(0,2)				(0,2)
Provision	**(837,2)**	**(163,6)**	**(18,6)**	**(24,3)**	**(1 043,7)**
F. (Gains) et pertes actuariels comptabilisés directement en capitaux propres					
(Gains) et pertes début de période	975,9	3,5	0,1	(1,5)	978,0
(Gains) et pertes sur les engagements	(10,7)	(0,2)	(0,2)	0,2	(10,9)
(Gains) et pertes sur les actifs de couverture	16,4				16,4
Achat (vente)/transfert	0,3	(0,4)			(0,1)
Impact taux de change	22,0	0,1		0,1	22,2
(Gains) et pertes fin de période [(a)]	**1 003,9**	**3,0**	**(0,1)**	**(1,2)**	**1 005,6**

(a) Les pertes (gains), nets d'impôt, reconnus dans les capitaux propres, s'élèvent à 740 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Les engagements du Groupe en matière de retraite et avantages similaires se présentent ainsi au 31 décembre 2023 :

2023 *(en millions d'euros)*	Régimes à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Autres avantages à long terme	Frais médicaux	Total
A. Réconciliation de la provision					
Provision début de période	(839,8)	(145,4)	(18,2)	(27,1)	(1 030,5)
(Achat) vente/transfert	(3,2)	(2,8)			(6,0)
(Charge) produit reconnu	(48,1)	(1,8)	(4,8)	(0,9)	(55,6)
Contributions employeurs	82,4	3,5	3,6	2,2	91,7
Gains (pertes) générés sur la période	(53,3)	(15,6)		0,1	(68,8)
Impact taux de change	6,0	3,4	(0,3)	0,4	9,5
Provision fin de période	**(856,0)**	**(158,7)**	**(19,7)**	**(25,3)**	**(1 059,7)**
B. Charge comptable de l'exercice 2023					
Coût des services rendus	20,1	2,8	2,7	0,1	25,7
Intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies	28,0	5,5	0,8	0,8	35,1
Pertes (gains) actuariels			1,3		1,3
Réduction/liquidation		(6,5)			(6,5) [(a)]
Charge (produit) reconnu	**48,1**	**1,8**	**4,8**	**0,9**	**55,6**
C. Réconciliation des engagements sur 2023					
Engagement début de période	1 824,5	145,6	18,7	27,2	2 016,0
Achat (vente)/transfert	3,2	2,8			6,0
Coût des services rendus	20,1	2,8	2,7	0,1	25,7
Charge d'intérêts	69,7	5,5	0,8	0,8	76,8
Cotisations des salariés	2,1				2,1
Réduction/liquidation		(6,5)			(6,5) [(a)]
Prestations payées	(148,5)	(3,4)	(2,1)	(2,2)	(156,2)
Pertes (gains) actuariels	112,7	15,6	1,3	(0,1)	129,5
Impact taux de change	(13,8)	(3,5)	0,2	(0,3)	(17,4)
Engagement fin de période	**1 870,0**	**158,9**	**21,6**	**25,5**	**2 076,0**
D. Réconciliation des actifs financiers sur 2023					
Valeur vénale des actifs début de période	1 031,9	0,2	0,4	0,2	1 032,7
Rendement des actifs de couverture	54,7	(0,1)			54,6
Contributions employeurs	5,3	0,2	1,4		6,9
Contributions employés	2,1				2,1
Prestations payées	(71,5)	(0,1)			(71,6)
Impact taux de change	(8,2)		0,1		(8,1)
Valeur vénale des actifs fin de période	**1 014,3**	**0,2**	**1,9**	**0,2**	**1 016,6**
E. Réconciliation de la situation financière fin 2023					
Engagement	(1 870,0)	(158,9)	(21,6)	(25,5)	(2 076,0)
Valeurs des actifs de couverture	1 014,3	0,2	1,9	0,2	1 016,6
Réserve de gestion du surplus	(0,3)				(0,3)
Provision	**(856,0)**	**(158,7)**	**(19,7)**	**(25,3)**	**(1 059,7)**
F. (Gains) et pertes actuariels comptabilisés directement en capitaux propres					
(Gains) et pertes début de période	934,6	(9,4)	0,1	(1,5)	923,8
(Gains) et pertes sur les engagements	112,7	15,6		(0,1)	128,2
(Gains) et pertes sur les actifs de couverture	(13,0)	0,1			(12,9)
Variation de la réserve de gestion du surplus	(46,4)				(46,4)
Impact taux de change	(12,0)	(2,8)		0,1	(14,7)
(Gains) et pertes fin de période [(b)]	**975,9**	**3,5**	**0,1**	**(1,5)**	**977,9**

(a) Les coûts des services passés et les modifications de régime concernent principalement des régimes de retraite en France.
(b) Les pertes (gains), nets d'impôt, reconnus dans les capitaux propres, s'élèvent à 726 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Les montants ci-dessus peuvent être analysés comme suit, par zone géographique au 31 décembre 2024 :

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur actualisée des engagements	Valeur des actifs donnés en gestion	Provisions au bilan	Réserve de gestion du surplus
Europe / Afrique	(1 262)	335	(927)	—
Amériques	(733)	622	(111)	—
Asie-Pacifique	(41)	36	(6)	—
TOTAL	**(2 036)**	**993**	**(1 044)**	**—**

Les montants ci-dessus peuvent être analysés comme suit, par zone géographique au 31 décembre 2023 :

2023 *(en millions d'euros)*	Valeur actualisée des engagements	Valeur des actifs donnés en gestion	Provisions au bilan	Réserve de gestion du surplus
Europe / Afrique	(1 304)	349	(955)	—
Amériques	(725)	630	(95)	—
Asie-Pacifique	(47)	37	(10)	—
TOTAL	**(2 076)**	**1 016**	**(1 060)**	**—**

23.3. PRINCIPALES HYPOTHÈSES

Les principaux taux d'actualisation utilisés sont les suivants :

	2023	2024
Zone Euro	3,2 %	3,4 %
Canada	4,7 %	4,6 %
Japon	1,5 %	1,7 %
Suisse	1,4 %	0,9 %
États-Unis	5,0 %	5,5 %
Royaume-Uni	4,5 %	5,4 %

Les écarts entre les différents taux de rendement attendus des actifs et les principaux taux d'actualisation sont les suivants :

2024	Taux de rendement attendus [(a)]	Taux d'actualisation 2023	Impact *(en pb)*
Zone Euro	0,3 %	3,2 %	290
Canada	13,9 %	4,7 %	(920)
Japon	9,9 %	1,5 %	(840)
Suisse	16,9 %	1,4 %	(1 550)
États-Unis	0,8 %	5,0 %	420
Royaume-Uni	0,4 %	4,5 %	410

(a) Les taux de rendement attendus des actifs sur le long terme ont été déterminés en tenant compte, pour chaque pays, de la structure du portefeuille d'investissements.

2023	Taux de rendement attendus [(a)]	Taux d'actualisation 2022	Impact *(en pb)*
Zone Euro	2,5 %	3,8 %	130
Canada	6,5 %	5,0 %	(150)
Japon	2,3 %	1,4 %	(90)
Suisse	5,3 %	2,2 %	(310)
États-Unis	5,6 %	5,4 %	(20)
Royaume-Uni	4,9 %	4,8 %	(10)

(a) Les taux de rendement attendus des actifs sur le long terme ont été déterminés en tenant compte, pour chaque pays, de la structure du portefeuille d'investissements.

23.4. DÉCOMPOSITION DES GAINS ET PERTES DE L'EXERCICE

(en millions d'euros)	2023	2024
Écart d'expérience sur les engagements	31	15
Écarts sur les engagements liés aux changements d'hypothèses	(161)	(4)
Écart d'expérience sur les actifs	13	(16)

Décomposition des gains et pertes d'expérience sur actifs financiers

2024 *(en millions d'euros)*	Intérêt sur actifs financiers	Rendement réel	Gains et pertes sur actifs financiers
Europe / Afrique	8,1	(3,8)	(11,9)
Amériques	29,6	24,9	(4,7)
Asie-Pacifique	0,6	0,8	0,2
TOTAL	**38,3**	**21,9**	**(16,4)**

2023 *(en millions d'euros)*	Intérêt sur actifs financiers	Rendement réel	Gains et pertes sur actifs financiers
Europe / Afrique	10,2	8,4	(1,9)
Amériques	30,8	48,0	17,3
Asie-Pacifique	0,7	(1,8)	(2,5)
TOTAL	**41,7**	**54,6**	**12,9**

23.5. ANALYSE DES RISQUES LIÉS AUX PLANS DE RETRAITE

Sensibilité à une variation des taux d'actualisation et des autres paramètres

La valeur actuelle des engagements au titre des régimes à prestations définies est calculée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés. Les taux d'actualisation sont déterminés sur la base du taux d'obligations d'État ou, lorsque les marchés sont suffisamment liquides, d'entreprises qualifiées de « Première Qualité », qui peuvent varier d'une période à l'autre.

L'évolution des taux d'actualisation peut modifier sensiblement la valeur actuelle des engagements et la charge comptable de l'exercice.

Le montant des engagements est dans une moindre mesure impacté par une révision des indices de revalorisation des salaires et d'inflation et par les changements réglementaires pouvant notamment porter sur l'âge de départ à la retraite ou les tables de mortalité officielles.

Sensibilité à une variation de -0,25 % sur les taux d'actualisation

	Impact sur les engagements à fin 2024 *(en millions d'euros)*	% sur le total des engagements à fin 2024
Europe / Afrique	33	2,6 %
Amériques	14	1,9 %
Asie-Pacifique	1	1,3 %
TOTAL	**48**	**2,4 %**

	Impact sur les engagements à fin 2023 *(en millions d'euros)*	% sur le total des engagements à fin 2023
Europe / Afrique	35	2,6 %
Amériques	16	2,3 %
Asie-Pacifique	2	3,2 %
TOTAL	**53**	**2,5 %**

Sensibilité à une variation de +0,25 % sur les taux d'actualisation

	Impact sur les engagements à fin 2024 *(en millions d'euros)*	% sur le total des engagements à fin 2024
Europe / Afrique	(32)	-2,5 %
Amériques	(14)	-1,9 %
Asie-Pacifique	(2)	-4,2 %
TOTAL	**(48)**	**-2.3%**

	Impact sur les engagements à fin 2023 *(en millions d'euros)*	% sur le total des engagements à fin 2023
Europe / Afrique	(34)	-2,5 %
Amériques	(16)	-2,3 %
Asie-Pacifique	(1)	-3,0 %
TOTAL	**(51)**	**-2,4 %**

Sensibilité de la valeur des actifs de couverture aux conditions de marché

Dans le cadre des régimes à prestations définies du Groupe soumis à des règles de financement, la juste valeur des actifs de couverture dépend essentiellement des taux d'intérêt, de la performance de ces actifs et des modifications des réglementations locales. Toute évolution défavorable de ces paramètres nécessiterait le versement de contributions complémentaires par le Groupe aux fonds de pension dans le cadre d'un échéancier.

Les actifs de couverture sont constitués d'actions, d'obligations et d'autres actifs dont la valeur est généralement soumise aux fluctuations du marché. Un retournement des marchés financiers augmenterait le passif net au titre des régimes à prestations définies. Les ratios de couverture des plans diminueraient en conséquence, nécessitant des versements complémentaires de cotisations par le Groupe dans le cadre d'un échéancier.

Au sein du Groupe, les actifs de couverture sont pilotés et gérés au niveau local notamment via des Comités d'investissement et un suivi des performances et des allocations en fonction du passif social couvert.

2024	Actions		Obligations		Immobilier		Trésorerie		Autres		TOTAL	
(en millions d'euros)	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Europe / Afrique	81	24,2 %	15	4,6 %	98	29,1 %	10	3,0 %	131	39,1 %	335	100,0 %
Amériques	135	21,7 %	373	59,9 %	28	4,5 %	7	1,1 %	79	12,8 %	622	100,0 %
Asie-Pacifique	4	12,3 %	26	73,3 %	1	1,4 %	4	10,0 %	1	3,1 %	36	100,0 %
TOTAL	**220**		**414**		**127**		**21**		**211**		**993**	

2023	Actions		Obligations		Immobilier		Trésorerie		Autres		TOTAL	
(en millions d'euros)	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Europe / Afrique	87	24,9 %	60	17,2 %	99	28,4 %	5	1,4 %	98	28,1 %	349	100,0 %
Amériques	171	27,1 %	406	64,4 %	34	5,4 %	10	1,6 %	9	1,5 %	630	100,0 %
Asie-Pacifique	5	13,5 %	28	75,7 %	—	0,0 %	3	8,1 %	1	2,7 %	37	100,0 %
TOTAL	**263**		**494**		**133**		**18**		**108**		**1 016**	

Note 24 Emprunts et dettes financières

Cette note fournit l'information concernant la répartition des emprunts du Groupe par instrument. Pour plus d'informations sur les instruments financiers et l'exposition au risque de taux et de change, se référer à la note 25.

Détermination de la dette nette

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Emprunts et dettes financières non courantes	(8 560,5)	(8 403,1)
Emprunts et dettes financières courantes	(2 285,3)	(2 671,4)
TOTAL DETTE BRUTE	**(10 845,8)**	**(11 074,5)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**1 624,9**	**1 915,3**
DETTE NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**(9 220,9)**	**(9 159,2)**

Tableau d'analyse de la variation de la dette nette

	Exercice 2023	Exercice 2024
Dette nette au début de l'exercice	**(10 261,3)**	**(9 220,9)**
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles	6 263,0	6 322,2
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(3 079,0)	(3 583,4)
Flux net de trésorerie généré par les opérations de financement, avant variation des emprunts	(2 041,6)	(2 322,6)
Total flux net de trésorerie	**1 142,4**	**416,2**
Incidence des variations monétaires et de la dette nette d'ouverture des sociétés nouvellement intégrées et autres	150,7	(134,2)
Retraitement des coûts et des frais liés à la dette nette	(252,7)	(220,3)
Variation de la dette nette	**1 040,4**	**61,7**
DETTE NETTE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**(9 220,9)**	**(9 159,2)**

La dette nette du groupe Air Liquide se décompose comme suit :

	2023			2024		
	Valeurs au bilan			Valeurs au bilan		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Obligations et placements privés	7 713,1	1 151,2	8 864,3	7 362,1	1 049,1	8 411,2
Programmes de papier commercial		398,8	398,8		352,6	352,6
Dettes bancaires et autres dettes financières	813,4	695,1	1 508,5	1 006,2	1 250,0	2 256,2
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	34,0	40,2	74,2	34,8	19,7	54,5
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (A)	**8 560,5**	**2 285,3**	**10 845,8**	**8 403,1**	**2 671,4**	**11 074,5**
Prêts à moins d'un an		26,1	26,1		32,4	32,4
Titres de placements à court terme		200,7	200,7		329,5	329,5
Disponibilités		1 398,1	1 398,1		1 553,4	1 553,4
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (B)		**1 624,9**	**1 624,9**		**1 915,3**	**1 915,3**
DETTE NETTE (A) - (B)	**8 560,5**	**660,4**	**9 220,9**	**8 403,1**	**756,1**	**9 159,2**

Conformément à la politique du Groupe de diversification des sources de financement, les émissions obligataires et les placements privés constituent la première source de financement et représentent 76 % de la dette brute au 31 décembre 2024. Les encours d'émission s'élèvent à 8,4 milliards d'euros à fin 2024.

L'encours de papier commercial s'élève à 0,4 milliard d'euros au 31 décembre 2024, stable par rapport à fin 2023.

La dette brute augmente de 0,2 milliard d'euros. La dette obligataire diminue de 0,5 milliard d'euros. En effet, les émissions obligataires arrivées à échéance en 2024 ou remboursées par anticipation n'ont été que partiellement renouvelées. Par ailleurs, la dette bancaire a augmenté de 0,7 milliard d'euros notamment en Chine et à Taïwan.

En 2024, une émission obligataire a été réalisée par la société Air Liquide Finance, et garantie par L'Air Liquide S.A. : il s'agit d'une émission obligataire verte de 500 millions d'euros pour financer la transition énergétique, à échéance du 29 mai 2034, à un rendement actuariel fixe de 3,466 % (coupon à 3,375 %).

En contrepartie, Air Liquide Finance a remboursé :

- une émission obligataire émise en 2014 et à maturité 5 juin 2024, initialement de 500 millions d'euros et dont le nominal avait été réduit à 441 millions d'euros suite à un rachat par anticipation effectué en 2023 ;
- une émission obligataire émise en 2016 et à maturité 13 juin 2024, initialement de 500 millions d'euros et dont le nominal avait été réduit à 451 millions d'euros suite à un rachat par anticipation effectué en 2023.
- le 13 septembre 2024, un placement privé U.S. de 2012, d'un montant de 200 millions de dollars américains (181 millions d'euros équivalents).

La valeur au bilan des emprunts et dettes financières se répartit de la façon suivante :

	2023	2024		
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Dette inscrite à l'émission [(a)]	Incidence du coût amorti [(b)]	Valeur au bilan [(a) + (b)]
Obligations dans le cadre du programme EMTN	6 087,2	5 671,6	24,4	5 696,0
Obligations hors programme EMTN	1 919,3	2 038,0	5,8	2 043,8
Placements privés dans le cadre du programme EMTN	583,7	564,6	9,5	574,1
Placements privés hors programme EMTN	274,1	96,3	1,0	97,3
TOTAL OBLIGATIONS ET PLACEMENTS PRIVÉS	**8 864,3**	**8 370,5**	**40,7**	**8 411,2**
Programmes de papier commercial	398,8	354,4	(1,8)	352,6
Dettes bancaires, découverts et autres dettes financières	1 508,5	2 242,8	13,4	2 256,2
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	74,2	54,5		54,5
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES BRUTS	**10 845,8**	**11 022,2**	**52,3**	**11 074,5**

(a) Valeur nominale.
(b) Coût amorti comportant les intérêts courus non échus.

24.1. VALEUR AU BILAN ET JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Les actifs ou passifs financiers dont la valeur au bilan est différente de leur juste valeur sont les emprunts et dettes financières à taux fixe n'ayant pas fait l'objet d'une couverture.

	2023		2024	
(en millions d'euros)	Valeur au Bilan	Juste Valeur	Valeur au Bilan	Juste Valeur
PASSIFS FINANCIERS				
Emprunts et dettes financières non courantes	8 560,5	9 287,5	8 403,1	7 797,2

La juste valeur des instruments financiers du Groupe est calculée à partir des données des marchés financiers, qui permettent une estimation pertinente de leur valeur vénale dans une optique non liquidatrice. Cette technique de valorisation est de niveau 1 selon la norme IFRS 13 (prix cotés sur un marché actif).

Compte tenu de leur échéance courte, les autres composantes de la dette, ainsi que les dettes fournisseurs et les créances clients, ont une juste valeur proche de leur valeur comptable.

24.2. MATURITÉ DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

La politique du Groupe consiste à répartir dans le temps les échéances de remboursement de sa dette long terme (obligations, placements privés et dettes bancaires) afin de limiter le montant annuel à refinancer.

2024 *(en millions d'euros)*	Nominal	Valeurs au bilan	Échéance des valeurs au bilan								
			À la demande	< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans			
					2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	> 2032
Obligations et placements privés	8 370,5	8 411,2		1 049,1	1 048,6	694,5	997,0	577,9	1 093,2	618,9	594,4	1 737,7
Programmes de papier commercial	354,4	352,6		352,6								
Dettes bancaires, découverts et autres dettes financières	2 242,8	2 256,2		1 250,0	256,5	302,6	183,7	127,4	77,3	54,7	2,5	1,6
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	54,5	54,5	34,8	19,7								
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**11 022,2**	**11 074,5**	**34,8**	**2 671,4**	**1 305,1**	**997,1**	**1 180,7**	**705,3**	**1 170,5**	**673,6**	**596,9**	**1 739,3**

2023 *(en millions d'euros)*	Nominal	Valeurs au bilan	Échéance des valeurs au bilan								
			À la demande	< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans			
					2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	> 2031
Obligations et placements privés	8 825,3	8 864,3		1 151,2	970,9	993,9	687,9	996,2	548,3	1 092,0	623,5	1 800,4
Programmes de papier commercial	405,6	398,8		398,8								
Dettes bancaires, découverts et autres dettes financières	1 492,9	1 508,5		695,1	219,9	266,7	165,8	72,9	59,0	20,3	2,2	6,6
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	74,2	74,2	21,6	40,2	12,4							
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**10 798,0**	**10 845,8**	**21,6**	**2 285,3**	**1 203,2**	**1 260,6**	**853,7**	**1 069,1**	**607,3**	**1 112,3**	**625,7**	**1 807,0**

24.3. PART DE LA DETTE BRUTE À TAUX FIXE

Part de la dette à taux fixe *(en % de la dette totale)*	**2023**	**2024**
Dette EUR	100 %	97 %
Dette USD	79 %	80 %
Dette CNY	100 %	79 %
Dette JPY	100 %	100 %
Dette TWD	93 %	88 %
Dette totale	**93 %**	**88 %**

Au 31 décembre 2024, la dette à taux fixe représente 88 % de la dette brute.

24.4. DÉTAIL DE LA DETTE OBLIGATAIRE

Le tableau ci-dessous détaille les principales caractéristiques des émissions obligataires et placements privés du Groupe en cours au 31 décembre 2024. Elles représentent 76 % de la dette brute du Groupe (82 % au 31 décembre 2023).

Devise	Nominal restant dû *(en millions)*	Année d'émission	Année d'échéance	Entité émettrice	Coupon
EUR	500	2024	2034	AL Finance	3,375 %
EUR	600	2022	2032	AL Finance	2,875 %
EUR	500	2021	2033	AL Finance	0,375 %
EUR	500	2021	2031	AL Finance	0,375 %
EUR	500	2020	2030	AL Finance	1,375 %
EUR	372	2020	2025	AL Finance	1,000 %
EUR	100	2020	2025	AL Finance	1,081 %
EUR	600	2019	2030	AL Finance	0,625 %
EUR	600	2017	2027	AL Finance	1,000 %
EUR	1 000	2016	2028	AL Finance	1,250 %
EUR	500	2015	2025	AL Finance	1,250 %
EUR	100	2014	2029	AL Finance	3,000 %
EUR	150	2014	2026	AL Finance	3,000 %
USD	500	2019	2029	AL Finance	2,250 %
USD	682	2016	2046	AL Finance	3,500 %
USD	935	2016	2026	AL Finance	2,500 %
USD	100	2012	2027	AL Finance	3,460 %
JPY	20 000	2023	2031	AL Finance	0,829 %
JPY	15 000	2008	2038	AL Finance	3,160 %

24.5. RÉPARTITION PAR DEVISE DE LA DETTE NETTE

Le Groupe assure une couverture naturelle et réduit son exposition aux fluctuations de change en privilégiant une devise d'endettement similaire à celle des flux de trésorerie qui permettront de rembourser la dette sous-jacente. Ainsi, dans la grande majorité des pays et notamment hors zones euro, dollar américain, yen et renminbi chinois, les financements sont réalisés soit en monnaie locale, soit en devise étrangère (euro ou dollar américain) lorsque les contrats de vente sont indexés sur cette dernière. La dette libellée en autres devises comprend principalement des dettes en dollar taïwanais, en rand sud-africain et en dollar canadien.

Dans le cadre du financement intra-groupe multidevises, la Trésorerie Centrale convertit les devises de la dette levée sur les marchés financiers pour refinancer les filiales dans leur devise fonctionnelle ou leur devise de cash-flow. Le détail du portefeuille de ces contrats d'échange de devises est donné ci-dessous.

Ainsi, une partie de la dette euro levée sur les marchés a été convertie (1 365,6 millions d'euros) en d'autres devises pour financer les filiales étrangères. Par exemple, 2 511,5 millions d'euros équivalents ont été directement libellés en dollar américain et 520,7 millions d'euros ont été levés en euro et transformés en dollar américain en utilisant des contrats d'échange de taux et de devises. 270,2 millions d'euros équivalents sont en trésorerie ou équivalent de trésorerie en dollar américain ; la dette nette ajustée en dollar est de 2 762,0 millions d'euros équivalents.

2024 *(en millions d'euros)*	**Dette brute initiale**	**Contrats d'échange de taux et de devises**	**Trésorerie et équivalents de trésorerie**	**Dette nette ajustée**
EUR	6 700,1	(1 365,6)	(661,3)	4 673,2
USD	2 511,5	520,7	(270,2)	2 762,0
JPY	217,2	67,3	(12,0)	272,5
CNY	569,7	(5,9)	(455,2)	108,6
TWD	548,7	—	(27,8)	520,9
Autres devises	527,3	783,5	(488,8)	822,0
TOTAL	**11 074,5**	**—**	**(1 915,3)**	**9 159,2**

2023 *(en millions d'euros)*	**Dette brute initiale**	**Contrats d'échange de taux et de devises**	**Trésorerie et équivalents de trésorerie**	**Dette nette ajustée**
EUR	6 885,1	(1 443,0)	(642,2)	4 799,9
USD	2 498,3	512,1	(244,5)	2 765,9
JPY	226,2	107,9	(18,6)	315,5
CNY	310,8	3,6	(263,5)	50,9
TWD	453,7	—	(30,1)	423,6
Autres devises	471,7	819,4	(426,0)	865,1
TOTAL	**10 845,8**	**—**	**(1 624,9)**	**9 220,9**

24.6. DÉTAIL DU COÛT DE LA DETTE NETTE

La dette nette dépend de la dette brute initiale levée, des contrats d'échange en devises pour assurer les financements des filiales, et des positions excédentaires de trésorerie. Le coût moyen de la dette nette présenté dans le tableau suivant prend en compte ces différentes composantes à savoir les charges de financement, les amortissements et commissions, les produits et charges liés aux conversions en devises et les produits ou charges liés aux excédents de trésorerie.

	2023			**2024**		
(en millions d'euros)	**Encours moyen**	**Intérêts nets**	**Coût de la dette nette**	**Encours moyen**	**Intérêts nets**	**Coût de la dette nette**
EUR	4 830,9	104,5	2,2 %	4 660,8	107,1	2,3 %
USD	3 641,8	162,8	4,5 %	2 777,9	140,2	5,0 %
JPY	311,2	4,0	1,3 %	319,8	3,5	1,1 %
CNY	184,0	12,1	6,6 %	273,8	17,4	6,4 %
TWD	376,5	8,8	2,3 %	483,0	12,1	2,5 %
Autres devises	758,5	49,1	6,5 %	1 012,8	45,1	4,5 %
TOTAL	**10 102,9**	**341,3**	**3,4 %**	**9 528,1**	**325,4**	**3,4 %**
Éléments exceptionnels		(27,1)				
Frais financiers capitalisés		(48,7)			(67,0)	
TOTAL COÛT DE LA DETTE NETTE		**265,5**			**258,4**	

Le coût de la dette nette, hors frais financiers capitalisés et éléments exceptionnels, est en baisse de 15,9 millions d'euros. Il s'établit à 3,4 % de l'encours moyen de la dette nette en 2024. Le coût total de la dette nette incluant les frais financiers capitalisés s'établit à 258,4 millions d'euros, en baisse de 7,1 millions d'euros.

Le coût de la dette nette au tableau de flux de trésorerie conformément à IAS 7.35, est présenté net d'impôts.

24.7. AUTRES INFORMATIONS RELATIVES AU FINANCEMENT

Quatre financements bancaires dont l'encours est supérieur à 50 millions d'euros comprennent des clauses de ratios financiers : il s'agit des emprunts long terme en faveur d'AL Large Industries South Africa (Afrique du Sud) pour deux d'entre eux, d'AL China (Chine), d'AL Arabia (Arabie Saoudite) ayant un encours total de 331 millions d'euros au 31 décembre 2024. Les ratios financiers sont respectés au 31 décembre 2024.

L'ensemble des financements bancaires comprenant des clauses de ratios financiers représentent environ 4,2 % de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2024.

Toutes les émissions obligataires réalisées par Air Liquide Finance et constituant l'encours obligataire au 31 décembre 2024, incluent une clause de changement de contrôle, à l'exception du placement privé de 20 milliards de yen (128 millions d'euros équivalents) arrivant à échéance en septembre 2031.

Note 25 Politique et gestion des risques financiers

25.1. GESTION DES RISQUES FINANCIERS

La maîtrise des risques est une priorité pour le Groupe. Dans ce but, la gouvernance de la Direction Financière s'appuie sur les Comités financiers stratégiques et les Comités financiers opérationnels.

La Direction Financière gère de façon centralisée les principaux risques financiers conformément aux décisions du Comité financier stratégique, auquel elle rend compte régulièrement. La Direction Financière assure également l'analyse des risques pays et des risques clients dans les décisions d'investissements en participant aux Comités d'investissements.

La politique financière appliquée par Air Liquide, dont l'objectif est de minimiser les risques encourus par le Groupe et ses filiales, permet au Groupe d'assurer la pérennité de son financement. Afin de minimiser le risque de refinancement associé aux échéances de remboursement de la dette, le Groupe diversifie ses sources de financement et en répartit les échéances de remboursement sur plusieurs années. Au 31 décembre 2024, la maturité moyenne de la dette est de 5,2 ans. La dette à long terme (dette brute supérieure à un an) représente 76 % de la dette totale du Groupe au 31 décembre 2024, contre 79 % au 31 décembre 2023.

Les stratégies de couverture des risques de taux, de change et de matières premières, validées par le Comité financier opérationnel, sont élaborées en fonction des circonstances de marché, tout en respectant des principes de prudence et de limitation du risque. Les opérations de marché négociées peuvent généralement être encadrées par des contrats Fédération Bancaire Française (« FBF ») ou par des contrats International Swaps and Derivatives Associates (« ISDA »). Ceux-ci ne comportent pas d'engagements de collatéralisation ni d'appel de marges.

Le Groupe maintient par ailleurs une vigilance constante sur son risque de contrepartie bancaire et clients, avec un suivi régulier des principales agences internationales de notations et du niveau de risque des contreparties en question. Un système de notation interne des plus grands clients, mis en place en 2018, est utilisé lorsqu'aucune notation d'agence n'est disponible.

a) Risque de change

Principes

Seul le risque de change transactionnel donne lieu à l'utilisation d'instruments financiers à des fins de couverture. Ce risque concerne d'une part les flux financiers de redevances, de dividendes et les prêts et emprunts intra-groupe en devises, et d'autre part les flux commerciaux des entités opérationnelles en devises autres que leur devise fonctionnelle. Bien qu'en augmentation, ces derniers sont peu significatifs comparés au chiffre d'affaires consolidé.

Le risque de change lié aux flux de redevances et de dividendes et des prêts et emprunts intra-groupe en devises est couvert par la Trésorerie Centrale en recourant à des contrats de change à terme ou optionnel d'une durée globalement inférieure à 18 mois.

Les flux commerciaux en devises des entités opérationnelles sont couverts soit dans le cadre du processus budgétaire annuel pour les filiales ayant des flux récurrents en devise, soit au moment de la signature d'un contrat de vente ou d'achat pour les flux non récurrents, comme c'est le cas pour la branche d'activité Ingénierie & Construction. Les filiales concernées par le risque de change sont au nombre d'une centaine. Ces filiales utilisent principalement des contrats de change à terme mis en place par l'intermédiaire d'Air Liquide Finance (contrepartie interne de négociation des opérations de couverture), à l'exception des pays dont les réglementations locales l'interdisent. La majorité des contrats ont des échéances courtes (3 à 12 mois). Ces opérations sont encadrées par des contrats Fédération Bancaire Française (« FBF ») ou par des contrats International Swaps and Derivatives Associates (« ISDA ») pour les opérations de couvertures locales. Ces opérations ne comportent pas d'engagements de collatéralisation ni d'appel de marges.

Les filiales communiquent en fin d'année, au moment de l'établissement de leur budget, leur exposition au risque de change de l'année suivante à la Trésorerie Centrale, afin de couvrir leurs flux commerciaux sur base budgétaire. Dans tous les cas, la Trésorerie Centrale vérifie l'adéquation des couvertures au risque identifié et opère semestriellement une réévaluation de toutes les couvertures en vigueur.

Le risque de change translationnel (consolidation en euro des actifs et passifs en devises) ne fait pas l'objet de couverture. En effet, le financement des investissements est essentiellement réalisé dans la devise du flux de trésorerie généré par ces investissements créant ainsi une couverture de change naturelle.

Sensibilité des instruments dérivés et de leurs sous-jacents couverts aux variations des cours des devises

Le tableau ci-dessous présente l'impact sur la comptabilisation au 31 décembre 2024 du portefeuille d'instruments dérivés de change dans le résultat net et les capitaux propres du Groupe d'une variation de 10 % des taux de change des devises de couverture. La sensibilité du résultat net et des capitaux propres reflète essentiellement l'impact des swaps de change liés à l'activité de financement intra-groupe de la filiale Air Liquide Finance, et des couvertures de change à terme contractées en central.

	Risque de change			
	+10 %		-10 %	
(en millions d'euros)	Impact résultat	Impact capitaux propres	Impact résultat	Impact capitaux propres
Instruments dérivés de change et leurs sous-jacents couverts	(0,5)	57,3	0,5	(57,3)

b) Risque de taux

Principes

Air Liquide gère de façon centralisée son risque de taux sur ses principales devises : euro, dollar américain et yen qui représentent 84 % de la dette nette totale au 31 décembre 2024. Pour les autres devises, la Direction Financière conseille les filiales sur les types de prêts bancaires et/ou les couvertures à réaliser en fonction des caractéristiques des marchés financiers de chaque pays.

La politique du Groupe est de maintenir une part majoritaire de la dette totale à taux fixe et d'éventuellement compléter ce niveau par des couvertures optionnelles. Cette articulation permet au Groupe de limiter l'impact des variations des taux d'intérêt sur sa charge de frais financiers.

Ainsi, à fin 2024, 88 % de la dette brute était libellée à taux fixe. La répartition entre dette à taux fixe et dette à taux variable est revue régulièrement par les Comités financiers, en fonction de l'évolution des taux d'intérêt et de la dette du Groupe.

Sensibilité du coût de la dette à taux variable aux variations des taux d'intérêt

La dette nette exposée à une variation des taux s'élève à environ 541 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2024, pour un encours moyen sur l'année d'environ 0,7 milliard d'euros équivalents (dette brute corrigée des couvertures de taux et des encours de placements à court terme), en hausse par rapport à l'encours de 2023 (0,6 milliard d'euros équivalents).

Une hausse ou une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base (±1 %) sur l'ensemble des courbes de taux aurait un impact d'environ ±7 millions d'euros sur le coût de la dette annuel (comptabilisé en charge financière) avant impôt du Groupe, en prenant l'hypothèse d'une stricte stabilité de l'encours de dette à taux variable.

Sensibilité des instruments dérivés et de leurs sous-jacents couverts aux variations des taux d'intérêt

Le tableau ci-dessous présente l'impact sur la comptabilisation au 31 décembre 2024 du portefeuille d'instruments dérivés de taux dans le résultat net et les capitaux propres du Groupe d'une variation de 1 % des taux d'intérêt sur toutes les devises.

	Risque de taux			
	+1,0 %		-1.0%	
(en millions d'euros)	Impact résultat	Impact capitaux propres	Impact résultat	Impact capitaux propres
Instruments dérivés de taux et leurs sous-jacents couverts	(4,5)	74,1	4,5	80,5

Pour prémunir le Groupe contre une hausse des taux variables en 2024 sur les dettes à court terme (papiers commerciaux) et autres expositions à taux variables, Air Liquide Finance a mis en place des couvertures fermes pour un montant total de 400 millions d'euros et de 250 millions de dollars américains. Elles ont été complétées par des couvertures optionnelles, pour un montant total de 200 millions d'euros et 200 millions de dollars américains.

Pour prémunir le Groupe contre de nouvelles hausses de taux en 2025 sur les dettes à court terme (papiers commerciaux) et autres expositions à taux variables, Air Liquide Finance a mis en place des couvertures fermes pour un montant total de 700 millions d'euros et 450 millions de dollars américains.

Tous les instruments de couverture liés à la gestion du risque de taux ou de change correspondent à des risques identifiés et sont mis en place afin de respecter la politique financière du Groupe. L'impact en capitaux propres provient principalement des instruments de couverture à taux fixe souscrits par la filiale Air Liquide Finance.

c) Risque de contrepartie

Les risques de contrepartie pour Air Liquide portent essentiellement sur les comptes clients et les contreparties bancaires.

Les filiales du Groupe servent un grand nombre de clients (plus de deux millions dans le monde) présents sur des marchés extrêmement variés : chimie, sidérurgie, raffinage, alimentaire, pharmacie, métaux, automobile, fabrication, santé, laboratoires de recherche, électronique, etc. En 2024, le premier client du Groupe représente environ 2 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients du Groupe environ 12 %, et les 50 premiers clients du Groupe environ 28 %. Le risque géographique est limité par la présence durable du Groupe sur tous les continents, dans 60 pays [(1)]. Cette diversité réduit les risques clients et marchés.

Pour mieux apprécier son exposition à ces risques, le Groupe a mis en place des procédures de suivi de la situation financière de ses principaux clients ainsi qu'un reporting mensuel sur les 162 premiers clients du Groupe afin, notamment, de suivre le risque consolidé sur les clients transnationaux.

(1) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation, suite à la perte de contrôle constatée au 1er septembre 2022.*

Par ailleurs, l'évaluation du risque client, en particulier la qualité du site du client, est un élément important dans le processus de décision des investissements.

Le risque de contrepartie bancaire est lié aux comptes bancaires, encours de dépôts, aux valeurs de marché des instruments dérivés et aux lignes de crédit contractées avec chaque banque. Selon sa politique financière, dans la plus grande majorité des cas, le Groupe ne prend un engagement sur des instruments financiers qu'avec des contreparties bénéficiant d'une notation minimum long terme « A » chez Standard & Poor's ou « A2 » chez Moody's. Les lignes de crédit sont également réparties sur plusieurs banques de géographies variées pour éviter leur concentration et en respectant les mêmes exigences de notation. La liste des contreparties bancaires liées aux placements et celle des instruments financiers font l'objet d'une revue régulière et d'une approbation par le Comité financier opérationnel. En termes de placements, les encours font l'objet de limites strictes par contrepartie et sont suivis quotidiennement.

La norme IFRS 13 sur l'évaluation de la juste valeur précise que le risque de crédit des contreparties des opérations de couverture des risques de change, taux, matières premières doit être pris en compte dans la valorisation de ces instruments. Au vu des critères de sélection des contreparties énoncés précédemment, l'impact sur les valorisations périodiques calculées en appliquant la méthode des spreads secondaires obligataires est non significatif.

d) Risque de liquidité

La politique financière du Groupe consiste notamment à répartir dans le temps les échéances de remboursement de sa dette long terme afin de limiter le montant annuel à refinancer. Le risque de liquidité est également réduit grâce à la régularité de la capacité d'autofinancement générée par le Groupe ainsi que par la mise en place de lignes de crédit bancaires confirmées. Les clauses de ratios financiers liées aux financements bancaires locaux en place, détaillés dans la note 24.7, n'affectent par ailleurs pas l'accès du Groupe à la liquidité.

L'encours de financement court terme sous forme de papier commercial a une valeur nominale de 354,4 millions d'euros au 31 décembre 2024, en diminution de 46,6 millions d'euros par rapport à fin 2023. L'encours moyen de papier commercial, au cours de l'année 2024 s'est élevé à 1 025 millions d'euros contre 617 millions d'euros en 2023.

Selon la politique du Groupe, les encours des programmes de papier commercial doivent être couverts par des lignes de crédit confirmées long terme. En 2024, cette règle est respectée, avec un montant des lignes confirmées de 4 000 millions d'euros, très largement supérieur à celui de l'encours maximum de papier commercial.

Le tableau ci-dessous présente les échéances des lignes bilatérales et du crédit syndiqué :

(en millions d'euros)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total
Lignes bilatérales et crédit syndiqué	80	300	470	150	3 000		4 000

Lorsque le Groupe a recours à des titres de placements financiers à court terme autres que les dépôts bancaires, il privilégie systématiquement des instruments de nature monétaire, principalement à courte échéance, afin de limiter le risque de non-liquidité ou de forte volatilité.

Les tableaux suivants représentent les flux de trésorerie futurs liés aux principaux éléments du bilan et aux instruments financiers dérivés enregistrés à la clôture des deux derniers exercices. Les flux d'intérêts sont calculés selon la norme IFRS 7 et représentent les intérêts à payer pour chaque période concernée. Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ou en devises ont été calculés en utilisant les taux d'intérêt et les cours de change de clôture aux 31 décembre 2023 et 2024. Les flux liés aux obligations de remboursement de la dette diffèrent des montants inscrits au bilan du Groupe en raison du traitement comptable appliqué aux emprunts et dettes financières et de la non-prise en compte des instruments de couverture.

2024 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable au 31 décembre 2024	Flux de trésorerie < 1 an		Flux de trésorerie ≥ 1 an et ≤ 5 ans		Flux de trésorerie > 5 ans	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Instruments dérivés							
Actif							
Instruments dérivés actif	110,2	173,3	261,3	40,5	630,7	5,4	103,2
Passif							
Instruments dérivés passif	(106,6)	(178,1)	(257,4)	(66,9)	(628,6)	(5,9)	(98,3)
SOUS-TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS		**(4,8)**	**3,9**	**(26,4)**	**2,1**	**(0,5)**	**4,9**
Actif							
Prêts et autres créances à long terme					—		
Clients	2 996,7		2 996,7				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 915,3	7,3	1 908,0				
SOUS-TOTAL ACTIF		**7,3**	**4 904,7**		**—**		
Passif							
Emprunts et dettes financières non courantes	(8 403,1)	(149,6)		(495,2)	(4 168,5)	(549,3)	(4 199,9)
Autres passifs non courants	(642,8)				(642,8)		
Fournisseurs	(3 319,0)		(3 319,0)				
Dettes financières courantes	(2 671,4)	(55,4)	(2 463,9)				
SOUS-TOTAL PASSIF		**(205,0)**	**(5 782,9)**	**(495,2)**	**(4 811,3)**	**(549,3)**	**(4 199,9)**

2023 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable au 31 décembre 2023	Flux de trésorerie < 1 an		Flux de trésorerie ≥ 1 an et ≤ 5 ans		Flux de trésorerie > 5 ans	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Instruments dérivés							
Actif							
Instruments dérivés actif	105,8	145,9	204,4	42,0	719,1	7,7	143,8
Passif							
Instruments dérivés passif	(124,2)	(127,2)	(196,9)	(84,1)	(720,5)	(9,1)	(134,6)
SOUS-TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS		**18,7**	**7,5**	**(42,1)**	**(1,4)**	**(1,4)**	**9,2**
Actif							
Prêts et autres créances à long terme					—		
Clients	2 993,7		2 971,2		22,5		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 624,9	5,0	1 619,9				
SOUS-TOTAL ACTIF		**5,0**	**4 591,1**		**22,5**		
Passif							
Emprunts et dettes financières non courantes	(8 560,5)	(135,8)		(551,8)	(4 370,1)	(516,2)	(4 156,2)
Autres passifs non courants	(454,7)				(454,7)		
Fournisseurs	(3 310,5)		(3 245,9)		(64,6)		
Dettes financières courantes	(2 285,3)	(46,8)	(2 157,3)				
SOUS-TOTAL PASSIF		**(182,6)**	**(5 403,2)**	**(551,8)**	**(4 889,4)**	**(516,2)**	**(4 156,2)**

e) Hiérarchie de la juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	2023	2024
Niveau 1	**70,2**	**46,6**
Titres non consolidés (cotés)	70,2	46,6
Niveau 2	**230,0**	**216,8**
Instruments dérivés	230,0	216,8
Niveau 3	**74,2**	**54,5**
Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	74,2	54,5

f) Risque de matière première (contrats d'énergie)

Une partie des approvisionnements en énergie d'Air Liquide, avec des engagements de volumes limités, est réalisé au travers de contrats d'achats à terme, à un prix fixe ou indexé.

La norme IFRS 9 prévoit l'intégration dans son périmètre des opérations d'achat et de vente à terme de tout actif non financier, dès lors que ces transactions présentent des caractéristiques similaires à des instruments dérivés.

Toutefois, la norme IFRS 9 considère que les contrats à terme portant sur des actifs non financiers ne doivent pas être considérés comme des dérivés dès lors que ceux-ci ont été conclus afin de faire face aux besoins de l'activité « courante » de l'entreprise, se caractérisant par une prise de livraison à l'échéance du sous-jacent pour utilisation dans le processus industriel de l'entreprise. Air Liquide n'achète pas d'électricité ou de gaz naturel dans un objectif de spéculation ou d'arbitrage sur l'évolution du cours des matières premières. Les contrats sont conclus dans le cadre de l'activité courante de l'entreprise pour utilisation dans le processus industriel et ne répondent pas à la définition d'un instrument dérivé.

Par ailleurs, dans le contexte mondial d'une forte volatilité des prix de marché de l'électricité et du gaz naturel, la politique d'Air Liquide demeure l'indexation des contrats clients long terme pour couvrir ces risques. Pour le gaz naturel et pour l'électricité, l'ouverture de certains marchés a conduit le Groupe, dans ces circonstances, à remplacer les tarifs régulés par les indices de marchés locaux.

Il subsiste néanmoins quelques cas de contrats, pour lesquels la seule indexation des prix ne peut garantir une couverture intégrale et effective des risques de fluctuation des prix d'énergie. Ces risques sont alors couverts par Air Liquide, notamment par Air Liquide Finance, à l'aide de produits dérivés adéquats sur matières premières, qui sont majoritairement des contrats d'échange, d'une maturité généralement inférieure à deux ans.

Pour des contrats de fourniture de gaz industriels produits à partir d'énergie renouvelable, des nouveaux risques à prendre en compte (engagement long terme, prix fixe, intermittence, gestion des certificats environnementaux…) peuvent amener le Groupe à faire appel à des instruments de couvertures adéquats. Par ailleurs, le Groupe analyse les principales caractéristiques des contrats d'achat d'énergie renouvelable à long terme (PPAs) tel que décrit dans le paragraphe 13 des principes et méthodes comptables afin de les qualifier en tant que contrats d'achat pour usage propre. Les contrats d'achats d'énergie renouvelables virtuels (VPPAs) sont quant à eux des instruments dérivés que le Groupe désigne dans une relation de couverture conformément aux principes décrits dans le paragraphe 13 des principes et méthodes comptables.

La comptabilisation à leur juste valeur de ces instruments dérivés n'a pas d'incidence significative sur les capitaux propres ni sur le résultat du Groupe au 31 décembre 2024.

25.2. INFORMATION SUR LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

La politique du Groupe est de n'utiliser les instruments financiers dérivés que pour couvrir des flux financiers effectifs. De ce fait, la plupart des instruments financiers dérivés utilisés bénéficient de la comptabilité de couverture. Les instruments dérivés qui ne bénéficient pas de la comptabilité de couverture ne correspondent pas à des opérations spéculatives.

Impact au bilan de la comptabilisation de la juste valeur des instruments dérivés :

		Actif					Passif						
				Instruments dérivés actif			Résultats enregistrés en capitaux propres	Résultat net	Emprunts et dettes financières	Fournisseurs	Instruments dérivés passif		
2024 *(en millions d'euros)*	**Qualification IFRS**	**Impôts différés actif**	**Clients**	**Non courant**	**Courant**	**Total**					**Non courant**	**Courant**	**Total**
Risque de change													
Contrats de change à terme sur transactions futures	CFF [a]	(0,6)		2,6	53,5	55,5	1,9				5,3	48,3	55,5
Contrats de change à terme sur transactions comptabilisées et Cross Currency Swaps	CJV [b]	0,5	7,4	32,6	23,6	64,1		(1,5)	14,8	2,8	23,7	24,3	64,1
Autres dérivés	[c]												
Risque de taux													
Swaps de taux	CJV [b]												
Swaps, options et Cross Currency Swaps	CIN [d] et CFF [a]	1,2		(2,3)	0,3	(0,8)	(3,3)				2,4	0,1	(0,8)
Risque de matière première (Énergie)													
Contrats de change à terme sur transactions futures	CFF [a]	0,6				0,6	(1,9)				(1,7)	4,2	0,6
TOTAL		**1,7**	**7,4**	**32,9**	**77,4**	**119,4**	**(3,3)**	**(1,5)**	**14,8**	**2,8**	**29,7**	**76,9**	**119,4**

(a) CFF : Couverture des flux futurs.
(b) CJV : Couverture de juste valeur.
(c) Instruments dérivés ne bénéficiant pas de la comptabilité de couverture.
(d) CIN : Couverture d'investissements nets.

		Actif					Passif						
				Instruments dérivés actif			Résultats enregistrés en capitaux propres	Résultat net	Emprunts et dettes financières	Fournisseurs	Instruments dérivés passif		
2023 *(en millions d'euros)*	**Qualification IFRS**	**Impôts différés actif**	**Clients**	**Non courant**	**Courant**	**Total**					**Non courant**	**Courant**	**Total**
Risque de change													
Contrats de change à terme sur transactions futures	CFF [a]	6,0		(1,1)	37,1	42,0	(16,9)				5,7	53,2	42,0
Contrats de change à terme sur transactions comptabilisées et Cross Currency Swaps	CJV [b]	0,8	1,6	37,4	33,8	73,6		(2,3)	33,7	4,2	24,7	13,3	73,6
Autres dérivés	[c]												
Risque de taux													
Swaps de taux	CJV [b]												
Swaps, options et Cross Currency Swaps	CIN [d] et CFF [a]	4,7		(1,2)	(0,2)	3,3	(12,8)	(0,7)			16,8		3,3
Risque de matière première (Énergie)													
Contrats de change à terme sur transactions futures	CFF [a]	2,6				2,6	(7,9)				0,8	9,7	2,6
TOTAL		**14,1**	**1,6**	**35,1**	**70,7**	**121,5**	**(37,6)**	**(3,0)**	**33,7**	**4,2**	**48,0**	**76,2**	**121,5**

(a) CFF : Couverture des flux futurs.
(b) CJV : Couverture de juste valeur.
(c) Instruments dérivés ne bénéficiant pas de la comptabilité de couverture.
(d) CIN : Couverture d'investissements nets.

Note 26 Autres passifs (non courants/courants)

26.1. AUTRES PASSIFS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2023	2024
Subventions d'investissement	187,0	334,2
Avances et dépôts reçus des clients	28,4	44,0
Autres passifs non courants	239,3	264,6
TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS	**454,7**	**642,8**

26.2. AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	2023	2024
Avances reçues	560,2	639,4
Dépôts reçus des clients	70,7	69,2
Autres créditeurs	1 395,4	1 556,2
Produits constatés d'avance	283,8	218,9
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	**2 310,1**	**2 483,7**

Les autres passifs courants incluent les montants dus aux clients dans le cadre des contrats d'Ingénierie & Construction pour 184,3 millions d'euros au 31 décembre 2024 (188,8 millions d'euros en 2023).

Les autres créditeurs se composent principalement de dettes fiscales et sociales.

Note 27 Fournisseurs

(en millions d'euros)	2023	2024
Fournisseurs d'exploitation	2 807,0	2 799,3
Fournisseurs d'immobilisations	503,5	519,7
TOTAL FOURNISSEURS	**3 310,5**	**3 319,0**

Un contrat de service de plateforme de paiements aux fournisseurs dont l'objectif est de faciliter le processus de paiement des factures fournisseurs est en place aux États-Unis. Le Groupe a analysé les principales caractéristiques du contrat selon les principes décrits dans le paragraphe 6.d des principes et méthodes comptables et a conclu que la qualification des dettes fournisseurs n'est pas remise en cause par ledit contrat qui ne constitue pas un contrat d'affacturage inversé.

Note 28 Informations relatives aux parties liées

28.1. TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les États financiers consolidés comprennent les États financiers de L'Air Liquide S.A. et de toutes les filiales énumérées dans la liste figurant en pages 252 et 253. L'Air Liquide S.A. est la société mère ultime du Groupe.

En raison des activités et de l'organisation juridique du Groupe, seuls les dirigeants, les entreprises associées et les coentreprises sont considérés comme des parties liées au Groupe. Les opérations réalisées entre ces personnes physiques ou ces sociétés et les filiales du Groupe ne sont pas significatives.

Les informations relatives aux entreprises associées et aux coentreprises sont détaillées dans la note 14.

28.2. RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES ORGANES DE DIRECTION

La rémunération des dirigeants du Groupe comprend la rémunération allouée aux membres du Conseil d'Administration et des organes de direction de la Société à raison de leurs fonctions dans l'ensemble des entreprises consolidées, au titre de chacun des exercices tant pour leurs fonctions salariées que pour leurs fonctions de mandataire social. Les organes de direction de la Société incluent l'intégralité des membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif. Les montants comptabilisés en charge à ce titre s'élèvent à :

(en milliers d'euros)	2023	2024
Avantages à court terme	20 480	20 714
Avantages postérieurs à l'emploi : retraites et clauses de non-concurrence	2 683	2 403
Indemnités de départ en retraite payées	—	—
Paiements fondés sur des actions	9 762	9 017
TOTAL	**32 925**	**32 134**

Avantages à court terme

Les avantages à court terme comprennent la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages en nature ainsi que les jetons de présence, hors contribution patronale. La totalité de la part variable de la rémunération, due au titre d'un exercice, est payée l'exercice suivant, après approbation des comptes.

La politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration et des organes de direction tient compte des pratiques de marché. Elle comporte une part variable importante dépendant de l'atteinte d'objectifs de résultats et de la contribution individuelle.

Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent principalement les cotisations versées aux organismes de retraites extérieurs. Les engagements de retraite s'élèvent à 5 156 milliers d'euros en 2024 et 5 331 milliers d'euros en 2023.

Paiements fondés sur des actions

Les options de souscription et actions de performance accordées aux membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif ont les dates d'expiration et les prix d'exercice suivants :

Année du plan de Stock Options	Date d'expiration	Prix d'exercice [a] *(en euros)*	Nombre de droits 2023	Prix d'exercice [b] *(en euros)*	Nombre de droits 2024
2015 (28 septembre)	27/09/2025	76,23	34 120	69,12	14 065
2016 (29 novembre)	28/11/2026	69,33	5 561	62,86	5 397
2017 (20 septembre)	19/09/2027	77,54	1 075	70,30	1 186
2018 (25 septembre)	24/09/2028	87,97	902	79,76	995

(a) Ajusté pour tenir compte des augmentations de capital par attribution d'actions gratuites (2022, 2019, 2017) et de l'augmentation de capital en numéraire du 11 octobre 2016.
(b) Données 2024 ajustées pour tenir compte de l'augmentation de capital par attribution d'actions gratuites 2024.

Année du plan d'Actions de performance	Nombre de droits 2023	Nombre de droits 2024
2020 (29 septembre)	29 269	-
2021 (29 septembre)	71 918	15 878
2022 (29 septembre)	87 150	66 193
2023 (28 septembre)	72 200	58 435
2024 (25 septembre)	-	51 480

La juste valeur des actions de performance accordées en 2024 est présentée en note 21. Ces montants sont comptabilisés en charges sur la période de blocage de l'option et des actions de performance. Les montants qui seront comptabilisés sur les exercices futurs au titre des actions de performance accordées s'élèvent à 15 759 milliers d'euros au 31 décembre 2024 (17 117 milliers d'euros au 31 décembre 2023).

Les actions de performance du plan 2024 attribuées aux mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif ne pourront être définitivement attribuées que si certaines conditions de performance sont atteintes.

Aucune option de souscription ou action de performance n'a été octroyée aux autres Administrateurs non dirigeants dans le cadre de ces plans.

Note 29 Engagements

29.1. DÉTAIL DES ENGAGEMENTS

Les engagements sont donnés dans le cadre de la gestion normale du Groupe.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Commandes fermes pour l'acquisition d'immobilisations	1 661,1	1 876,7
Autres engagements liés aux activités opérationnelles [a]	7 624,4	6 533,1
Engagements liés aux activités opérationnelles	**9 285,5**	**8 409,8**
Engagements liés aux opérations de financement et périmètres de consolidation	**198,1**	**340,9**
TOTAL	**9 483,6**	**8 750,7**

(a) Un contrat contient une clause de sortie à la main d'Air Liquide pouvant être exercée jusqu'en juin 2027.

Les engagements d'achat de molécules dans le cadre de contrats contenant des clauses d'achat ferme s'élèvent à 5 235,9 millions d'euros au 31 décembre 2024 (6 348,9 millions d'euros au 31 décembre 2023), et sont reportés dans les autres engagements liés aux activités opérationnelles. Ces montants incluent notamment les engagements d'achat d'hélium.

Air Liquide détient 13,7 % du capital de la société Exeltium S.A.S. pour un montant de 24,5 millions d'euros. Exeltium et EDF ont signé le 24 mars 2010 un contrat de partenariat industriel permettant à Exeltium d'acquérir des droits sur une partie de la production électronucléaire d'EDF. En contrepartie, Exeltium et ses clients actionnaires ont signé des contrats de fourniture d'électricité à long terme. Ce projet a reçu l'aval de la Commission européenne. Le contrat signé par Air Liquide a une durée de 20 ans et peut être suspendu par Air Liquide après 10 ans. Ce contrat donne une visibilité à long terme du prix de l'électricité qui sera fournie.

Les engagements d'achat d'énergie du Groupe s'élèvent à 2 167,9 millions d'euros au 31 décembre 2024 (2 464,2 millions d'euros au 31 décembre 2023). Ces montants incluent les engagements d'achat d'énergie liés au contrat Exeltium. La quasi-totalité de ces engagements est couverte par des engagements réciproques reçus de clients dans le cadre de contrats de fourniture de gaz à long terme et ne sont donc pas présentés dans le tableau ci-dessus.

29.2. DÉTAIL DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS D'ACHAT D'ÉNERGIES RENOUVELABLES (PPA)

Par ailleurs, les engagements du Groupe au 31 décembre 2024 relatifs aux contrats d'achat d'énergies renouvelables (Power Purchase Agreements, ou PPAs), sont présentés ci-dessous :

31 décembre 2024	Nombre de contrats	Dates de démarrage	Durée moyenne *(en années)*	Production [(a)] *(en GWh par an)*	Montant *(en millions d'euros)*
Europe, Moyen-Orient et Afrique [(b)]	16	2021-2026	15	2 977,6	3 014,8
Amériques	7	2021-2024	11	621,8	102,4
Asie-Pacifique	7	2022-2025	6	2 231,5	474,7
TOTAL PPAs	**30**			**5 831,0**	**3 591,9**

(a) Volume de production estimé à la date de signature du contrat en année pleine après le démarrage des unités de production renouvelables.
(b) Un contrat contient une clause de sortie à la main d'Air Liquide pouvant être exercée jusqu'en juin 2025.

31 décembre 2023	Nombre de contrats	Dates de démarrage	Durée moyenne *(en années)*	Production *(en GWh par an)*	Montant *(en millions d'euros)*
Europe, Moyen-Orient et Afrique	12	2021-2026	15	2 682,0	2 317,7
Amériques	5	2021-2024	11	342,0	86,2
Asie-Pacifique	3	2022-2024	9	212,0	108,5
TOTAL PPAs	**20**			**3 236,0**	**2 512,4**

Note 30 Passifs éventuels

Le Groupe n'a actuellement connaissance d'aucun fait exceptionnel ou litige susceptible d'affecter ou d'avoir affecté substantiellement dans un passé récent sa situation financière ou sa rentabilité.

Note 31 Prise en compte des risques climatiques [(1)]

31.1. MODÈLE D'AFFAIRES

Air Liquide propose à ses clients dans les secteurs de la métallurgie, de la chimie, du raffinage et de l'énergie, des solutions de fourniture de gaz et d'énergie indispensables à leur propre cœur de métier, leur permettant notamment d'améliorer l'efficacité de leurs procédés et de rendre leurs usines plus respectueuses de l'environnement.

Le modèle d'affaires d'Air Liquide repose sur l'externalisation des besoins en gaz industriels de ses clients, ces derniers peuvent être émetteurs de gaz à effet de serre, en particulier dans les industries telles que la métallurgie, la chimie ou le raffinage. Cette externalisation se justifie par l'expertise d'Air Liquide leur permettant d'accéder à des technologies de pointe, d'optimiser la consommation d'énergie des outils de production, tout en garantissant la fiabilité de l'approvisionnement sur le long terme. Elle engendre néanmoins un transfert d'une partie des émissions de gaz à effet de serre des clients vers le Groupe.

Les gaz industriels sont aujourd'hui utilisés dans la plupart des industries et ils le seront encore plus pendant la transition énergétique car ils sont au cœur des solutions de décarbonation de l'industrie. En effet, ces unités de production fournissent en outre des produits essentiels pour l'industrie et la santé, en particulier pour réduire les émissions et les consommations d'énergie et de ressources des clients du Groupe. Dans un scénario de limitation du réchauffement de la planète au niveau visé par l'Accord de Paris (à un niveau nettement en dessous de 2 °C, et idéalement à un niveau de 1,5 °C, par rapport au niveau préindustriel), la demande se tournera de plus en plus vers des gaz et solutions bas carbone, en phase avec l'évolution de la réglementation.

Pour l'activité Grande Industrie, qui porte l'essentiel des actifs décrits ci-dessous, la fourniture du gaz est contractualisée pour une durée de 15 ans ou plus. Les actifs sont amortis sur la durée du contrat, ce qui réduit significativement le risque de dépréciation. Au sein de ces contrats, le Groupe garantit un haut niveau de fiabilité et de disponibilité du gaz en service continu, sur le long terme, via une solution industrielle performante. En contrepartie, ces contrats de fourniture de gaz à long terme intègrent des volumes minimums garantis par des clauses d'achat fermes (take-or-pay), ainsi qu'une indexation sur les coûts variables (principalement pour l'électricité et le gaz naturel), y compris le coût du CO_2 (par exemple schéma ETS en Europe), et l'inflation.

31.2. ACTIFS DU GROUPE ET ÉMISSIONS CO_2

Les principaux actifs du Groupe impactant le bilan CO_2 sont :

- des unités de production de gaz de l'air (ASU), oxygène et azote notamment, qui n'ont recours à aucun procédé de combustion et qui n'émettent donc pas directement de CO_2. Ces unités utilisent l'air comme seule matière première, tandis que l'énergie nécessaire à la séparation de l'air est consommée principalement sous forme d'électricité. L'électricité utilisée par le Groupe pour faire fonctionner ces unités génère des émissions de CO_2 appelées émissions indirectes ou scope 2. Les réductions d'émissions de CO_2 peuvent dans ce cas se faire majoritairement par des achats d'électricité renouvelable et l'amélioration de l'efficacité énergétique ;
- des unités de production d'hydrogène par reformage d'hydrocarbures, qui génèrent des émissions de CO_2 à partir de la consommation de gaz naturel ; ces émissions sont classées en émissions directes (scope 1). Plusieurs leviers de réduction des émissions de CO_2 sont possibles pour ces actifs : en premier lieu le captage et la séquestration du carbone (Carbon Capture and Sequestration – CCS), via des technologies dont le Groupe est propriétaire, mais également l'utilisation de biométhane. Le Groupe développe aussi l'usage

(1) ESRS 2 SBM-3 §48 (d).

de l'ammoniaque bas carbone ou renouvelable, qui permettra également de réduire les émissions de ces unités ;

- des unités de production de vapeur et d'électricité (usines de cogénération), qui génèrent des émissions de CO_2 à partir de la consommation de gaz naturel ; ces émissions sont classées en émissions directes (scope 1). Plusieurs leviers de réduction des émissions de CO_2 sont possibles pour ces actifs, notamment rendre les usines plus flexibles avec l'usage de chaudières utilisant de l'électricité et des combustibles alternatifs bas carbone.

Air Liquide réalise un inventaire complet de ses émissions de gaz à effet de serre, qui sont reportées dans différentes catégories sur la base de standards reconnus comme le GreenHouse Gas (GHG) Protocol.

Ainsi, en 2024, les émissions directes reportées (scope 1) et les émissions indirectes reportées (scope 2) du Groupe s'élèvent respectivement à 14,9 millions de tonnes et à 20,1 millions de tonnes en équivalent CO_2.

31.3. OBJECTIFS CLIMAT DU GROUPE

Air Liquide reconnaît l'importance et le caractère urgent de la prise en compte du changement climatique. Le Groupe a pour ambition de participer activement à la mise en œuvre de l'Accord de Paris, qui définit un cadre mondial visant à éviter un changement climatique dangereux en limitant le réchauffement de la planète à un niveau nettement en dessous de 2 °C par rapport au niveau préindustriel, et en poursuivant les efforts pour le limiter à 1,5 °C.

Dans cette perspective, le Groupe s'est engagé à contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050. Cet objectif long terme est prioritairement basé sur une réduction massive des émissions de CO_2, avec en particulier deux étapes intermédiaires importantes :

- le début de la réduction de ses émissions de CO_2 en valeur absolue autour de 2025 ;
- puis une réduction des émissions scope 1 et scope 2 de -33 % en 2035 par rapport à une référence 2020 [(1)].

De plus, le Groupe maintient son objectif fixé en 2018 de réduire de -30 % son intensité carbone par rapport à 2015 d'ici à 2025 [(2)]. L'intensité carbone s'élève à 4,3 kg de CO_2 équivalent/euro de résultat opérationnel courant avant amortissements en 2024, en baisse de -12% par rapport à 2023 et de -41% par rapport à 2015.

31.4. RISQUE DE TRANSITION – ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Le principal risque climatique identifié par le Groupe à la clôture 2024 concerne les émissions de gaz à effet de serre.

Le risque de transition climatique (émissions de gaz à effet de serre) est étroitement lié à la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre, en particulier via la mise en place par les pouvoirs publics de politiques contraignantes de réduction des émissions de gaz à effet de serre, comme la mise en place d'un prix du carbone ou de réglementations plus exigeantes, susceptibles d'impacter :

- soit les usines du Groupe (impact direct sur le périmètre opérationnel), engendrant des hausses de coûts de production et des besoins de nouveaux investissements ;
- soit celles de ses fournisseurs, générant des hausses de prix ;
- soit celles de ses clients (impact indirect sur la chaîne de valeur), impactant par exemple leurs marchés, leurs procédés et leurs besoins de gaz industriels.

Les principales unités de production d'Air Liquide peuvent être décarbonées de manière compétitive dans un scénario de transition 1,5 °C. Cela suppose le déploiement d'infrastructures, en particulier énergétiques, prévues par ces scénarios (réseaux électriques, disponibilité massive d'énergie renouvelable en particulier, accès aux puits de stockage de carbone), ainsi que l'évolution nécessaire des cadres réglementaires et politiques, soutenant l'émergence des nouvelles chaînes de valeur bas carbone.

Les émissions du scope 1 et 2 de CO_2 du Groupe proviennent d'un nombre limité d'actifs et de pays. En effet, 60 % des émissions directes scope 1 proviennent de moins de 15 unités de production et 80 % des émissions indirectes scope 2 liées à la consommation électrique proviennent de six pays. Les objectifs de réduction des émissions nécessitent donc l'activation de quelques leviers bien identifiés, qui sont étroitement liés aux actions mondiales d'atténuation du changement climatique.

La gouvernance et les actions suivantes ont été mises en place pour limiter le risque sur les actifs du Groupe :

- pour tous ses nouveaux projets, pour toutes les géographies, même celles pour lesquelles il n'y a actuellement pas de prix du CO_2, Air Liquide intègre dans son processus de décision d'investissements une analyse de sensibilité autour du prix du carbone pour évaluer la viabilité du projet pour le client. Cette analyse de sensibilité est réalisée avec le prix local actuel ainsi qu'une valeur de 100 euros ou plus par tonne, choisie en fonction de la géographie et du contexte. Pour rappel, le coût de CO_2 est contractuellement refacturé au client, réduisant ainsi significativement le risque de dépréciation des actifs concernés ;
- dans les cas où le prix public du carbone dépasse un certain plafond, les contrats avec certains clients prévoient des investissements supplémentaires pour décarboner l'installation (par exemple en utilisant des technologies de captage et de séquestration de carbone – CCS), ce qui génère des revenus supplémentaires correspondants pour le Groupe ;
- les initiatives du Groupe en matière d'approvisionnement en électricité ont été renforcées, notamment l'approvisionnement en électricité renouvelable, afin de réduire les émissions du scope 2 (voir note 29.2);
- la trajectoire des objectifs climat est pilotée de manière centralisée via un budget carbone alloué aux différentes zones géographiques et revu chaque année, en fonction d'objectifs intermédiaires. Le Comité environnement et société du Conseil d'Administration se réunit trois fois par an et au moins une fois de plus en session commune avec le Comité d'audit et des comptes. La trajectoire des objectifs climat ainsi que les risques associés sont revus lors de ces sessions. La réalisation des objectifs climat fait partie des critères des plans d'intéressement à long terme pour le Directeur Général et pour plus de 2 000 bénéficiaires.

Les actions d'Air Liquide pour limiter les impacts du risque de transition incluent :

Réduction des émissions de scope 2 :

- pour les grandes unités de production de gaz de l'air ou ASUs, en utilisant principalement de l'électricité renouvelable. Depuis 2018, Air Liquide a déjà signé 30 contrats d'approvisionnement enénergies renouvelables / bas carbone à long terme (PPA) pour une quantité annuelle estimée à 5 831 GWh/an (en année pleine après le démarrage des unités de production renouvelables), ainsi qu'un Virtual Power Purchase Agreement (VPPA).

(1) *En tonnes de CO_2 équivalent des scopes 1 et 2, en « base marché », retraités pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*

(2) *En kg CO_2 équivalent/euros de résultat opérationnel courant avant amortissements et hors IFRS 16 au taux de change 2015 sur les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre en « base marché ».*

Les ASUs étant presque toutes électrifiées, elles ne nécessitent aucun investissement significatif spécifique pour la transition, car la réduction des émissions sera gérée par l'achat d'énergie renouvelable en fonction de l'accès à ces sources (voir la note 29.2). Pour les quelques actifs de production de gaz de l'air entraînés à la vapeur, le Groupe a entamé leur électrification, ce qui permettra de les décarboner complètement via l'approvisionnement en électricité renouvelable ;

- **les coûts de l'énergie, y compris les coûts des énergies renouvelables, ne représentent pas de risque financier significatif** car ils sont répercutés dans les prix facturés aux clients dans le cadre des contrats de 15 ans ou plus.

Réduction des émissions de scope 1 :

- pour les grandes unités de production d'hydrogène, en mobilisant différents leviers, en particulier en captant le CO_2. Air Liquide maîtrise un portefeuille complet de technologies propriétaires permettant le captage du CO_2. Par exemple, un système avancé Cryocap™ est en exploitation industrielle depuis 2015 sur une unité de production d'hydrogène en France. Pour les cogénérations, Air Liquide cherche à rendre les usines plus flexibles avec l'usage de chaudières utilisant de l'électricité et des combustibles alternatifs bas carbone. Le devenir de ces actifs et leur trajectoire d'émission est analysé dans les plans de décarbonation développés au niveau de chaque groupe de pays (cluster), en tenant compte de la technologie, de la capacité des unités, des produits, des clients servis et des politiques de décarbonation des pays et des secteurs servis. Les leviers de réduction les plus adaptés sont identifiés et donnent lieu à des études ciblées et, dans les cas les plus avancés, au développement et à l'implémentation de projets de réduction, comme par exemple des projets de captage de CO_2 ;
- la capacité d'innovation et le savoir-faire technologique des équipes d'Air Liquide permettent au Groupe de proposer des solutions plus propres et plus durables pour réduire ses propres émissions et celles de ses clients industriels. Le Groupe se concentre sur les technologies pour les solutions climatiques et la transition énergétique, comme par exemple les électrolyseurs. En 2024, Air Liquide détenait plus de 500 familles de brevets sur l'hydrogène. Les dépenses d'Innovation du Groupe se sont élevées à 309 millions d'euros en 2024 ;
- dans un scénario de limitation du réchauffement de la planète à un niveau nettement en dessous de 2 °C par rapport au niveau préindustriel, la demande de gaz industriel décarboné à un prix plus élevé se développe et permet de rémunérer l'investissement du Groupe dans des actifs bas carbone, notamment pour la production d'hydrogène, ainsi que les éventuels surcoûts liés à l'approvisionnement en électricité renouvelable pour les marchés de la transition énergétique en développement. Par ailleurs, des programmes de financement sous forme de subventions ou de crédits d'impôts sont également mis en place notamment en Europe afin de supporter, pendant une période de transition, le coût de la décarbonation des actifs industriels existants et des nouvelles unités de production. Par exemple, le Groupe a récemment été sélectionné pour le financement via des subventions européennes d'un projet de production, liquéfaction et distribution d'hydrogène bas carbone et renouvelable à partir d'ammoniac, d'un projet de captage de carbone avec un client et d'un projet d'infrastructure de CO_2 ;
- **les coûts liés aux émissions de CO_2** (par exemple, les schémas ETS en Europe) **sont refacturés aux clients** dans le cadre de contrats de 15 ans ou plus. Le Groupe appliquant également ce modèle économique à la fourniture de gaz industriels bas carbone, **Air Liquide ne porte donc pas de risques significatifs liés aux coûts de l'énergie et du CO_2.**

À fin 2024, aucun impact significatif n'a été identifié, que ce soit sur la durée d'utilité ou sur la valeur des actifs, sur le portefeuille clients ou sur les flux de trésorerie générés par les activités existantes ou sur les provisions pour risques et charges.

31.5. RISQUES PHYSIQUES

Air Liquide exerce ses activités dans certaines régions du monde exposées à une évolution (en amplitude ou fréquence) des phénomènes météorologiques exceptionnels du fait du changement climatique. Ces phénomènes peuvent ralentir, interrompre les opérations du Groupe ou les rendre plus onéreuses. Cette problématique est identique pour ses fournisseurs et ses clients.

On distingue :

- les risques aigus déclenchés par des évènements tels que les catastrophes naturelles, dont la fréquence et la sévérité augmentent : tempêtes, ouragans, inondations, etc. Ces risques peuvent concerner les sites d'Air Liquide localisés à proximité des littoraux par exemple ou dans des zones qui peuvent être touchées par des ouragans (golfe du Mexique, Asie du Sud, etc.) ;
- les risques chroniques liés à des changements à plus long terme des modèles climatiques et à la hausse des températures : élévation du niveau de la mer, vagues de chaleur chroniques dans certaines régions, modification des régimes de précipitations et augmentation de leur variabilité, disparition de certaines ressources, etc.

Les actions d'Air Liquide pour limiter les impacts physiques sont les suivantes :

- les risques physiques (disponibilité en eau, fréquence des évènements extrêmes, etc.) sont évalués lors de l'analyse des demandes d'investissements, au même titre que les critères financiers, afin de s'assurer que les mesures associées de gestion des risques sont adaptées, par exemple dans la conception des équipements ;
- les opérations du Groupe qui sont régulièrement exposées aux risques aigus décrits ci-dessus disposent de systèmes de gestion du risque visant à adopter les mesures opérationnelles préventives adéquates ainsi qu'à gérer ces crises en protégeant en premier lieu les personnes et l'outil industriel en coordination étroite avec les clients. Ces systèmes font l'objet de mises à jour et d'améliorations régulières ;
- les risques chroniques sont pris en compte, notamment dans la conception des unités de production, au même titre et dans la même mesure que leur efficacité énergétique et leur empreinte carbone ;
- les pertes causées par les catastrophes naturelles sont couvertes par le programme dommages et pertes d'exploitation du Groupe ;
- Air Liquide a initié en 2023 une étude visant à identifier les périls liés aux impacts physiques du changement climatique selon 2 scénarios à fortes émissions (SSP2-4.5 utilisé comme « business as usual » conduisant à +2,7 °C d'ici à 2100 et le scénario SSP5-8.5 ou « worst case scenario » conduisant à +4,4 °C d'ici à 2100) et à consolider et améliorer le processus de gestion des risques physiques. Les travaux se poursuivent afin d'affiner la compréhension des enjeux au niveau des différents types d'actifs du Groupe, avec un recentrage sur les principaux bassins industriels.

À fin 2024, aucun impact significatif n'a été identifié, que ce soit sur la durée d'utilité ou sur la valeur des actifs, sur le portefeuille clients ou sur les flux de trésorerie générés par les activités existantes ou sur les provisions pour risques et charges.

À noter tant pour les risques de transition que pour les risques physiques, il n'y a pas d'impact sur la provision pour démantèlement, car il s'agit d'une obligation provisionnée à la date de signature d'un contrat Grande Industrie.

Note 32 Évènements postérieurs à la clôture

Aucun évènement significatif n'est à signaler.

Cours des devises et principales sociétés consolidées

COURS DES DEVISES

Principaux taux de change utilisés

Cours moyen

Euros pour 1 devise	2023	2024
CAD	0,69	0,67
CNY	0,13	0,13
JPY (1 000)	6,60	6,11
SGD	0,69	0,69
TWD	0,03	0,03
USD	0,92	0,92

Cours de clôture

Euros pour 1 devise	2023	2024
CAD	0,68	0,67
CNY	0,13	0,13
JPY (1 000)	6,40	6,13
SGD	0,69	0,71
TWD	0,03	0,03
USD	0,90	0,96

PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les sociétés indiquées par OC sont consolidées par la méthode de l'opération conjointe et celles indiquées par MEQ sont consolidées par mise en équivalence. Les autres sociétés sont consolidées par intégration globale.

Après le nom de chaque filiale est indiqué le pourcentage d'intérêt du groupe Air Liquide.

Principales sociétés consolidées	Pays	Intégration	% d'intérêt
GAZ ET SERVICES			
EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE			
Air Liquide Austria GmbH	AUT		100,00 %
L'Air Liquide Belge S.A.	BEL		100,00 %
Air Liquide Homecare Belgium SRL	BEL		100,00 %
Air Liquide Industries Belgium S.A.	BEL		100,00 %
Air Liquide Large Industry S.A.	BEL		100,00 %
Air Liquide Medical S.A.	BEL		100,00 %
Société Européenne de Gestion de l'Energie	BEL		100,00 %
Air Liquide Bulgaria EOOD	BGR		100,00 %
Carbagas AG	CHE		100,00 %
Air Liquide Deutschland GmbH	DEU		100,00 %
Air Liquide Electronics GmbH	DEU		100,00 %
Air Liquide Industriegase GmbH & Co. KG	DEU		100,00 %
VitalAire GmbH	DEU		100,00 %
Air Liquide Danmark A/S	DNK		100,00 %
Air Liquide España S.A.	ESP		99,90 %
Air Liquide Ibérica de Gases S.L.U.	ESP		100,00 %
Air Liquide Healthcare España, S.L.U.	ESP		100,00 %
Air Liquide Finland Oy.	FIN		100,00 %
Air Liquide Eastern Europe S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide France Industrie S.A	FRA		100,00 %
Air Liquide Medical Systems S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Réunion S.A.	FRA		98,49 %
Air Liquide Santé (International) S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Santé France S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Santé Domicile France S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Spatial Guyane S.A.	FRA		99,06 %
Air Liquide Ukraine S.A.	FRA		100,00 %
Pharma Dom S.A.	FRA		100,00 %
Société d'Exploitation de Produits pour les Industries Chimiques S.A.	FRA		99,99 %
Air Liquide Antilles Guyane	FRA		96,76 %
VitalAire S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Ltd	GBR		100,00 %
Air Liquide Healthcare Limited	GBR		100,00 %
Air Liquide UK Ltd	GBR		100,00 %
Energas Ltd	GBR		100,00 %
Air Liquide Italia S.p.A.	ITA		99,77 %
Air Liquide Italia Service S.r.l	ITA		99,77 %
Air Liquide Sanità Service S.p.A.	ITA		99,77 %
Air Liquide Italia Produzione S.r.l	ITA		99,77 %
Medicasa Italia S.p.A.	ITA		99,77 %
VitalAire Italia S.p.A.	ITA		99,77 %
Supra Cali S.R.L	ITA		51,00 %
Air Liquide Healthcare Ireland Limited	IRL		100,00 %
Air Liquide Munay Tech Gases	KAZ		75,00 %
L'Air Liquide Luxembourg S.A.	LUX		100,00 %
Air Liquide Acetylene B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide Homecare Netherlands BV	NLD		100,00 %
Air Liquide Industrie B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide Nederland B.V.	NLD		100,00 %
Scott Specialty Gases Netherlands B.V.	NLD		100,00 %
Hatek Lastechniek NH B.V.	NLD		100,00 %
Handelsonderneming Hatek B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide Norway A.S.	NOR		100,00 %
BetaMed S.A.	POL		80,00 %
Air Liquide Katowice Sp.z.o.o.	POL		79,25 %
Air Liquide Polska Sp.z.o.o.	POL		100,00 %
Air Liquide Medicinal S.A.	PRT		99,85 %
Sociedade Portuguesa do Ar Liquido Lda	PRT		99,93 %
Air Liquide Romania S.r.l	ROM		100,00 %
Air Liquide Gas A.B.	SWE		100,00 %
NordicInfu Care A.B	SWE		100,00 %
Air Liquide Gaz San. Ve Tic. A.S.	TUR		100,00 %
Air Liquide Afrique S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Middle East & North Africa FZCO	ARE		100,00 %
Air Liquide Gulf FZE	ARE		100,00 %
Air Liquide Botswana Proprietary Ltd	BWA		99,96 %
Air Liquide Alexandria for Medical & Industrial Gases S.A.E.	EGY		100,00 %
Air Liquide El Soukhna for Industrial Gases S.A.E.	EGY		100,00 %
Air Liquide Misr S.A.E.	EGY		100,00 %
Air Liquide Middle East S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide India Holding Pvt. Ltd	IND		100,00 %
Air Liquide India Speciality Gases Pvt. Ltd.	IND		100,00 %
Shuaiba Oxygen Company K.S.C.C. [(a)]	KWT		49,81 %
Air Liquide Maroc S.A.	MAR		98,93 %
Air Liquide Namibia Proprietary Ltd	NAM		100,00 %
Air Liquide Nigeria Plc	NGA		87,31 %
Air Liquide Sohar Industrial Gases LLC	OMN		50,10 %
Gasal Q.S.C.	QAT	MEQ	40,00 %
Vitalaire Arabia LLC.	SAU		60,00 %
Air Liquide Arabia LLC	SAU		100,00 %
Air Liquide Tunisie S.A.	TUN		59,17 %
Air Liquide Large Industries (Pty) Ltd	ZAF		100,00 %
Air Liquide Large Industries South Africa (Pty) Ltd	ZAF		75,00 %
Air Liquide Proprietary Ltd	ZAF		99,96 %

(a) L'accord contractuel entre les partenaires conduit à une différence entre le pourcentage d'intérêt et la méthode de consolidation.

Principales sociétés consolidées	Pays	Intégration	% d'interêt
AMÉRIQUES			
Air Liquide Argentina S.A.	ARG		100,00 %
Air Liquide Brasil Ltda	BRA		100,00 %
Air Liquide Canada, Inc.	CAN		100,00 %
Barry Hamel Equipment Ltd.	CAN		100,00 %
Air Liquide Home Healthcare Canada Inc.	CAN		100,00 %
Air Liquide Chile S.A.	CHL		100,00 %
Air Liquide Colombia S.A.S	COL		100,00 %
Air Liquide Dominicana S.A.S	DOM		100,00 %
La Oxigena Paraguaya S.A.	PRY		87,96 %
Air Liquide Uruguay S.A.	URY		96,68 %
Airgas USA, LLC	USA		100,00 %
Airgas Specialty Products	USA		100,00 %
Red-D-Arc, Inc.	USA		100,00 %
Airgas Safety, Inc.	USA		100,00 %
Air Liquide Electronics U.S. LP	USA		100,00 %
Air Liquide Large Industries U.S. LP	USA		100,00 %
Air Liquide Advanced Materials, Inc.	USA		100,00 %
ASIE-PACIFIQUE			
Air Liquide Australia Ltd	AUS		100,00 %
Air Liquide Healthcare Pty Limited	AUS		100,00 %
Air Liquide W.A. Pty Ltd	AUS		100,00 %
Brunei Oxygen SDN [(a)]	BHD		50,00 %
Air Liquide Cangzhou Co., Ltd	CHN		100,00 %
Air Liquide China Holding Co., Ltd	CHN		100,00 %
Air Liquide Shanghai Co., Ltd	CHN		100,00 %
Air Liquide Shanghai International Trading Co. Ltd	CHN		100,00 %
Air Liquide Tianjin Co., Ltd	CHN		100,00 %
Air Liquide Yongli Tianjin Co., Ltd	CHN		55,00 %
Air Liquide Zhangjiagang Industrial Gases Co., Ltd	CHN		100,00 %
Shanghai Chemical Industry Park Industrial Gases Co., Ltd	CHN		51,00 %
Hangzhou Best Gas Co., Ltd	CHN		100,00 %
Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient S.A.	FRA		100,00 %
Celki International Ltd	HKG		100,00 %
P.T. Air Liquide Indonesia	IDN		100,00 %
Air Liquide Japan G.K.	JPN		100,00 %
Toshiba Nano Analysis K.K.	JPN		51,00 %
VitalAire Japan K.K.	JPN		94,13 %
Air Liquide Korea Co., Ltd	KOR		100,00 %
VitalAire Korea Inc.	KOR		100,00 %
Southern Industrial Gas Sdn Bhd	MYS		100,00 %
Air Liquide Malaysia Sdn Bhd	MYS		100,00 %
Air Liquide New Zealand Ltd	NZL		100,00 %
Air Liquide Phils Inc.	PHL		100,00 %
Air Liquide Singapore Pte Ltd	SGP		100,00 %
Air Liquide Thailand Ltd	THA		100,00 %
Air Liquide Electronics Systems Asia Ltd	TWN		100,00 %
Air Liquide Far Eastern Ltd	TWN		65,00 %
Air Liquide Vietnam Co., Ltd	VNM		100,00 %
INGÉNIERIE ET CONSTRUCTION			
Air Liquide Global E&C Solutions Canada LP	CAN		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions Hangzhou Co., Ltd	CHN		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions (Yantai) Co., Ltd.	CHN		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions Germany GmbH	DEU		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions France S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions Japan K.K	JPN		100,00 %
JJ-Lurgi Engineering Sdn. Bhd.	MYS	MEQ	50,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions Singapore Pte. Ltd	SGP		100,00 %
Air Liquide Global E&C Solutions US, Inc.	USA		100,00 %
MARCHÉS GLOBAUX & TECHNOLOGIES			
Air Liquide Advanced Technologies US LLC	USA		100,00 %
Alizent France S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Advanced Technologies S.A.	FRA		100,00 %
Cryolor S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Electronics Systems S.A.	FRA		100,00 %
FerdinandsGas Sverige AB	FRA		100,00 %
Air Liquide Maritime SAS	FRA		100,00 %
The Hydrogen Company	FRA		100,00 %
Offshore Hire and Services	GBR		100,00 %
HOLDINGS ET ACTIVITÉS R&D			
Air Liquide Finance S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide International S.A.	FRA		100,00 %
L'Air Liquide S.A.	FRA		100,00 %
Orsay-Re S.A.	LUX		100,00 %
Air Liquide International Corp.	USA		100,00 %
American Air Liquide, Inc.	USA		100,00 %
American Air Liquide Holdings, Inc	USA		100,00 %

(a) L'accord contractuel entre les partenaires conduit à une différence entre le pourcentage d'intérêt et la méthode de consolidation.

La liste étendue des sociétés consolidées est également disponible sur le site Internet de la Société :

https://www.airliquide.com/fr/perimetre-consolidation-2024

Coordonnées et honoraires des Commissaires aux comptes

COORDONNÉES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG S.A.

Commissaire aux comptes titulaire

KPMG S.A. représentée par

Valérie Besson et Laurent Genin
Tour Eqho – 2, avenue Gambetta – CS60055
92066 Paris-La Défense

PricewaterhouseCoopers Audit

Commissaire aux comptes titulaire

PricewaterhouseCoorpers Audit représentée par

Olivier Lotz et Cédric Le Gal
63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers d'euros)	2024 KPMG S.A.		PricewaterhouseCoopers Audit		Autres		Total	
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 704	95,0 %	7 896	95,2 %	403	96,4 %	14 003	95,2 %
■ Émetteur	651		972		—		1 623	
■ Filiales intégrées globalement	5 053		6 924		403		12 380	
Services requis par la loi	41	0,7 %	52	0,6 %	—	0,0 %	93	0,6 %
Total des missions de certification des comptes des services requis par la loi	**5 745**	**95,7 %**	**7 948**	**95,8 %**	**403**	**96,4 %**	**14 096**	**95,8 %**
Services portant sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)	—	—		0,0 %	—	—	—	0,0 %
Autres services [(a)]	257	4,3 %	347	4,2 %	15	3,6 %	619	4,2 %
Total des services non-audit	**257**	**4,3 %**	**347**	**4,2 %**	**15**	**3,6 %**	**619**	**4,2 %**
TOTAL	**6 002**	**100 %**	**8 295**	**100 %**	**418**	**100 %**	**14 715**	**100 %**
Certification d'informations en matière de durabilité	**460**		**690**		**—**		**1 150**	

(a) Les autres services couvrent des services fournis à la demande d'Air Liquide et ses filiales et comprennent notamment des audits des états financiers non obligatoires, des prestations fiscales de revue de conformité, des procédures convenues et des attestations diverses.

(en milliers d'euros)	2023 KPMG S.A.		PricewaterhouseCoopers Audit		Autres		Total	
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 486	85,5 %	7 207	92,6 %	532	77,3 %	13 225	88,8 %
■ Émetteur	651		906		—		1 557	
■ Filiales intégrées globalement	4 931		6 301		532		11 764	
Services requis par la loi	42	0,7 %	39	0,5 %	—	0,0 %	81	0,5 %
Total des missions de certification des comptes et des services requis par la loi	**5 528**	**86,1 %**	**7 246**	**93,1 %**	**532**	**77,3 %**	**13 306**	**89,4 %**
Services portant sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)	—	—	135	1,7 %	—	—	135	0,9 %
Autres services	892	13,9 %	399	5,1 %	156	22,7 %	1 447	9,7 %
Total des services non audit	**892**	**13,9 %**	**534**	**6,9 %**	**156**	**22,7 %**	**1 582**	**10,6 %**
TOTAL	**6 420**	**100 %**	**7 780**	**100 %**	**688**	**100 %**	**14 888**	**100 %**

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée Générale de la société L'Air Liquide,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société L'Air Liquide relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des comptes.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Activité Grande Industrie : qualification des contrats et modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires

Risque identifié

La fourniture du gaz de l'activité Grande Industrie repose sur des contrats de longue durée conclus avec un nombre limité de clients et implique des investissements industriels significatifs.

Comme indiqué dans la note « 3.a. Reconnaissance des revenus – Gaz & Services » des principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés, ces investissements sont généralement réalisés de manière à mutualiser la production avec les autres activités du Groupe, notamment l'activité Industriel Marchand, ou à servir des clients dans un bassin industriel connecté sur un réseau de canalisation. Dans ce cas, le Groupe considère que les actifs ne sont pas identifiés au sens de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Lorsque les actifs attachés aux contrats de longue durée sont dédiés aux clients, le Groupe considère qu'il a le droit de décider de l'utilisation de ces usines au sens de la norme IFRS 16. En conséquence, les contrats de fourniture de gaz ne sont pas considérés comme des contrats de location. Ainsi, les investissements industriels restent sous le contrôle du Groupe et figurent en immobilisations corporelles, l'intégralité des montants perçus au titre des contrats étant, par ailleurs, comptabilisés en chiffre d'affaires.

Les clients de l'activité Grande Industrie recevant et consommant simultanément les avantages procurés par la prestation de fourniture de gaz ou de sa disponibilité, la reconnaissance du chiffre d'affaires liée à ces contrats est faite au fur et à mesure de la fourniture du gaz ou de la mise à disposition de la capacité réservée.

Comme décrit dans la note « 31. Prise en compte des risques climatiques » de l'annexe aux comptes consolidés, les contrats de fourniture de gaz à long terme intègrent des volumes minimums garantis par des clauses d'achat fermes (take-or-pay), ainsi qu'une indexation sur les coûts variables (principalement pour l'électricité et le gaz naturel), y compris le coût du CO_2, et l'inflation.

En raison de la complexité de ces contrats, de l'incidence sur les comptes consolidés du Groupe, des jugements opérés lors de leur conclusion ou modification substantielle ainsi que des effets de l'exécution des clauses contractuelles telles que les clauses d'indexation aux coûts variables, nous avons considéré la qualification des contrats de longue durée de l'activité Grande Industrie et les modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires afférentes comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté notamment à :

- prendre connaissance des principes de qualification des contrats de longue durée de l'activité Grande Industrie appliqués par le Groupe, en tenant compte notamment du caractère spécifique des actifs sous-jacents ;
- prendre connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe pour confirmer la conformité du traitement comptable de ces contrats avec les normes « IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et « IFRS 16 Contrats de location » ;
- vérifier la conformité des traitements comptables afférents aux contrats de longue durée de l'activité Grande Industrie avec les normes IFRS 15 et IFRS 16 ;
- vérifier la correcte application des clauses contractuelles d'indexation de prix, en appréciant les processus et contrôles applicables et en réalisant des tests substantifs sur une sélection de transactions ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note « 3.a. Reconnaissance des revenus – Gaz & Services » des principes et méthodes comptables de l'annexe aux comptes consolidés.

Activité Grande Industrie : durée d'amortissement des actifs de production et évaluation de leur valeur recouvrable

Risque identifié

Au 31 décembre 2024, la valeur nette des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 25 539 millions d'euros, soit 49,2 % du total de l'actif parmi lesquelles figurent les investissements industriels significatifs de son activité Grande Industrie. Comme indiqué dans la note « 5.e. Immobilisations corporelles » des principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés, les unités de production sont amorties selon la méthode linéaire appliquée à la durée d'utilité estimée, généralement entre 15 et 20 ans. Les durées d'utilité estimées sont revues régulièrement et les changements éventuels de ces estimations sont comptabilisés de façon prospective à compter de la date du changement.

Par ailleurs, le Groupe peut être exposé à certains risques propres aux investissements industriels réalisés. La rentabilité attendue des investissements et leurs valeurs recouvrables peuvent être affectées, par exemple, par la conjoncture économique, le coût et le délai de construction, les conditions de démarrage, l'évolution des technologies, la localisation géographique ou le risque de contrepartie. De nouveaux investissements pourraient aussi être nécessaires pour atteindre les objectifs et engagements du Groupe pour atteindre la neutralité carbone.

Comme indiqué dans la note « 5.f. Dépréciation des actifs » des principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe détermine régulièrement s'il existe des indices de perte de valeur des actifs. S'il existe un quelconque indice, un test de perte de valeur est effectué afin d'évaluer si la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable. En pratique, ces principes conduisent le Groupe à tester les actifs de production (soit individuellement soit au sein de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle ils sont rattachés), en particulier en cas de décalage significatif du démarrage de l'installation, d'arrêt des projets, de révision significative à la baisse des volumes d'affaire attendus, de rupture anticipée ou de non-renouvellement des contrats clients, d'obsolescence des actifs dans un contexte de transition énergétique.

L'évaluation de la valeur recouvrable des équipements repose sur des estimations significatives relatives, selon les cas, à la capacité du Groupe à générer des volumes d'affaires futurs, à réutiliser certains équipements pour d'autres clients internes ou externes, à céder les actifs concernés, ou à obtenir des indemnités notamment des clients ou des subventions.

Le Groupe a identifié certains indices de perte de valeur spécifiques et réalisé des tests de perte de valeur. Des dépréciations d'actifs de l'activité Grande Industrie comprises dans le total des dépréciations d'actifs (216 millions d'euros) indiquées dans la note « 5. Autres produits et charges opérationnels » de l'annexe aux comptes consolidés, ont été constatées au 31 décembre 2024.

En raison des valeurs unitaires et cumulées significatives de ces équipements, des hypothèses clés retenues pour estimer leur durée d'utilité, leur réutilisation ou le montant des indemnités à recevoir, nous avons considéré les durées d'amortissement et l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs de production de l'activité Grande Industrie comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté notamment à :

- prendre connaissance des travaux effectués par le Groupe pour déterminer et mettre à jour la durée d'amortissement des unités de production ;
- apprécier la cohérence des durées retenues avec les termes contractuels et les analyses techniques internes disponibles ;
- prendre connaissance des dispositifs mis en place par le Groupe visant à identifier les indices de pertes de valeur ;
- prendre connaissance des travaux effectués par le Groupe pour déterminer les valeurs recouvrables des actifs de production, et apprécier les hypothèses et estimations clés utilisées le cas échéant pour déterminer les flux de trésorerie ;
- apprécier la traduction comptable des pertes de valeur résultant le cas échéant de la détermination des valeurs recouvrables ;
- évaluer l'incidence du changement climatique et de la transition énergétique sur les comptes consolidés en impliquant nos experts en la matière, afin de corroborer l'évaluation du Groupe selon laquelle sa stratégie climat n'a entraîné aucun impact significatif, ni sur la durée d'utilité ni sur la valeur recouvrable des immobilisations corporelles de l'activité Grande Industrie ;
- apprécier l'absence d'incohérences majeures entre les comptes consolidés et les autres publications du Groupe précisant les enjeux associés au changement climatique, en particulier avec l'État de durabilité ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes « 5.e. Immobilisations corporelles » et « 5.f. Dépréciation des actifs » des principes et méthodes comptables ainsi que dans la note « 31. Prise en compte des risques climatiques » de l'annexe aux comptes consolidés.

Test de dépréciation des écarts d'acquisition

Risque identifié

Dans le cadre de ses opérations de croissance externe, le Groupe comptabilise des écarts d'acquisition qui sont suivis au niveau de groupes d'unités génératrices de trésorerie. Pour l'activité Gaz & Services, les écarts d'acquisition sont principalement alloués sur une base géographique. Pour les activités mondiales Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies, ils sont suivis au niveau de l'activité. Au 31 décembre 2024, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 14 977 millions d'euros, soit 28,9 % du total de l'actif.

Le Groupe met en œuvre chaque année un test de dépréciation des unités génératrices de trésorerie ou des groupes d'unités génératrices de trésorerie incluant les écarts d'acquisition par référence à des valeurs de marché. Dans la situation où la juste valeur n'est pas significativement supérieure à la valeur nette comptable des actifs appartenant aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie testés, un test complémentaire est réalisé sur la base de projections de flux de trésorerie actualisés selon les dispositions décrites dans la note « 5.f. Dépréciation des actifs » des principes et méthodes comptables de l'annexe aux comptes consolidés. Le Groupe tient compte du risque climat et des enjeux et opportunités relatifs à la transition énergétique dans la mise en œuvre de ces tests de dépréciation.

La détermination de la juste valeur et de la valeur d'utilité, le cas échéant, ainsi que la sensibilité des résultats aux variations des multiples de marché et aux données et hypothèses clés du modèle utilisé, le cas échéant, impliquent des jugements et des estimations significatifs du Groupe, en particulier dans le contexte actuel de transition énergétique.

Nous avons en conséquence considéré les tests de dépréciation des écarts d'acquisition comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance et apprécier les modalités de détermination des unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie ;
- apprécier avec l'aide de nos experts en évaluation les principes et méthodes de détermination des valeurs de marché ainsi que leurs modalités d'évaluation, déterminées sur la base de multiples du cours de bourse du Groupe ;
- corroborer, sur la base de données externes :
  - les résultats des tests de dépréciation du Groupe au 31 décembre 2024, et
  - la prise en compte du risque climat et des enjeux et opportunités relatifs à la transition énergétique ;
- apprécier la sensibilité du résultat des tests de dépréciations mis en œuvre par le Groupe au 31 décembre 2024 ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans les notes « 5.f. Dépréciation des actifs » et « 10. Écarts d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes consolidés inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés inclus dans le Rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société L'Air Liquide par votre Assemblée Générale du 12 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 mai 2022 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2024, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans sa troisième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des comptes

Nous remettons au Comité d'audit et des comptes un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des comptes figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

COMPTES SOCIAUX

Compte de résultat

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	2023	2024
Chiffre d'affaires	(2)	105,4	100,6
Redevances et autres produits d'exploitation	(3)	838,3	846,6
Total produits d'exploitation (I)		**943,7**	**947,2**
Achats		(46,9)	(39,3)
Impôts, taxes et versements assimilés		(21,5)	(18,0)
Charges de personnel		(270,4)	(269,0)
Dotations aux amortissements et provisions	(5)	(59,6)	(49,9)
Autres charges d'exploitation	(4)	(334,7)	(352,3)
Total charges d'exploitation (II)		**(733,1)**	**(728,5)**
Résultat d'exploitation (I + II)		**210,6**	**218,7**
Produits de participations	(6)	804,9	1 783,9
Intérêts, produits et charges assimilés	(6)	(76,4)	(108,8)
Autres produits et charges financiers	(6)	(17,2)	3,2
Résultat financier (III)		**711,3**	**1 678,3**
Résultat courant avant impôts (I + II + III)		**921,9**	**1 897,0**
Résultat exceptionnel	**(7)**	**79,5**	**123,1**
Participation des salariés aux résultats de l'Entreprise		(4,3)	(4,4)
Impôts sur les bénéfices	(8)	(19,9)	(27,3)
BÉNÉFICE NET		**977,2**	**1 988,4**

Bilan

Exercice clos le 31 décembre

		Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024		
(en millions d'euros)	Notes	Montant net	Montant brut	Amortissements et dépréciations	Montant net
ACTIF					
Immobilisations incorporelles	(9) & (11)	27,2	181,1	(158,2)	22,9
Immobilisations corporelles	(9) & (11)	86,2	200,2	(89,7)	110,5
Immobilisations financières	(10) & (11)	13 050,4	13 077,6	(8,4)	13 069,2
TOTAL DES ACTIFS IMMOBILISÉS		**13 163,8**	**13 458,9**	**(256,3)**	**13 202,6**
Stocks et encours	(11)	0,7	0,4	—	0,4
Créances d'exploitation	(11) & (14)	729,5	769,2	(18,4)	750,8
Comptes courants filiales	(11) & (14)	267,6	477,2	—	477,2
Valeurs mobilières de placement	(12)	150,6	204,4	—	204,4
Disponibilités et instruments de trésorerie		12,1	5,2	—	5,2
Charges constatées d'avance		3,9	3,7	—	3,7
TOTAL ACTIF CIRCULANT		**1 164,4**	**1 460,1**	**(18,4)**	**1 441,7**
Primes de remboursement des obligations		—	—	—	—
Écarts de conversion actif		8,3	8,3	—	8,3
TOTAL DE L'ACTIF		**14 336,5**	**14 927,3**	**(274,7)**	**14 652,6**
PASSIF					
Capital		2 884,8			3 180,4
Primes d'émission, de fusion ou d'apport		2 447,7			2 064,1
Écarts de réévaluation		23,9			23,9
Réserve légale		287,8			288,4
Autres réserves		388,5			388,5
Report à nouveau		3 671,8			2 928,3
Résultat de l'exercice		977,2			1 988,4
Provisions réglementées		3,1			3,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**(13)**	**10 684,8**			**10 865,5**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**(11)**	**88,2**			**90,6**
Autres emprunts obligataires	(14)	—			—
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(14)	—			5,8
Emprunts et dettes financières divers	(14)	251,9			252,0
Dettes d'exploitation	(14)	687,1			673,0
Comptes courants filiales	(14)	2 619,6			2 762,4
Produits constatés d'avance		0,7			0,4
TOTAL DES DETTES		**3 559,3**			**3 693,6**
Écarts de conversion passif		4,2			2,9
TOTAL DU PASSIF		**14 336,5**			**14 652,6**

Annexe

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1. Principes généraux

Les comptes sociaux de la Société L'Air Liquide S.A. sont établis conformément aux règles et principes comptables généralement admis en France selon les dispositions du Plan Comptable Général.

Les conventions comptables d'établissement et de présentation des comptes sociaux ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Seules sont exprimées les informations significatives.

2. Actifs immobilisés

A. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles générées en interne représentent principalement les coûts de développement des systèmes de gestion de l'information. Ils sont capitalisés uniquement s'ils génèrent des avantages économiques futurs probables et s'il y a une disponibilité de ressources (techniques, financières et autres) appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle. Sont capitalisés les coûts internes et externes qui correspondent à la conception détaillée de l'application, à la programmation, à la réalisation des tests et jeux d'essais et à l'élaboration de la documentation technique destinée à l'utilisation interne ou externe.

Les coûts des mises à jour importantes et améliorations sont ajoutés au coût initial de l'actif s'ils répondent de manière séparée aux critères de capitalisation.

Les autres actifs incorporels incluent des actifs incorporels acquis séparément tels que des logiciels, des licences, des droits de propriété intellectuelle. Ils sont évalués à leur prix d'acquisition.

Tous les actifs incorporels sont amortis linéairement selon leur durée d'utilité.

B. Immobilisations corporelles

Les terrains, immeubles et équipements sont comptabilisés à leur coût de revient historique. Le coût de revient exclut tous frais financiers intercalaires.

Lorsque les composants d'un actif corporel ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés séparément et amortis sur leur durée d'utilisation propre.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire appliquée à la durée d'utilisation estimée :

- immeubles : 10 ans à 30 ans ;
- équipements : 5 ans à 20 ans.

Les terrains ne sont pas amortis.

C. Dépréciation des actifs incorporels et corporels

La Société détermine, à la clôture de chaque exercice, s'il existe des indices de pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles. S'il existe un quelconque indice, un test de perte de valeur est effectué afin d'évaluer si la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur actuelle, définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.

L'évaluation de la valeur d'utilité d'un actif s'effectue par actualisation des flux de trésorerie futurs estimés par cet actif. Les modalités d'évaluation des flux de trésorerie sont similaires à celles utilisées lors de la décision d'investissement.

Lorsque la valeur actuelle d'un actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est enregistrée au compte de résultat. Lorsque la valeur actuelle redevient supérieure à sa valeur comptable, la dépréciation antérieurement constatée est reprise au compte de résultat.

D. Titres de participation

Les titres de participation sont enregistrés pour leur valeur d'origine à la date d'entrée, à l'exception de ceux ayant donné lieu à la réévaluation prévue par la loi n° 76-1232 du 29 décembre 1976. Les frais d'acquisition de titres, non représentatifs d'une valeur vénale, sont comptabilisés en charges.

Lorsque la valeur d'inventaire, déterminée selon les critères habituellement retenus en matière d'évaluation des titres de participation (méthode des multiples de marché sur la base de la valorisation boursière du groupe Air Liquide, méthode des flux de trésorerie futurs estimés ou méthode de l'actif net comptable revalorisé à la juste valeur) est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation de cette valeur est constituée du montant de la différence.

E. Titres auto-détenus

Lorsque la Société rachète ses propres actions, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition comme actions d'auto-contrôle et figurent dans les autres titres immobilisés. Les résultats des cessions d'actions d'auto-contrôle contribuent au résultat de l'exercice.

Toutefois, dans le cas où ces titres seraient affectés à l'objectif de mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions, ils sont transférés à un compte de valeurs mobilières de placement « actions propres » pour leur valeur d'inventaire à la date de l'affectation.

Une provision est constatée sur la période d'acquisition des droits des salariés et des membres de la Direction Générale de la Société pour couvrir la charge future liée à la remise d'actions existantes lorsque les critères de performance peuvent être déterminés de façon fiable.

Lorsque leur coût d'acquisition est supérieur à leur valorisation au cours moyen du dernier mois de l'exercice, les actions de la Société affectées à l'objectif d'annulation ou à l'objectif de mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions ne sont pas dépréciées.

3. Stocks et encours

Les matières, les fournitures et les produits achetés sont valorisés selon la méthode du coût moyen pondéré.

Une dépréciation est comptabilisée pour les stocks et encours dont la valeur de réalisation estimée est inférieure au coût de revient.

4. Clients et autres actifs d'exploitation

Les créances clients et autres actifs d'exploitation courants sont évalués à leur coût historique.

Une dépréciation des créances est enregistrée lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte.

5. Opérations en devises

Les transactions en devises étrangères sont converties au taux de change en vigueur à la date de réalisation des opérations.

À la clôture de l'exercice, les différences résultant de la conversion des créances et des dettes libellées en devises étrangères, au cours de clôture, sont inscrites à des comptes transitoires à l'actif et au passif du bilan (« Écarts de conversion »).

Le cas échéant, les pertes latentes de change associées aux transactions non couvertes font l'objet d'une provision pour risques.

6. Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque :

- la Société a une obligation actuelle à l'égard d'un tiers résultant d'un évènement passé ou en cours ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

7. Instruments financiers

L'Air Liquide S.A. applique le règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Conformément à sa politique de gestion des risques, L'Air Liquide S.A. contracte des achats ou ventes à terme de devises afin de couvrir l'exposition au risque de change associée aux transactions réalisées en devises étrangères.

Par symétrie, le résultat de change réalisé au titre des achats et ventes à terme est présenté au même moment et dans le même poste du compte de résultat que celui de l'élément couvert.

De même, le résultat latent de la couverture est présenté au sein des écarts de conversion actif ou passif en compensation des écarts de conversion liés à la revalorisation des créances et dettes sous-jacentes. Lorsque les achats et ventes à terme couvrent des transactions futures non encore enregistrées au bilan, la juste valeur de ces instruments est traitée comme un engagement hors bilan.

Le cas échéant, lorsque les instruments financiers utilisés ne constituent pas des opérations de couverture (« position ouverte isolée »), les pertes résultant de leur évaluation en valeur de marché à la clôture de l'exercice sont provisionnées en compte de résultat. En application du principe de prudence, les gains latents ne sont pas constatés au compte de résultat.

8. Avantages postérieurs à l'emploi

La Société applique la recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013 modifiée le 5 novembre 2021 (méthode 2) de l'Autorité des normes comptables relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraites et avantages similaires.

La Société offre à ses employés différents régimes de retraite, indemnités de fin de carrière, primes liées aux médailles du travail et autres avantages complémentaires postérieurs à l'emploi afférents à son personnel retraité et actif. Ces avantages sont couverts de deux manières :

- par des régimes dits à cotisations définies ;
- par des régimes dits à prestations définies.

Dans la Société coexistent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Les régimes dits à cotisations définies sont des régimes par lesquels l'employeur s'engage à verser des cotisations régulières. L'engagement de l'employeur se trouve limité au versement des cotisations prévues. L'employeur n'apporte pas de garantie sur le niveau futur des avantages versés au salarié ou au retraité (engagement dit de moyen). La charge annuelle correspond à la cotisation due au titre d'un exercice qui libère l'employeur de toute obligation ultérieure.

Les régimes dits à prestations définies sont ceux par lesquels l'employeur garantit le niveau futur des prestations définies dans l'accord, le plus souvent en fonction du salaire et de l'ancienneté du salarié (engagement dit de résultat). Les régimes à prestations définies peuvent :

- soit être financés par des versements à des fonds spécialisés dans la gestion des montants reçus ;
- soit être gérés de manière interne.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements de retraite et assimilés sont évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les calculs actuariels prennent principalement en compte des hypothèses d'augmentation de salaires, de taux de rotation du personnel, de date de départ à la retraite, d'espérance de vie et d'inflation, ainsi qu'un taux d'actualisation approprié.

Les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements ou de la valeur de marché des placements à l'ouverture de l'exercice sont amortis sur la durée résiduelle moyenne de vie active des salariés du régime.

Conformément à l'article L. 123-13 du Code de commerce, la Société a figé ses pratiques antérieures : les engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière et médailles du travail sont provisionnés alors que les engagements de retraite relatifs aux régimes à prestations définies ne sont pas provisionnés et sont détaillés dans les notes annexes.

9. Reconnaissance des revenus

Les revenus provenant des ventes de biens sont comptabilisés lorsque les principaux risques et avantages économiques liés à la propriété des biens ont été transférés à l'acheteur.

Les revenus liés aux prestations de services sont comptabilisés au moment de la réalisation de la prestation.

10. Intégration fiscale

L'Air Liquide S.A. forme avec ses filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223-A du Code général des impôts.

Chaque société calcule sa provision pour impôts comme si elle était imposée séparément. L'Air Liquide S.A., en tant que tête du Groupe, enregistre en charge l'impôt correspondant à ses résultats propres. L'incidence des retraitements et des neutralisations effectués dans le cadre de la détermination du résultat fiscal d'ensemble est constatée en résultat exceptionnel conformément à l'avis 2005-G du comité d'urgence du C.N.C. Les décalages de paiement d'impôt relatifs aux filiales déficitaires sont constatés en compte d'impôt à payer.

11. Frais de recherche et développement

Les coûts de développement peuvent être immobilisés si et seulement s'ils répondent aux critères restrictifs suivants :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique et industrielle du projet est démontrée ;
- il existe une intention de terminer le projet et d'utiliser ou de commercialiser les produits issus de ce projet ;
- il est probable que le projet développé générera des avantages économiques futurs qui bénéficieront à la Société.

Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, les travaux réalisés ne se concrétisant pas systématiquement par l'achèvement d'un actif incorporel destiné à être utilisé ou vendu spécifiquement, les coûts de développement sont comptabilisés en charges dans l'exercice où ils sont encourus.

NOTES D'INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT ET AU BILAN

1. Évènements significatifs

À la suite de la décision du Conseil d'État de mars 2023, qui est venue remettre en cause partiellement l'arrêt favorable du 12 mai 2022 de la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) en renvoyant le cas devant une Cour Administrative d'Appel, la Société a payé, en 2023, 36 millions d'euros au titre du précompte (voir note 6 et 7). Le 23 décembre 2024, le Conseil d'État a définitivement statué en faveur de la Société à hauteur de 4,8 millions d'euros au titre du précompte. 3,9 millions d'euros ont par ailleurs été constatés au titre des intérêts moratoires.

2. Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2023	2024
France	62,0	59,6
Étranger	43,4	41,0
CHIFFRE D'AFFAIRES	**105,4**	**100,6**

Par la nature de ses activités, le chiffre d'affaires de L'Air Liquide S.A. correspond essentiellement à des facturations de prestations de services et des refacturations de charges de retraite à ses filiales (voir note 16.A).

3. Redevances et autres produits d'exploitation

Le poste Redevances (redevances de marques, technologie et assistance perçues en provenance des filiales) et autres produits d'exploitation enregistre en 2024 une stabilité.

Les autres produits d'exploitation comprennent principalement la production stockée et immobilisée de l'exercice, les subventions d'exploitation, les transferts de charges d'exploitation et les reprises de dépréciations et de provisions d'exploitation.

4. Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation sont constituées principalement par des coûts de recherche et de développement et par d'autres charges externes telles que les coûts de sous-traitance, les charges d'entretien, les honoraires, les frais de voyages et de déplacements, les frais de télécommunication et les charges de locations.

5. Dotations aux amortissements et provisions

Les dotations aux amortissements et provisions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2024
Dotations aux amortissements	(15,0)	(14,5)
Dotations aux provisions	(44,6)	(35,4)
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	**(59,6)**	**(49,9)**

6. Résultat financier

- Les produits de participations s'élèvent à 1 783,9 millions d'euros en 2024 (804,9 millions d'euros en 2023). En 2024, la société Air Liquide International a procédé à une distribution exceptionnelle de réserve pour un montant de 999,9 millions d'euros (399,1 millions d'euros en 2023).
- Les intérêts, produits et charges assimilés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2024
Produits sur créances de l'actif immobilisé et autres produits financiers	22,6	20,2
Autres intérêts et charges assimilées	(99,0)	(129,0)
INTÉRÊTS, PRODUITS ET CHARGES ASSIMILÉS	**(76,4)**	**(108,8)**

- L'accroissement des autres intérêts et charges assimilés s'explique principalement par la hausse de l'endettement moyen et par la hausse des taux d'intérêt.
- Les autres produits et charges financiers s'élèvent à 3,2 millions d'euros en 2024 contre -17,2 millions d'euros en 2023. Ils comprenaient, en 2023, une provision relative aux intérêts moratoires sur le précompte (-15 millions d'euros) suite à la décision du Conseil d'État de mars 2023 (voir note 1). Suite à la décision du Conseil d'État du 23 décembre 2024, la provision a été extournée et un produit de 3,9 millions d'euros comptabilisé au titre des intérêts moratoires (voir note 1).

7. Résultat exceptionnel

Dans le cadre de l'intégration fiscale de L'Air Liquide S.A. et de ses filiales françaises intégrées, un produit exceptionnel de 75,9 millions d'euros a été constaté en 2024 (87,4 millions d'euros en 2023).

Les produits exceptionnels comprennent également l'impact des neutralisations liées au régime de l'intégration fiscale pour un montant de 29,0 millions d'euros en 2024 (15,3 millions d'euros en 2023).

Un produit de 4,8 millions d'euros a été enregistré suite à la décision favorable du Conseil d'État en décembre 2024. Pour rappel, en 2023, un montant de -21 millions d'euros a été payé au titre du précompte à la suite de la décision du Conseil d'État de mars 2023 (voir note 1).

Un produit de 12,5 millions d'euros a été enregistré suite à des cessions de brevets.

8. Impôts sur les bénéfices

La charge d'impôt totale s'élève à 27,3 millions d'euros en 2024 contre 19,9 millions d'euros en 2023.

Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2024
Sur résultat courant	(18,1)	(21,2)
Contributions additionnelles sur les bénéfices [(a)]	(1,8)	(1,8)
Autre imposition		(4,3)
TOTAL	**(19,9)**	**(27,3)**

(a) Contribution sociale sur les bénéfices de 3,3 %.

9. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 1er janvier 2024	Augmentations	Diminutions	Valeurs brutes au 31 décembre 2024
Concessions, brevets, licences	125,5	0,2	(5,8)	119,9
Autres immobilisations incorporelles	184,4	7,4	(130,6)	61,2
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**309,9**	**7,6**	**(136,4)**	**181,1**
Terrains et constructions	111,5	1,6	(0,2)	112,9
Installations techniques, matériels et outillages industriels	33,6	4,3	(2,6)	35,3
Autres immobilisations corporelles	18,0	0,5	(0,1)	18,4
Immobilisations corporelles en cours et avances et acomptes	7,4	30,3	(4,1)	33,6
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**170,5**	**36,7**	**(7,0)**	**200,2**
TOTAL	**480,4**	**44,3**	**(143,4)**	**381,3**

La diminution des autres immobilisations incorporelles s'explique principalement par la mise au rebut d'un ERP totalement amorti.

Les variations des amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Amortissements et dépréciations au 1er janvier 2024	Dotations aux amortissements et dépréciations	Diminutions cessions rebuts	Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2024
Immobilisations incorporelles	(282,7)	(6,8)	131,3	(158,2)
Immobilisations corporelles	(84,3)	(7,7)	2,3	(89,7)
TOTAL	**(367,0)**	**(14,5)**	**133,6**	**(247,9)**

La diminution des amortissements des autres immobilisations incorporelles s'explique principalement par la mise au rebut de l'ERP.

10. Immobilisations financières

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 1er janvier 2024	Augmentations	Diminutions	Valeurs brutes au 31 décembre 2024
Participations	12 419,3	—	—	12 419,3
Autres titres immobilisés [(a)]	8,7	262,6	(244,3)	27,0 [(b)]
Prêts long terme	629,7	0,5	—	630,2
Autres immobilisations financières	1,1	—	—	1,1
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**13 058,8**	**263,1**	**(244,3)**	**13 077,6**

(a) La variation des autres titres immobilisés résulte de :
- *l'acquisition et la cession d'actions de la Société pour des montants respectifs de 129,7 millions d'euros et de -126,1 millions d'euros dans le cadre du contrat de liquidité ;*
- *l'acquisition de 719 000 actions de la Société détenues en propre (affectées à l'objectif d'annulation) pour 132,9 millions d'euros et l'annulation de 627 000 actions détenues en propres, le 30 avril 2024, pour 118,2 millions d'euros.*

À la clôture de l'exercice 2024 figurent :

(b) Le poste « Autres titres immobilisés » inclut notamment 92 000 actions propres destinées à être annulées et 25 250 actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

11. Dépréciations et provisions

A. Dépréciations

Des dépréciations sont comptabilisées lorsque la valeur d'inventaire des actifs concernés est inférieure à leur valeur d'entrée dans le patrimoine.

Elles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	Dotations / Augmentation	Reprises / Diminutions	2024
Immobilisations incorporelles et corporelles	(6,2)	—	—	(6,2)
Participation	—	—	—	—
Autres titres immobilisés	(8,4)	—	—	(8,4)
Stocks et encours	—	—	—	—
Créances d'exploitation	(46,3)	(8,2)	36,1	(18,4)
DÉPRÉCIATIONS	**(60,9)**	**(8,2)**	**36,1**	**(33,0)**
Dont dotations et reprises :	*d'exploitation*	*(8,2)*	*0,4*	
	financières		*15,0*	
	exceptionnelles		*20,7*	

B. Provisions

Les provisions comprennent principalement :

- des provisions pour risques de change ;
- des provisions pour risques et litiges avec des tiers ou des salariés ;
- des provisions pour couvrir la charge future liée à la remise d'actions ;
- des provisions pour médailles du travail et pour droits acquis en matière d'indemnités de fin de carrière (51,4 millions d'euros en 2024 et 49,1 millions d'euros en 2023).

(en millions d'euros)	2023	Dotations	Reprises	2024
Provisions pour risques	17,1	8,9	(11,6)	14,4
Provisions pour charges	71,1	18,3	(13,2)	76,2
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**88,2**	**27,2**	**(24,8)**	**90,6**
Dont dotations et reprises :	*d'exploitation*	*27,2*	*(21,3)*	
	financières			
	exceptionnelles		*(3,5)*	

Les dotations concernent essentiellement des provisions pour risque de change pour 8,2 millions d'euros, des provisions pour charges de médailles du travail et droits acquis en matière d'indemnités de fin de carrière pour 4,0 millions d'euros et des provisions pour couvrir la charge future liée à la remise d'actions de performance pour 14,3 millions d'euros.

Les reprises représentent principalement l'utilisation de la provision pour charges liée à la remise d'actions pour -11,0 millions d'euros et la reprise de la provision pour risque de change pour -8,3 millions d'euros.

12. Valeurs mobilières de placement

Elles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31 décembre 2023	Valeurs brutes au 31 décembre 2024
Actions propres	150,6	204,4
Autres valeurs mobilières de placement	—	—
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	**150,6**	**204,4**

À la clôture de l'exercice 2024, le poste « Actions propres » est composé de 1 408 986 titres (1 100 477 en 2023) affectés à l'objectif de mise en œuvre de tout plan d'attribution aux salariés d'actions de performance.

Au cours de l'exercice 2024, la Société a acquis pour un montant de 93,9 millions d'euros 538 000 actions propres affectées à l'objectif de mise en œuvre de tout plan d'attribution aux salariés d'actions de performance et a procédé à la remise aux salariés de 371 826 actions propres affectées à cet objectif pour un montant de -40,1 millions d'euros.

13. Capitaux propres

Au 31 décembre 2024, le capital est composé de 578 259 263 actions au nominal de 5,50 euros.

La fraction du capital social provenant de la réserve spéciale de réévaluation est de 71,4 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023 (avant affectation du résultat)	Affectation du résultat 2023	Augmentations de capital	Réduction de capital	Autres variations	Au 31 décembre 2024 (avant affectation du résultat)
Capital [b]	2 884,8	—	299,0	(3,4)	—	3 180,4
Primes d'émission, de fusion ou d'apport [b]	2 447,7	—	(268,8)	(114,8)	—	2 064,1
Réserve spéciale de réévaluation	23,9	—	—	—	—	23,9
Réserves :						
■ Réserve légale	287,8	0,6	—	—	—	288,4
■ Réserves réglementées	307,8	—	—	—	—	307,8
■ Réserve de change	7,7	—	—	—	—	7,7
■ Autres réserves	73,0	—	—	—	—	73,0
Report à nouveau	3 671,8	(748,3)	—	—	4,8 [c]	2 928,3
Résultat de l'exercice	977,2	(977,2)	—	—	1 988,4	1 988,4
Subventions d'investissements	0,2	—	—	—	0,2	0,4
Amortissements dérogatoires [d]	2,9	—	—	—	0,2	3,1
CAPITAUX PROPRES	**10 684,8**	**(1 724,9)** [a]	**30,2**	**(118,2)**	**1 993,6**	**10 865,5**

(a) Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024.

(b) La variation des postes « Capital » et « Primes d'émission, de fusion ou d'apport » s'explique par les opérations suivantes :
- *réduction du capital de -3,4 millions d'euros décidée par le Conseil d'Administration du 30 avril 2024 par annulation de -627 000 actions propres. Le poste « Primes d'émission » a été réduit des primes d'émission afférentes à ces actions pour -114,8 millions d'euros ;*
- *augmentation du capital de 296,5 millions d'euros, constatée par le Directeur Général, par délégation du Conseil d'Administration du 30 avril 2024 résultant de l'attribution d'une action gratuite pour 10 actions anciennes (création de 52 419 120 actions nouvelles) et d'une pour 100 actions anciennes au titre de l'attribution majorée de 10 % (création de 1 492 853 actions nouvelles) par prélèvement sur le poste « Primes d'émission » à hauteur de -296,5 millions d'euros. Le « Primes d'émission » a été minoré des sommes correspondant aux frais d'augmentation de capital soit -1,4 million d'euros ;*
- *augmentations du capital de 2,5 millions d'euros, résultant de la levée de 457 512 options de souscription. Le poste « Primes d'émission » a été augmenté des primes d'émission afférentes à ces augmentations de capital pour 29,1 millions d'euros.*

(c) La variation du poste report à nouveau comprend également l'écart entre le montant du dividende majoré estimé et le montant du dividende majoré réellement payé ainsi que l'annulation du dividende relatif aux actions détenues en propre.

(d) La variation du poste « Amortissements dérogatoires » s'explique par la variation des amortissements dérogatoires conformément aux plans d'amortissements des actifs concernés.

14. Échéances des créances et des dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024		
	Montants bruts	Dont <= 1 an	Dont > 1 an
Prêts long terme	630,2	0,6	629,6
Autres immobilisations financières	1,1	—	1,1
Créances d'exploitation	769,2	654,9	114,3
Comptes courants filiales [a]	477,2	477,2	—
CRÉANCES	**1 877,7**	**1 132,7**	**745,0**

(a) Les conventions de comptes courants filiales sont conclues pour une durée indéterminée.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024			
	Montants bruts	Dont <= 1 an	Dont > 1 an et <= 5 ans	Dont > 5 ans
Autres emprunts obligataires	—	—	—	—
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	5,8	5,8	—	—
Emprunts et dettes financières divers	252,0	252,0	—	—
Dettes d'exploitation	673,0	560,0	113,0	—
Comptes courants filiales [a]	2 762,4	2 762,4	—	—
DETTES	**3 693,2**	**3 580,2**	**113,0**	**—**

(a) Les conventions de comptes courants filiales sont conclues pour une durée indéterminée.

15. Instruments financiers

Les instruments dérivés non dénoués au 31 décembre 2024 s'analysent comme suit :

	31 décembre 2024	
(en millions d'euros)	Valeur nominale	Juste valeur
Contrats de change à terme		
■ Achat	75,8	1,7
■ Vente	299,1	(6,0)
TOTAL		**(4,3)**

La juste valeur représente la valorisation de l'instrument dérivé sur la base des données de marché à la date de clôture.

L'ensemble de ces instruments est affecté à des opérations de couverture. Il n'existe donc pas de position ouverte isolée dont la variation de juste valeur impacterait directement le compte de résultat.

16. Régimes de retraite et assimilés

A. Accord Groupe de garantie de ressources

En France, Air Liquide accorde aux anciens salariés retraités (2 896 personnes au 31 décembre 2024) un complément de ressources en sus des régimes normaux de retraites, l'ensemble étant défini par rapport au dernier salaire. Ce régime est fermé aux salariés de moins de 45 ans ou de moins de 20 ans d'ancienneté au 1er janvier 1996. Ces régimes sont non financés. Les sommes allouées annuellement au titre de ces compléments ne peuvent pas dépasser un butoir fixé à l'origine à 12 % de la masse salariale ou, dans certains cas, 12 % du bénéfice avant impôt des sociétés concernées. Ces pourcentages de 12 % sont réduits en proportion du nombre d'allocataires de ce régime pour l'exercice concerné rapporté au nombre d'allocataires de l'année précédente. Le complément de ressources versé par Air Liquide est indexé aux taux de revalorisation des régimes de retraite obligatoire et complémentaires jusqu'à un certain montant de rente et sans indexation au-delà. Ce complément de ressources a fait l'objet d'une couverture au titre de l'article 50 de la loi du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système des retraites.

La charge de l'exercice s'élève après refacturation aux filiales à 18,4 millions d'euros (18,9 millions d'euros en 2023). Hors effet des butoirs, et jusqu'à la disparition du régime, la valeur actuarielle des engagements vis-à-vis des anciens salariés retraités au 31 décembre 2024 et des salariés ayant droit s'élève à 352,0 millions d'euros.

Sur la base des hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements, un montant estimé de 185,8 millions d'euros sera refacturé aux filiales de L'Air Liquide S.A. au fur et à mesure du paiement des retraites.

B. Régime externe de capitalisation

L'Air Liquide S.A. accorde aux autres salariés qui n'entrent pas dans le régime précédent (1 015 personnes au 31 décembre 2024), et qui justifient de plus de six mois d'ancienneté, le bénéfice d'un régime externe de capitalisation financé par des contributions de la Société et des salariés. Pour l'année 2024, les cotisations de la Société s'élèvent à 6,1 millions d'euros (7,2 millions d'euros en 2023).

C. Indemnités de fin de carrière et médailles du travail

Les montants des engagements correspondants sont provisionnés respectivement pour un montant de 50,4 millions d'euros et 1,0 million d'euros.

D. Détermination des hypothèses et méthodes actuarielles

Les montants calculés au titre de l'accord Groupe de garantie de ressources, des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail, sont déterminés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements au titre des indemnités de fin de carrière et les coûts des services passés non reconnus sont amortis sur l'espérance de durée résiduelle moyenne de vie active des salariés du régime. Au 31 décembre 2024, leur montant s'élève à -5,7 millions d'euros (-0,5 million d'euros en 2023).

Les hypothèses actuarielles utilisées (probabilité de maintien dans la Société du personnel actif, probabilité de mortalité, âge de départ à la retraite, évolution des salaires…) varient selon les conditions démographiques et économiques.

Le taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements est basé sur le taux des obligations d'État ou d'entreprises qualifiées de « Première Qualité » avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation (3,35 % au 31 décembre 2024).

E. Évolution des engagements de retraite et avantages similaires

Les engagements de la Société en matière de retraite et avantages similaires se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Régime à prestations définies	Indemnités de fin de carrière	Médailles du travail	Total
ENGAGEMENTS AU 1er JANVIER 2024	**390,9**	**48,1**	**1,0**	**440,0**
Coût des services rendus		2,5	—	2,5
Charge d'intérêts	11,9	1,5		13,4
Modification de régime				—
Prestations payées	(33,8)	(1,6)		(35,4)
Pertes / (Gains) actuariels	(17,0)	(4,9)		(21,9)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2024	**352,0**	**45,6**	**1,0**	**398,6**

17. Produits à recevoir et charges à payer

(en millions d'euros)	31 décembre 2024
Produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan :	
Autres immobilisations financières	0,5
Créances d'exploitation	251,4
PRODUITS À RECEVOIR	**251,9**
Charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan :	
Autres emprunts obligataires	—
Emprunts et dettes financières divers	1,9
Dettes d'exploitation	375,7
CHARGES À PAYER	**377,6**

18. Situation fiscale différée

La situation fiscale différée résulte des décalages dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable de produits et de charges. Selon la nature des décalages, l'effet de ces impôts différés qui, en application des dispositions du Plan Comptable ne sont pas comptabilisés, sera d'alléger ou d'accroître la charge future d'impôt.

Les montants à la clôture de l'exercice sont estimés à :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Impôts différés actif (allégement de la charge future d'impôt)	17,8	19,3
Impôts différés passif (accroissement de la charge future d'impôt)	—	—

Le calcul des impôts différés a été effectué en prenant en compte la contribution sociale sur les bénéfices de 3,3 %, soit un taux global de 25,83 %.

AUTRES INFORMATIONS

19. État des postes concernant les entreprises liées

Les opérations réalisées avec les parties liées ont été conclues par la Société avec ses filiales détenues en totalité ou contrôlées par elle (directement ou indirectement).

	31 décembre 2024	
(en millions d'euros)	Montants bruts	Dont entreprises liées
Bilan		
Prêts long terme	630,2	625,5
Autres immobilisations financières	1,1	—
Créances d'exploitation	769,2	717,4
Comptes courants filiales (créances)	477,2	477,2
Emprunts et dettes financières divers	252,0	251,9
Dettes d'exploitation	673,0	201,7
Comptes courants filiales (dettes)	2 762,4	2 762,4
Compte de résultat		
Produits de participations	1 783,9	1 783,9
Intérêts, produits et charges assimilés	(108,8)	(105,6)
Autres produits et charges financiers	3,2	—

20. Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Engagements donnés		
Avals, cautions et garanties donnés [(a)]	1 455,8	1 612,3
Au profit d'Air Liquide Finance et d'Air Liquide US LLC [(b)]	9 546,9	9 041,2
Commandes fermes pour l'acquisition d'immobilisations	27,1	6,9
ENGAGEMENTS DONNES	**11 029,8**	**10 660,4**

(a) Le poste « Avals, cautions et garanties donnés » comprend principalement le cautionnement solidaire des filiales entrant dans le champ d'application du programme européen d'affacturage pour 477 millions d'euros (517 millions d'euros au 31 décembre 2023) ainsi que le cautionnement solidaire des filiales Société Européenne de Gestion de l'Énergie et Air Liquide France Industrie dans le cadre d'achats d'énergie.

(b) L'Air Liquide S.A. détient à 100 % une filiale française, Air Liquide Finance, qui assure l'activité de financement et de gestion des risques de taux et de trésorerie du Groupe.
Par ailleurs, Air Liquide Finance détient à 100 % Air Liquide US LLC qui emprunte sur le marché américain. Dans la mesure où les sociétés Air Liquide Finance et Air Liquide US LLC ont pour seule activité le financement du Groupe, L'Air Liquide S.A. est amené à garantir les émissions faites par ces sociétés.

21. Rémunérations versées aux membres de la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration

Les rémunérations (avantages court terme : part fixe et part variable, avantages en nature, indemnités liées au départ à la retraite, jetons de présence) versées par la Société aux membres de la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration s'élèvent respectivement à :

(en millions d'euros)	2024
Rémunérations des membres du Conseil d'Administration	1,0
Rémunération du Président du Conseil d'Administration	0,8
Rémunérations des membres de la Direction Générale	2,9
TOTAL	**4,7**

Par ailleurs, en 2024, la Société a également versé auprès d'organismes extérieurs, au bénéfice de M. Benoît Potier des cotisations afférentes à l'année 2024 au titre du régime collectif de prévoyance (8 438 euros).

Au cours de l'exercice 2024, la Société a également versé auprès d'organismes extérieurs, au bénéfice de M. François Jackow, des cotisations afférentes à l'année 2024 au titre des régimes de retraite à cotisations définies (21 016 euros), au titre du régime collectif de prévoyance (10 980 euros) et au titre du régime collectif de frais de santé (449 euros), soit une somme totale de 32 445 euros.

La Société versera également en 2025 des cotisations afférentes à l'année 2024, dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite, pour un montant de 378 024 euros (réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur).

22. Effectif moyen

L'effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice est de :

	2023	2024
Ingénieurs et cadres	929	893
Agents de maîtrise et techniciens	177	165
Employés	37	34
Ouvriers	1	
EFFECTIF MOYEN	**1 144**	**1 092**

23. Tableau des renseignements concernant les filiales et participations

(En milliers d'euros)	Capital au 31.12.2024	Autres capitaux propres au 31.12.2024	Quote-part du capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus après réévaluation de 1976, 1978 et 1979			Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes de 2023 [a]	Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2023 [a]	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice 2024
				Valeur brute	Valeur nette	dont écart de réévaluation					
A. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la société astreinte à la publication											
a) Sociétés exploitant en France											
Air Liquide International [b] – 75, quai d'Orsay – 75007 Paris	3 151 080	5 460 794	100,00 %	9 122 262	9 122 262	20 706	360 088		2 013	825 507	1 300 346
Air Liquide France Industrie – 6, rue Cognacq-Jay – 75007 Paris	72 453	679 576	100,00 %	292 872	292 872		—	277 000	1 471 991	91 744	62 865
Air Liquide Finance – 6, rue Cognacq-Jay – 75007 Paris	359 722	460 002	100,00 %	284 562	284 562	480	651 838	8 896 838	—	116 765	116 804
Air Liquide Santé (International) – 75, quai d'Orsay – 75007 Paris	38 477	338 434	100,00 %	331 728	331 728	6 301	—		—	57 665	88 000
Air Liquide Investissements d'Avenir et de Démonstration – 6, rue Cognacq-Jay – 75007 Paris	85 050	3 249	100,00 %	85 050	85 050		39		—	(2 576)	
Air Liquide Biogas International (ex Air Liquide International Participations) – 6, rue Cognacq-Jay – 75007 Paris	59 390	25 147	100,00 %	116 011	116 011		7 214		24 194	(8 336)	
b) Sociétés exploitant hors de France											
Air Liquide Industriegase GmbH & Co. KG – Hans-Günther-Sohl-Strasse 5 – 40235 Düsseldorf – Allemagne	10	2 628 086	100,00 %	2 106 474	2 106 474				91 135	158 829	100 000
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations											
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				75 949	75 949	16 068	24 841	—	—	—	105 475
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				3 192	3 192		—	—	—	—	10 373

(a) Comptes du dernier exercice clos approuvés par les organes décisionnaires compétents.
(b) Holding.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'Assemblée Générale de la société L'Air Liquide,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société L'Air Liquide relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des comptes.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2024 pour un montant net de 12 419 millions d'euros, représentent 84,8% de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition initial, hors frais d'acquisition et après réévaluations légales le cas échéant (prévue par la loi no 76-1232 du 29 décembre 1976).

Comme indiqué dans la note « 2.D. Titres de participation » de la note « Règles et Méthodes Comptables » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'inventaire (déterminée selon la méthode des multiples de marché sur la base de la valorisation boursière du Groupe ou la méthode des flux de trésorerie futurs estimés ou la méthode de l'actif net comptable revalorisé à la juste valeur) est inférieure à la valeur nette comptable des titres de participation, une dépréciation égale à la différence est comptabilisée.

Le choix de la méthode de détermination de la valeur d'inventaire requiert des jugements significatifs de la Société.

En raison du montant significatif des titres de participation et de l'incidence du choix de la méthode de détermination de la valeur d'inventaire, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos procédures d'audit ont principalement consisté à prendre connaissance, sur la base des informations fournies par la Société, des méthodes de valorisation utilisées par la Société, et à apprécier :

- les hypothèses utilisées pour déterminer l'actif net comptable réévalué ;
- la méthodologie et les résultats des tests effectués sur la base de la capitalisation boursière du Groupe ;
- le caractère approprié des informations présentées dans les notes « 2.D. Titres de participation » de la note « Règles et Méthodes Comptables », « 10. Immobilisations financières » et « 11. Dépréciations et provisions » de l'annexe aux comptes annuels.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du Rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrée au gouvernement d'entreprise des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels inclus dans le Rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société L'Air Liquide par votre Assemblée Générale du 12 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 mai 2022 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2024, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans sa troisième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des comptes

Nous remettons au Comité d'audit et des comptes un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des comptes figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices

(Articles R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce)

	2020	2021	2022	2023	2024
I – Capital en fin d'exercice					
a) Capital Social *(en euros)* [a] [b] [c]	2 605 133 982	2 614 100 704	2 878 976 491	2 884 842 279	3 180 425 947
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	473 660 724	475 291 037	523 450 271	524 516 778	578 259 263
c) Nombre d'actions donnant droit à dividende majoré [d]	131 753 261	134 993 503	149 161 232	145 320 778	163 473 123
d) Obligations convertibles en actions					
II – Opérations et résultats de l'exercice *(en millions d'euros)*					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	86,8	96,7	97,5	105,4	100,6
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et charges calculées (amortissements et provisions)	1 378,9	1 072,1	998,9	1 100,2	2 071,5
c) Impôts sur les bénéfices	8,8	16,0	29,9	19,9	27,3
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	2,8	3,2	3,9	4,3	4,4
e) Résultat après impôts, participation des salariés et charges calculées (amortissements et provisions)	1 333,8	950,9	924,7	977,2	1 988,4
f) Résultat distribué	1 338,1	1 417,5	1 587,4	1 725,0	1 962,2
III – Résultats par action *(en euros)*					
a) Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)					
■ sur nombre d'actions ordinaires existantes	2,89	2,22	1,84	2,05	3,53
■ sur nombre d'actions ajusté [e]	2,38	1,83	1,68	1,87	3,54
b) Résultat après impôts, participation des salariés et charges calculées (amortissements et provisions)					
■ sur nombre d'actions ordinaires existantes	2,82	2,00	1,77	1,86	3,44
■ sur nombre d'actions ajusté [e]	2,32	1,65	1,61	1,70	3,45
c) Dividende attribué à chaque action					
■ sur nombre d'actions ordinaires existantes	2,75	2,90	2,95	3,20	3,30
■ sur nombre d'actions ajusté [f]	2,27	2,39	2,76	2,99	3,39
d) Dividende majoré					
■ sur nombre d'actions ordinaires existantes	0,27	0,29	0,29	0,32	0,33
■ sur nombre d'actions ajusté [f]	0,22	0,23	0,27	0,29	0,33
IV – Personnel travaillant en France					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 066	1 121	1 134	1 144	1 092
b) Montant de la masse salariale de l'exercice *(en millions d'euros)*	155,3	162,9	171,0	186,1	181,7
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en millions d'euros)*	80,1	83,4	76,9	78,5	80,8

(a) Faisant usage de l'autorisation que lui conféraient les 14e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 4 mai 2021, 18e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 4 mai 2022 et 18e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2023, le Conseil d'Administration a pris les décisions suivantes :
- *dans sa séance du 28 juillet 2021, réduction du capital par annulation de 165 000 actions détenues en propre ;*
- *dans sa séance du 27 juillet 2022, réduction du capital par annulation de 1 098 900 actions détenues en propre ;*
- *dans sa séance du 28 septembre 2023, réduction du capital par annulation de 120 000 actions détenues en propre ;*
- *dans sa séance du 30 avril 2024, réduction du capital par annulation de 627 000 actions détenues en propre.*

(b) Faisant usage de l'autorisation que lui conférait la 19e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 4 mai 2022, le Conseil d'Administration a décidé dans sa séance du 4 mai 2022, l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour 10 actions anciennes et l'attribution gratuite majorée de 10 % au profit des actions inscrites sous forme nominative du 31 décembre 2019 au 7 juin 2022.

Faisant usage de l'autorisation que lui conférait la 18e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024, le Conseil d'Administration a décidé dans sa séance du 30 avril 2024, l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour 10 actions anciennes et l'attribution gratuite majorée de 10 % au profit des actions inscrites sous forme nominative du 31 décembre 2021 au 11 juin 2024.

(c) Faisant usage des autorisations que lui conféraient les résolutions des Assemblées Générales Mixtes des 7 mai 2013 et 12 mai 2016,
- *le Directeur Général de la Société, en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 30 avril 2024 a constaté l'émission de 301 422 actions résultant :*
  - *de la levée de 275 792 options souscrites au prix de 70,42 euros,*
  - *de la levée de 17 466 options souscrites au prix de 76,23 euros,*
  - *de la levée de 2 795 options souscrites au prix de 69,33 euros,*
  - *de la levée de 2 215 options souscrites au prix de 77,54 euros,*
  - *de la levée de 3 154 options souscrites au prix de 87,97 euros.*
- *le Conseil d'Administration a constaté dans sa séance du 20 février 2025, l'émission de 156 090 actions résultant :*
  - *de la levée de 104 240 options souscrites au prix de 63,85 euros,*
  - *de la levée de 43 129 options souscrites au prix de 69,12 euros,*
  - *de la levée de 2 666 options souscrites au prix de 62,86 euros,*
  - *de la levée de 2 721 options souscrites au prix de 70,30 euros,*
  - *de la levée de 3 334 options souscrites au prix de 79,76 euros.*

Faisant usage de l'autorisation que lui conférait la 17e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 4 mai 2021, le Président-Directeur Général, par délégation du Conseil d'Administration donnée en sa séance du 9 février 2021 avec faculté de subdélégation et confirmée le 28 juillet 2021, a délégué ses pouvoirs en date du 28 juillet 2021 au Directeur Général Adjoint qui a constaté le 9 décembre 2021 l'émission réservée aux salariés de 1 098 738 actions :
- *984 988 actions nouvelles souscrites en numéraire au prix de 113,23 euros par action, dont 2 760 actions ont été souscrites au titre de l'abondement versé par la Société (1 action gratuite pour 4 actions souscrites avec un maximum de 3 actions gratuites par salarié) ;*
- *113 750 actions nouvelles souscrites en numéraire au prix de 120,31 euros par action.*

Faisant usage de l'autorisation que lui conférait la 21e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2023 le Directeur Général, par délégation du Conseil d'Administration donnée en sa séance 26 juillet 2023, a constaté le 7 décembre 2023 l'émission réservée aux salariés de 746 401 actions :
- *675 617 actions nouvelles souscrites en numéraire au prix de 126,49 euros par action, dont 2 865 actions ont été souscrites au titre de l'abondement versé par la Société (1 action gratuite pour 1 action souscrite ; 2 actions gratuites pour 3 actions souscrites ; 3 actions gratuites pour 6 actions et au-delà souscrites par salarié) ;*
- *70 784 actions nouvelles souscrites en numéraire au prix de 134,40 euros par action.*

(d) À compter du 31 décembre 1995, les Actionnaires détenant leurs titres sous la forme nominative depuis au moins deux ans à la date de clôture de l'exercice, et qui conserveront ces titres sous cette forme jusqu'à la date de détachement du dividende, bénéficient pour ces titres d'un dividende majoré de 10 % par rapport au dividende payé aux autres actions. L'écart entre le dividende majoré calculé sur le nombre d'actions connu à la date de clôture de l'exercice et le dividende majoré réellement payé est imputé au compte report à nouveau.

(e) Ajusté pour tenir compte, en moyenne pondérée, des souscriptions en numéraire et des actions propres.

(f) Ajusté pour tenir compte des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves ou de primes.



5 Performance Extra-Financière

ÉTAT DE DURABILITÉ 278

INFORMATIONS GÉNÉRALES 278
Base de préparation de l'État de durabilité 280
Gouvernance 283
Gestion des risques et contrôle interne 283
Stratégie et modèle économique 284
Impacts, risques et opportunités 287
Liste des données découlant d'autres législations de l'UE 291

INFORMATIONS LIÉES À L'ENVIRONNEMENT 294
Taxonomie européenne 295
Climat : émissions de gaz à effet de serre 300
Gestion de l'eau 319
Pollution 323
Biodiversité et écosystèmes 324
Utilisation des ressources et économie circulaire 325

INFORMATIONS LIÉES AUX ENJEUX SOCIAUX 326
Les effectifs du Groupe 328
Les travailleurs dans la chaîne de valeur 344
Les patients et les clients 349

INFORMATIONS LIÉES À LA GOUVERNANCE 352
Introduction 352
La conduite des affaires et la culture d'entreprise 353
Prévention de la corruption 354
Relations avec les fournisseurs 355
Relations avec la sphère publique 356

ANNEXE 357

RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE TAXONOMIE 369

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 373

ÉTAT DE DURABILITÉ

1. Informations générales

Table des matières

Normes ESRS	DR	Paragraphes	Pages
ESRS 2 : Informations générales à publier			
	BP-1 Base générale pour la préparation des états de durabilité	1.1.1 Champ d'application de l'État de durabilité	280
	BP-2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	1.1.2 Considérations méthodologiques sur les publications 1.1.3 Incorporations par référence et usage des dispositions transitoires	280 281
	GOV-1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	1.2.1 Rôles et responsabilités des organes de direction 4.1.1 Gouvernance de la conduite des affaires	283 352
	GOV-2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	1.2.2 Les enjeux de durabilité traités par le Conseil d'Administration	283
	GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	1.2.3 Les éléments incitatifs de performance liés à la durabilité 2.2.1 Introduction	283 300
	GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable	1.3.1 Déclaration sur la vigilance raisonnable	283
	GOV-5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	1.3.2 Contrôle interne du processus de reporting de durabilité	283
	SBM-1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	1.4.1 Le modèle économique d'Air Liquide 1.4.2 Secteurs d'activité 1.4.3 Chaîne de valeur	284 285 285
	SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	1.4.4 Engagement des parties prenantes 3.1.2 Engagement envers les collaborateurs 3.2.1 Introduction 3.3.1 Introduction	285 329 344 349
	SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	1.5.5 Résultats de l'analyse de double matérialité 2.2.1 Introduction 2.3.1 Introduction 3.1.1 Introduction 3.1.2 Engagement envers les collaborateurs 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs 3.1.6 Bien-être au travail 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences 3.1.8 Protection des données personnelles 3.2.1 Introduction 3.3.1 Introduction 4.1.2 Enjeux liés à la conduite de l'entreprise : impacts, risques et opportunités	290 300 319 328 329 331 336 338 340 341 343 344 349 352
	IRO-1 Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	1.5.1 Travaux préalables à l'analyse de double matérialité 1.5.2 Identification des impacts, des risques et des opportunités 1.5.3 Évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités identifiés 1.5.4 Intégration de la double matérialité dans les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et des impacts 1.5.5 Résultats de l'analyse de double matérialité 2.2.1 Introduction 2.3.1 Introduction 2.4.1 Impacts, risques et opportunités 2.5.1 Impacts, risques et opportunités 2.6.1 Impacts, risques et opportunités 4.1.2 Enjeux liés à la conduite de l'entreprise : impacts, risques et opportunités	287 288 288 289 290 300 319 323 324 325 352

Normes ESRS	DR	Paragraphes	Pages
	IRO-2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	Table des matières	278
		Table des matières	294
		Table des matières	326
		Table des matières	352
		1.5.2 Identification des impacts, des risques et des opportunités	288
		1.5.3 Évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités identifiés	288
		1.5.5 Résultats de l'analyse de double matérialité	290
		1.6 Liste des données découlant d'autres législations de l'UE	291
	MDR-P Politiques adoptées pour gérer les enjeux de durabilité matériels	2.2.2 Politique sur le climat	310
		2.3.2 Politique sur la gestion de l'eau	320
		3.1.2 Engagement envers les collaborateurs	329
		3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe	331
		3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement	336
		3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs	338
		3.1.6 Bien-être au travail	340
		3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences	341
		3.1.8 Protection des données personnelles	343
		3.2.1 Introduction	344
		3.2.2 Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur	346
		3.2.3 Conditions de travail	347
		3.2.4 Prévention du travail forcé et du travail des enfants	348
		3.3.1 Introduction	349
		3.3.2 Protection des données personnelles des patients	350
		3.3.3 Santé et sécurité des patients	350
		3.3.4 Accès à l'information (de qualité)	351
		4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise	353
	MDR-A Actions et ressources relatives aux enjeux de durabilité matériels	2.2.3 Actions liées au climat	311
		2.3.3 Actions liées à la gestion de l'eau	321
		3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe	331
		3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement	336
		3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs	338
		3.1.6 Bien-être au travail	340
		3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences	341
		3.1.8 Protection des données personnelles	343
		3.2.2 Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur	346
		3.2.3 Conditions de travail	347
		3.2.4 Prévention du travail forcé et du travail des enfants	348
		3.3.2 Protection des données personnelles des patients	350
		3.3.3 Santé et sécurité des patients	350
		3.3.4 Accès à l'information (de qualité)	351
		4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise	353
		4.3.1 Prévention, détection et lutte contre la corruption	354
		4.3.2 Formations des fonctions à haut risque	354
	MDR-M Indicateurs relatifs aux enjeux de durabilité matériels	2.2.5 Indicateurs liés au climat	313
		2.3.5 Indicateurs liés à la gestion de l'eau	323
		3.1.1 Introduction	328
		3.1.2 Engagement envers les collaborateurs	329
		3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe	331
		3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement	336
		3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs	338
		3.1.6 Bien-être au travail	340
		3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences	341
	MDR-T Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen de cibles	2.2.4 Objectifs liés au climat	312
		2.3.4 Objectifs liés à la gestion de l'eau	322
		3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe	331
		3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement	336
		3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs	338
		3.1.6 Bien-être au travail	340
		3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences	341
		3.1.8 Protection des données personnelles	343
		3.2.2 Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur	346
		3.2.3 Conditions de travail	347
		3.2.4 Prévention du travail forcé et du travail des enfants	348
		3.3.2 Protection des données personnelles des patients	350
		3.3.3 Santé et sécurité des patients	350
		3.3.4 Accès à l'information (de qualité)	351

1.1. BASE DE PRÉPARATION DE L'ÉTAT DE DURABILITÉ

1.1.1. Champ d'application de l'État de durabilité

L'État de durabilité a été préparé sur une base consolidée. Le périmètre de consolidation est identique à celui utilisé pour préparer les États financiers consolidés du Groupe (voir la liste des principales sociétés consolidées au chapitre 4 – page 252). Les filiales incluses dans ce périmètre de consolidation ont été exemptées de l'obligation d'établir des rapports de durabilité à leur niveau.

Comme indiqué au paragraphe 1.4.3 du présent État de durabilité – page 285, celui-ci couvre la chaîne de valeur en amont et en aval lorsque cela est requis.

Le Groupe n'a pas fait usage de l'exemption de publication permise en cas d'évolutions imminentes ou d'affaires en cours de négociation.

1.1.2. Considérations méthodologiques sur les publications

Les informations en matière de durabilité ont été établies dans le cadre de la première application des exigences légales et réglementaires consécutives à la transposition de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (Corporate Sustainability Reporting Directive ou « directive CSRD »).

Cette première année de mise en œuvre de la directive CSRD est marquée par de nombreuses incertitudes. Outre celles inhérentes à l'état des connaissances scientifiques ou économiques ainsi qu'à la qualité des données externes utilisées, plusieurs interprétations des textes demeurent, pour lesquelles des précisions supplémentaires de la part des organismes de normalisation ou de régulation sont souhaitées.

Dans ce contexte, le Groupe s'est attaché à appliquer les exigences réglementaires fixées par les ESRS, telles qu'applicables à la date d'établissement de l'État de durabilité, sur la base des informations disponibles, dans les délais d'établissement de l'État de durabilité.

L'établissement des informations en matière de durabilité a également été rendu complexe par l'absence de données comparatives et de benchmarks fiables, en particulier au niveau sectoriel, ainsi que par des difficultés de collecte de données, notamment au sein de la chaîne de valeur.

Dans certains cas, ces difficultés d'accès à des données fiables ont contraint le Groupe à recourir à des estimations qui pourront être affinées à mesure que la qualité des données disponibles s'améliore.

En particulier, les principales incertitudes et limites méthodologiques auxquelles le Groupe a été confronté dans l'établissement des informations qu'il a présentées sont les suivantes :

- s'agissant du plan de transition du Groupe pour l'atténuation du changement climatique, celui-ci vise à permettre une compréhension des efforts d'atténuation passés, actuels et futurs du Groupe afin de garantir la compatibilité de sa stratégie et de son modèle économique avec la transition vers une économie durable. Néanmoins, il est entendu qu'il n'existe pas, à ce jour, de consensus sur des cibles ou trajectoires de réduction des émissions de gaz à effet de serre déclinées au niveau d'une entreprise et qui puissent permettre de garantir la compatibilité d'une stratégie avec un scénario limitant le réchauffement de la planète à 1,5 °C (se reporter au paragraphe 2.2 du présent État de durabilité – page 300 pour plus de détails) ;
- les limites méthodologiques relatives à la préparation de certains indicateurs ou les limites inhérentes aux systèmes actuels de reporting interne du Groupe vont conduire Air Liquide à poursuivre ses travaux dans les années qui viennent afin de continuer à améliorer leur précision. À titre d'exemple, le Groupe poursuit ses travaux sur la fiabilisation des données relatives aux émissions de scope 3 (voir paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313) et sur l'élargissement du périmètre de reporting des données relatives à la notion de salaire décent aujourd'hui limitées à l'Espace économique européen (voir paragraphe 3.1.5 du présent État de durabilité – page 340).

S'agissant de la présentation des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels pour le Groupe, le choix a été fait de présenter chacun d'entre eux (mis en évidence en gras) dans les sections traitant des enjeux de durabilité correspondant, afin de mieux les articuler avec les politiques et les actions correspondantes. Par ailleurs, ils sont agrégés par enjeu de durabilité dans la partie transverse du présent État de durabilité. Le Groupe souhaitant approfondir l'analyse des horizons temporels associés aux impacts, risques et opportunités, cette précision n'est pas systématiquement détaillée lors de leur description.

Selon l'analyse de double matérialité mise en œuvre par le Groupe (voir paragraphe 1.5 du présent État de durabilité – page 287), les enjeux liés notamment à la pollution (E2), à la biodiversité (E4) et à l'économie circulaire (E5) n'ont pas été jugés matériels pour le Groupe. Toutefois, en tant qu'entreprise responsable, Air Liquide cherche à limiter son impact dans ces domaines ; un ensemble de plans d'action sont donnés en exemple dans le rapport (voir paragraphes 2.4 à 2.6 du présent État de durabilité – pages 323 à 325).

En ce qui concerne les données prospectives, se référer à l'avertissement portant sur les déclarations prospectives du présent Document d'Enregistrement Universel – page 440.

Enfin, pour tenir compte des meilleures pratiques et recommandations de place ainsi qu'une meilleure connaissance de ces nouvelles dispositions réglementaires et normatives, le Groupe pourra être amené, le cas échéant, à faire évoluer certaines pratiques de reporting et de communication, dans une démarche d'amélioration continue.

Autres considérations méthodologiques

Air Liquide n'a pas dévié des horizons à moyen et long terme définis par ESRS 1 section 6.4 :

- l'horizon à court terme correspond à l'exercice comptable annuel ;
- l'horizon à moyen terme correspond à un horizon de cinq ans, ce qui est cohérent avec la durée des plans stratégiques du Groupe, généralement fixés pour une période de cinq ans ;
- l'horizon à long terme correspond à un horizon au-delà de cinq ans, ce qui est partiellement pris en compte dans l'évaluation des risques émergents d'Air Liquide et l'étude par le Groupe des tendances à long terme.

Les estimations et les incertitudes, le cas échéant, sont mentionnées au niveau de l'indicateur auxquelles elles s'appliquent.

Sauf mention spécifique, les indicateurs n'ont pas fait l'objet d'une validation par un organe externe autre que les auditeurs de durabilité.

1.1.3. Incorporations par référence et usage des dispositions transitoires

Les informations incorporées par références sont les suivantes :

Référentiel ESRS		Localisation de l'information incorporée	Pages
ESRS 2 SBM-1 §40 (a) ESRS 2 SBM-1 §40 (d)	Description des principaux groupes de produits/services et marchés Activités liées aux secteurs des combustibles fossiles, produits chimiques, armes controversées et tabac	Ch.1 : Section Modèle d'affaires, 3. Description des activités	24
ESRS 2 SBM-1 §42	Description du modèle économique et de la chaîne de valeur	Ch.1 : Section Modèle d'affaires, 2. Description du modèle d'affaires 3. Description des activités	 22 24
ESRS 2 SBM-1 §42 (a)	Modèle économique – Sécurisation des intrants	Ch.2 : Section Facteurs de risques et mesures de gestion, 1.3. Risques liés aux approvisionnements en énergie 4.1.3. Risques liés à la gestion de l'eau	 74 82
ESRS 2 SBM-3 §48 (d)	Effets financiers actuels des risques et opportunités matériels	Ch.4 : Section États financiers consolidés, 8. Notes aux États financiers consolidés du 31 décembre 2024, Note 31 Prise en compte des risques climatiques	248
ESRS 2 SBM-3 §48 (f)	Résilience de la stratégie et du modèle économique	Ch.1 : Section Stratégie et objectifs, 2. Plan stratégique et objectifs moyen terme, 2.2 Décarboner la planète, encadré Actifs et risques climatiques	42
ESRS 2 GOV-1 §21 (a)	Conseil d'Administration – Nombre de membres exécutifs et non exécutifs	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3. Composition du Conseil d'Administration	103
ESRS 2 GOV-1 §21 (b)	Conseil d'Administration – Représentation des salariés	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 7. Participation des représentants des salariés au Conseil d'Administration	113
ESRS 2 GOV-1 §21 (c)	Conseil d'Administration – Expérience des administrateurs	Ch.3 : Section Direction et Contrôle, 1. Composition du Conseil d'Administration Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3. Composition du Conseil d'Administration	98 104
ESRS 2 GOV-1 §21 (d)	Conseil d'Administration – Diversité des administrateurs	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3. Composition du Conseil d'Administration	103
ESRS 2 GOV-1 §21 (e)	Conseil d'Administration – Administrateurs indépendants	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3.2. Indépendance des membres	103
ESRS 2 GOV-1 §22	Conseil d'Administration – Rôles et responsabilités dans la supervision des impacts, risques et opportunités	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 5. Rôle et missions du Conseil d'Administration 10.1. Activité, résultats et stratégie 11.1. Le Comité d'audit et des comptes 11.4. Le Comité environnement et société	 111 115 117 124
ESRS 2 GOV-1 §23	Conseil d'Administration – Description des compétences et expertises pour superviser les enjeux de durabilité	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3. Composition du Conseil d'Administration	104
ESRS 2 GOV-2 §26 (a) ESRS 2 GOV-2 §26 (b)	Conseil d'Administration – Information et prise en compte des impacts, risques et opportunités	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 10.1. Activité, Résultats et stratégie 11.1. Le Comité d'audit et des comptes, partie Session commune Comité d'audit et des comptes / Comité environnement et société	 116 120
ESRS 2 GOV-2 §26 (c)	Conseil d'Administration – Impacts, risques et opportunités matériels traités au cours de l'exercice	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 10. Travaux du Conseil d'Administration en 2024 11.4. Le Comité environnement et société	 115 124
ESRS 2 GOV-3 §29 ESRS E1 lié à ESRS 2 GOV-3	Conseil d'Administration – Dispositifs incitatifs et politiques de rémunération liés à des enjeux de durabilité, en particulier sur des enjeux climatiques	Ch.3 : Section Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A.	145
ESRS 2 GOV-4 §32	Processus de vigilance raisonnable	Ch.2 : Section Plan de Vigilance, 2. Table de concordance du Plan de Vigilance	92

Référentiel ESRS		Localisation de l'information incorporée	Pages
ESRS 2 GOV-5 §36 (e)	Conseil d'Administration – Communication des constats issus de l'analyse des risques et du contrôle interne relatifs au processus d'élaboration de l'État de durabilité	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 11.1. Le Comité d'audit et des comptes	119
ESRS 2 SBM-2 §45 (d)	Conseil d'Administration – Information sur les points de vue et intérêts des parties prenantes affectées relatifs à des impacts associés à la durabilité	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 10.3. Ressources humaines / Parties prenantes 11.4. Le Comité environnement et société	 117 124
ESRS G1 GOV-1 §5 (a)	Conseil d'Administration – Rôle en ce qui concerne la conduite des affaires	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 5. Rôle et missions du Conseil d'Administration 11.1. Le Comité d'audit et des comptes	 111 119
ESRS G1 GOV-1 §5 (b)	Conseil d'Administration – Expertise en ce qui concerne la conduite des affaires	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3. Composition du Conseil d'Administration 6. Fonctionnement du Conseil d'Administration 10.1. Activité, résultats et stratégie 11.2. Le Comité des nominations et de la gouvernance	 104 112 115 122
ESRS G1-3 §18 (c)	Conseil d'Administration – Le cas échéant, processus de communication des incidents de corruption ou de pots-de-vin	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3. Composition du Conseil d'Administration 6. Fonctionnement du Conseil d'Administration 10.1. Activité, résultats et stratégie 11.2. Le Comité des nominations et de la gouvernance	 104 112 115 122
ESRS G1-5 §30	Conseil d'Administration – Nomination d'administrateur ayant occupé des fonctions dans l'administration publique au cours des deux dernières années (non applicable pour Air Liquide)	Ch.3 : Section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3. Composition du Conseil d'Administration	104

Le groupe Air Liquide dépassant à la date d'arrêté comptable le seuil de 750 collaborateurs, l'information demandée par ESRS 2 §17 n'est pas applicable.

1.2. GOUVERNANCE

Au sein d'Air Liquide, les organes d'administration, de direction et de surveillance auxquels fait référence la réglementation, dénommés ci-après « organes de direction », visent le Conseil d'Administration et le Directeur Général. Il est à noter qu'en fonction des informations requises, seul l'un ou l'autre peut être uniquement concerné (l'information étant alors sans objet pour l'autre partie).

1.2.1. Rôles et responsabilités des organes de direction

Les éléments relatifs au rôle de supervision des organes de gouvernance du Groupe sont traités dans le chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel, en particulier :

- section Direction et contrôle, paragraphe 1 Composition du Conseil d'Administration – page 98 ;
- section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, paragraphe 3 Composition du Conseil d'Administration – page 103 ;
- section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, paragraphe 7 Participation des représentants des salariés au Conseil d'Administration – page 113 ;
- section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, paragraphe 11.4 Le Comité environnement et société – page 124.

La prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux fait partie intégrante de la stratégie du Groupe, reposant sur une gouvernance et des processus solides.

Le département Développement Durable, qui rend compte à une Directrice, membre du Comité Exécutif, contribue ainsi à l'élaboration de la stratégie et définit les mesures spécifiques à intégrer au plan stratégique de l'entreprise.

Le département Développement Durable participe au Comité E-Enrisk ayant pour mission de gérer les risques Énergie et Émissions du Groupe, réunissant chaque mois le membre du Comité Exécutif supervisant la branche d'activité mondiale Grande Industrie et la fonction Stratégie du Groupe.

La Directrice en charge du Développement Durable participe aux réunions relatives à la stratégie et à certains RIC (Comité Ressources et Investissements), avec une attention particulière aux enjeux de développement durable.

Enfin, la trajectoire CO_2 du Groupe a été déclinée en plans de décarbonation locaux, développés en étroite collaboration avec les branches d'activité mondiale du Groupe, tout en tenant compte des spécificités de ses géographies et de ses clients. Un budget CO_2 par entité est défini, suivi de manière trimestrielle, et intégré dans les processus de décision d'investissement afin de s'assurer que le Groupe reste sur sa trajectoire.

1.2.2. Les enjeux de durabilité traités par le Conseil d'Administration

Les éléments relatifs aux enjeux de durabilité traités par le Conseil d'Administration sont traités dans le chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel, section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, en particulier :

- paragraphe 10. Travaux du Conseil d'Administration en 2024 – page 115 ;
- paragraphe 10.1. Activité, résultats et stratégie – page 115 ;
- paragraphe 10.3. Ressources humaines / Parties prenantes – page 117 ;
- partie Session commune Comité d'audit et des comptes / Comité environnement et société, paragraphe 11.1. Le Comité d'audit et des comptes – page 120.

1.2.3. Les éléments incitatifs de performance liés à la durabilité

Les éléments relatifs aux mécanismes incitatifs appliqués aux organes de gouvernance du Groupe sont traités dans le chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel – section Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. – page 145.

1.3. GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

1.3.1. Déclaration sur la vigilance raisonnable

Sous la responsabilité de la Directrice Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale, Air Liquide met en œuvre un processus de vigilance raisonnable au sujet des droits humains et libertés fondamentales, de la santé et sécurité des personnes et de l'environnement conformément à la loi française sur le devoir de vigilance. Le Groupe établit un Plan de Vigilance reposant sur les lignes directrices des instruments internationaux tels que les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et son Guide sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises.

Le chapitre 2, à la section Plan de Vigilance, paragraphe 2. Table de concordance du Plan de Vigilance du présent Document d'Enregistrement Universel – page 92 répond aux exigences de publication relatives à son processus de vigilance raisonnable en matière de durabilité par le biais d'une table de concordance avec l'État de durabilité.

1.3.2. Contrôle interne du processus de reporting de durabilité

Les processus et systèmes de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe en matière de reporting de durabilité couvrent les ESRS thématiques et les exigences de publication considérés comme matériels, par l'évaluation de la double matérialité, pour le Groupe. L'objectif du système de contrôle interne est d'apporter une couverture raisonnable des risques portant sur l'exhaustivité et l'intégrité des données, la pertinence des résultats des estimations, la disponibilité des données et le délai de mise à disposition des informations.

Les principales composantes du système de contrôle interne sont :

- l'organisation en place pour assurer la production de l'État de durabilité (y compris les rôles et responsabilités et les fonctions en charge des étapes de validation) ;
- les politiques et procédures déployées pour assurer, notamment, l'homogénéité des définitions de vocabulaire et des méthodes de calcul ;
- les activités de contrôle de cohérence, de rapprochement, d'exhaustivité et d'analyse des écarts ;
- les systèmes d'information déployés pour l'automatisation des contrôles et la bonne traçabilité des circuits de validation.

Par ailleurs, pour compléter ces principaux éléments de contrôle interne, des revues d'audit interne régulières sont mises en place au sein du Groupe pour assurer un contrôle indépendant.

Le Groupe a procédé à une évaluation des risques liés au reporting de durabilité. Cette évaluation, réalisée au niveau des points de données, a visé à apprécier le niveau de risque lié :

- aux risques inhérents tels que, sans s'y limiter, la complexité du calcul ou du traitement, les processus manuels, le caractère estimatif de la donnée ou la dépendance à l'égard de données de tierces parties ;
- et aux autres risques liés à l'utilisation des données.

L'objectif de l'évaluation des risques est de prioriser les orientations d'évaluation du contrôle interne et les plans d'action associés à déployer.

Plusieurs actions ont été entreprises en 2024 pour renforcer l'environnement général de contrôle interne du processus de reporting de durabilité :

- la formation à la démarche de contrôle interne des collaborateurs contribuant au traitement et à la consolidation des données a été poursuivie ;
- l'utilisation des systèmes d'information, incluant des contrôles automatisés, pour la collecte et la consolidation des données a été renforcée ;
- la rédaction globale de l'État de durabilité est réalisée dans un outil intégré unique permettant la gestion des droits d'accès et des flux de validation.

Pour compléter cet environnement général de contrôle interne, une attention particulière a été portée aux principaux risques spécifiques potentiels, dont :

- l'hétérogénéité des données en cas de définitions incomplètes du vocabulaire, puisque 2024 est la première année de reporting en vertu de la nouvelle réglementation ;
- l'intégrité des données en cas de processus manuels de collecte, de consolidation ou d'interfaces manuelles entre les différents systèmes d'information.

L'approche mise en place consiste en une revue des processus et systèmes de contrôle interne existants qui atténuent ces risques potentiels, selon les quatre principales composantes du contrôle interne mentionnées ci-dessus. Cette revue conduit à la définition de plans d'action de contrôle interne lorsque cela est nécessaire (par exemple : établir une définition commune d'un élément de vocabulaire ou d'une méthodologie de calcul au sein du Groupe, ou prévoir l'automatisation des contrôles ou des interfaces entre les différents systèmes d'information).

Cette approche a été appliquée au cours de l'année 2024, avec un accent particulier sur les thématiques E1 (changement climatique), S1 (effectifs de l'entreprise) et E3 (gestion de l'eau), et devrait se poursuivre dans les années à venir. Lorsque cela est jugé nécessaire, les contrôles identifiés sont intégrés dans les politiques et procédures internes du Groupe.

Les démarches d'évaluation des risques et de renforcement du contrôle interne relatifs au reporting de durabilité ont été présentées au Comité d'audit (voir le détail au paragraphe 11.1 Le Comité d'audit et des comptes de la section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités du chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel – page 119).

1.4. STRATÉGIE ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

1.4.1. Le modèle économique d'Air Liquide

Les éléments relatifs au modèle économique du Groupe sont traités dans le chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel, section Modèle d'affaires, paragraphe 2 Description du modèle d'affaires – page 22.

Le plan stratégique ADVANCE d'Air Liquide place le développement durable au cœur de la stratégie du Groupe en combinant performance financière et performance extra-financière.

Ce plan comporte quatre piliers : être performant sur le plan financier pour être en capacité de construire le futur, agir en leader de la décarbonation de l'industrie, contribuer au progrès par l'innovation technologique et agir pour tous.

Air Liquide affirme son rôle de leader dans la décarbonation de l'industrie et l'avènement d'une société bas carbone. Le Groupe s'est engagé à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, notamment avec deux grandes étapes intermédiaires en 2025 et 2035. Par ailleurs, Air Liquide propose des solutions pour permettre à ses clients de réduire leurs propres émissions, comme la fourniture de gaz industriels à faible teneur en carbone, la transformation des procédés industriels et des solutions pour le captage et l'utilisation du CO_2.

L'atteinte des objectifs de décarbonation implique l'alignement des plans d'investissements sur la trajectoire de décarbonation. Les décisions d'investissement reposent notamment, pour chaque projet, sur une revue des critères suivants :

- empreinte environnementale du site du client et coût des matières premières ;
- émissions de gaz à effet de serre ainsi que leur impact économique et les solutions de réduction des émissions ;
- adéquation du projet avec les objectifs environnementaux du Groupe ;
- autres critères de développement durable, notamment la consommation d'eau ;
- risques physiques liés au changement climatique ;
- exposition au risque de corruption.

Plus de détails sont fournis dans le présent État de durabilité, notamment au sein du plan de transition au paragraphe 2.2 – page 300.

La capacité d'innovation et le savoir-faire technologique des équipes d'Air Liquide permettent au Groupe de contribuer au développement de secteurs clés pour l'avenir, dans lesquels il entend renforcer ses positions :

- Santé, où l'approche centrée sur la valeur, combinant qualité de vie pour le patient et coût optimisé pour le système de santé, répond à des enjeux sociétaux majeurs ;
- Électronique, où, dans un contexte de forte croissance de la demande, Air Liquide entend renforcer ses positions via de nouvelles capacités industrielles, de l'innovation technologique et le développement d'offres durables ;
- Industriel Marchand, dont la croissance est tirée notamment par les enjeux environnementaux ;
- Mobilité hydrogène, et notamment la mobilité lourde, où l'hydrogène bas carbone jouera un rôle clé ;
- Hautes technologies.

Sécurité, éthique et droits humains sont des préalables à toute action. Par ailleurs, le Groupe intègre l'intérêt de ses parties prenantes directes, mais aussi celui de la société tout entière notamment en :

- favorisant l'engagement des collaborateurs et le développement des compétences ;
- étant à l'écoute des clients et des patients, pour toujours mieux les servir ;
- maintenant une proximité et un dialogue de qualité avec les actionnaires ;
- agissant en entreprise citoyenne soucieuse de l'intérêt général.

Les effets financiers actuels associés aux risques et opportunités matériels sont traités dans le chapitre 4 du présent Document d'Enregistrement Universel, note 31 aux États financiers consolidés sur la prise en compte des risques climatiques – page 248.

La résilience de la stratégie et du modèle économique d'Air Liquide est traitée dans le chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel, section Stratégie et objectifs, paragraphe 2 Plan stratégique et objectifs moyen terme, paragraphe 2.2 Décarboner la planète, encadré Actifs et risques climatiques – page 42.

Enfin, les informations relatives à la répartition des collaborateurs par zone géographique figurent au paragraphe 3.1.1 Introduction du présent État de durabilité – page 328.

1.4.2. Secteurs d'activité

Les éléments relatifs aux secteurs d'activité du Groupe sont traités dans le chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel, section Modèle d'affaires, paragraphe 3 Description des activités – page 24.

1.4.3. Chaîne de valeur

Le modèle économique du Groupe, incluant des éléments de sa chaîne de valeur, est présenté au chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel, section Modèle d'affaires, paragraphe 2 Description du modèle d'affaires – page 22 et paragraphe 3 Description des activités – page 24.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, Air Liquide a délimité le périmètre de sa chaîne de valeur comme suit :

- en amont de ses opérations : jusqu'aux fournisseurs et sous-traitants de rang un (fournisseurs directs), à moins qu'un impact, un risque ou une opportunité nécessitant d'aller au-delà du rang un n'ait été identifié. Cette définition est cohérente avec la procédure d'Achats Responsables du Groupe et son approche du devoir de vigilance ;
- en aval de ses opérations : jusqu'à la livraison des produits et services aux clients et aux patients.

En application de ces principes et au regard des activités du Groupe, la chaîne de valeur d'Air Liquide comprend notamment les éléments suivants :

- en amont de ses opérations : ses fournisseurs directs tels que les fournisseurs d'énergie ou encore les fournisseurs d'équipements ou de services ;
- dans ses propres opérations : ses activités Gaz & Services, Ingénierie & Construction, Marchés Globaux & Technologies, soutenues par les Fonctions, et les canaux de distribution pour servir les clients et les patients ;
- en aval de ses opérations : ses clients et ses patients, ainsi que les tiers participant à la logistique, à la distribution et à la livraison des produits du Groupe.

Les principaux canaux de distribution des produits d'Air Liquide sont les canalisations et le transport routier. Comme indiqué ci-dessus, ils sont opérés directement par Air Liquide ou par des tiers en aval de ses opérations. Plus de détails relatifs aux canaux de distribution sont fournis au chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel, section Modèle d'affaires, paragraphe 3 Description des activités – page 24.

L'électricité, le gaz naturel, ainsi que l'air, sont les principaux intrants des unités de production. Leur disponibilité est donc essentielle pour le Groupe. Plus précisément, près de 85 % des grandes unités de production d'Air Liquide sont des unités de séparation des gaz de l'air, qui n'ont recours à aucun procédé de combustion. Ces unités utilisent l'air comme seule matière première, tandis que l'énergie nécessaire à la séparation de l'air est consommée presque exclusivement sous forme d'électricité. Par ailleurs, le Groupe est dépendant de l'eau pour ses activités. Sa consommation en eau est liée à la perte de l'eau par évaporation dans le processus de refroidissement de machines tournantes, en particulier pour la production des gaz de l'air, ou de son utilisation comme matière première. Il est à noter qu'au regard des activités du Groupe et de leur implantation locale près de ses clients, ces derniers peuvent également lui fournir de l'eau et de l'énergie.

Les enjeux liés à la sécurisation de l'électricité et du gaz naturel sont décrits au chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel, section Facteurs de risques et mesures de gestion, paragraphe 1.3 Risques liés aux approvisionnements en énergie – page 74. Les enjeux liés à la sécurisation de l'eau sont décrits au paragraphe 4.1.3 Risques liés à la gestion de l'eau au sein des mêmes chapitre et section – page 82.

1.4.4. Engagement des parties prenantes

Les principales parties prenantes d'Air Liquide peuvent être synthétisées comme suit :



Au sein d'Air Liquide, le dialogue avec les parties prenantes ne se fait pas via un canal unique, mais est intégré dans nombre de ses processus opérationnels :

	Relation d'affaires	Partie prenante affectée	Utilisateur de l'État de durabilité	Canaux de communication	Fréquence de la communication/ des liens
Collaborateurs et leurs représentants		× ✓	✓	Dispositifs de dialogue social (information-consultation, négociation collective), enquête interne My Voice, formations, entretiens de performance.	En continu
Clients et patients	✓	✓	✓	Enquêtes de satisfaction incluant les enquêtes « la Voix du Client », interventions au domicile des patients, pharmacovigilance et matériovigilance, gestionnaires de la relation client.	En continu
Actionnaires, investisseurs et partenaires financiers		✓	✓	Départements dédiés (Service Actionnaires, équipe Relations Investisseurs et équipe Reporting et performance extra-financière de la Direction du Développement Durable), Comité de communication auprès des Actionnaires, conférences, réunions individuelles, supports de communication digitaux, lettres d'information, site Internet.	En continu
Fournisseurs et leurs employés	✓	✓		Code de conduite des fournisseurs. Fonction Achats Responsables de la Direction des Achats menant la campagne d'évaluation annuelle des fournisseurs critiques d'un point de vue de durabilité. Pour les fournisseurs d'énergie, départements experts dans la gestion de l'énergie.	En continu
Communautés locales et société civile		× ✓	✓	Direction des Affaires Européennes et Internationales coordonnant les réponses aux sollicitations des organisations de la société civile. Veille régulière des sujets d'intérêt de la société civile.	En continu
Sphère publique	✓		✓	Direction des Affaires Européennes et Internationales ayant pour mission d'organiser l'interaction avec les pouvoirs publics locaux et/ou régionaux soit directement, soit par le biais d'organisations professionnelles ; participation à des travaux ou évènements publics.	En continu

× *: Représentant légitime d'une partie prenante affectée.*

Collaborateurs et leurs représentants

Air Liquide s'emploie à créer une expérience collaborateur engageante reposant notamment sur un dialogue social ouvert, continu et constructif entre les collaborateurs, les partenaires sociaux et la Direction. Le dialogue d'Air Liquide avec ses collaborateurs et leurs représentants est détaillé au paragraphe 3.1.2 du présent État de durabilité – page 329.

Clients et patients

Selon ses Principes d'action, Air Liquide est en permanence à l'écoute de ses clients, des patients qu'il sert et des professionnels de santé qui les soignent. Les modalités de consultation des clients et des patients d'Air Liquide sont détaillées au paragraphe 3.3.1 du présent État de durabilité – page 349.

Actionnaires, investisseurs et partenaires financiers

Air Liquide entretient une relation étroite avec ses investisseurs et Actionnaires et échange avec eux de multiples manières, en leur fournissant un suivi régulier de ses performances et progrès en matière de durabilité et en recueillant leurs attentes en termes de publication et d'évolution de la stratégie de développement durable.

Fournisseurs

Le Groupe s'engage à intégrer des pratiques de développement durable dans ses processus d'achats. Air Liquide compte environ 80 000 fournisseurs et sous-traitants de rang un. La Direction des Achats Groupe est responsable de la gestion des relations avec les fournisseurs, qui repose sur deux procédures intégrant notamment les questions de durabilité. Ces procédures ainsi que la gestion des relations avec les fournisseurs sont décrites au paragraphe 4.4.1 du présent État de durabilité – page 355. Les processus relatifs à la prise en compte des intérêts et des points de vue des employés des fournisseurs figurent au paragraphe 3.2.1 du présent État de durabilité – page 344.

Communautés locales et société civile

Air Liquide a mis en place un processus pour traiter les sollicitations des organisations de la société civile. Lorsque cela est jugé pertinent et nécessaire, le Groupe engage un dialogue structuré et éventuellement des partenariats avec certaines de ces organisations, par exemple sur les enjeux liés au climat ou aux droits humains.

L'engagement avec les organisations non gouvernementales est coordonné par la Direction des Affaires Européennes et Internationales avec l'appui d'autres Fonctions, le cas échéant, telles que la Direction du Développement Durable, la Direction des Ressources Humaines ou la Direction Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale.

En ligne avec ses Principes d'action, Air Liquide participe au développement économique et social des régions où il opère. Le Groupe respecte les droits, les cultures, les coutumes et les valeurs des communautés locales. Le dialogue avec les communautés est engagé localement par les filiales, conformément à ces principes et aux réglementations en vigueur.

Sphère publique

S'engager auprès des représentants publics participe à atteindre les objectifs de développement durable. Le Groupe considère en effet qu'il est important que les acteurs privés contribuent aux débats et initiatives publiques en partageant leur expertise et analyse sur leur domaine de compétences auprès des décideurs publics. Ces contributions permettent d'enrichir la compréhension sur les spécificités d'un écosystème et de s'assurer que les décisions prises concourent à la préservation des engagements en matière de durabilité.

Air Liquide s'engage à faire preuve de transparence dans toutes ses interactions avec les représentants publics. Le Groupe est ainsi amené à participer à des groupes de travail créés à l'initiative des pouvoirs publics ou aux réflexions menées par les associations professionnelles représentatives d'un secteur. Une attention particulière est portée à ce que les positions des associations dont Air Liquide est membre soient alignées avec

celles du Groupe. Sur le développement durable, il est impératif que chaque association respecte l'Accord de Paris. Des informations plus détaillées au sujet des relations avec la sphère publique figurent au paragraphe 4.5 du présent État de durabilité – page 356.

Évaluation de la maturité du dialogue avec les parties prenantes

Préalablement à l'analyse de double matérialité, un consultant externe a conduit des entretiens auprès des départements d'Air Liquide interagissant avec les parties prenantes clés listées précédemment. Ces entretiens ont eu pour objectif d'évaluer la maturité du dialogue sur la base de quatre critères : sa fréquence, les mécanismes de dialogue, l'exploitation des informations recueillies et le partage aux organes de gouvernance pertinents. Le dialogue avec les parties prenantes a été jugé suffisamment mature. L'expertise des départements a été jugée suffisante pour que ces derniers puissent recueillir et représenter les intérêts et vues des parties prenantes pour les prendre en compte dans l'analyse de double matérialité du Groupe. Par ailleurs, la Direction du Développement Durable ainsi que la Direction Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale effectuent une veille continue des sujets d'intérêts pour les parties prenantes du Groupe.

Le consultant externe a également mené une analyse des sujets de durabilité considérés comme importants dans la chaîne de valeur du Groupe, sur la base d'un panel comprenant des clients, des fournisseurs, des partenaires et des concurrents. L'objectif de cette analyse était d'alimenter la réflexion concernant les enjeux de durabilité pouvant être considérés comme matériels pour Air Liquide, en identifiant les sujets de durabilité relevés par ce panel.

Les éléments recueillis au travers des canaux de communication listés précédemment, ainsi que l'analyse des sujets de durabilité considérés comme importants dans la chaîne de valeur du Groupe, ont été pris en compte lors de l'analyse de double matérialité.

Par ailleurs, comme l'indique le tableau synthétique ci-contre, les échanges avec les parties prenantes sont continus et leurs attentes sont prises en compte dans la définition de la stratégie d'Air Liquide. En 2024, le Groupe n'a pas identifié d'ajustements majeurs nécessaires de la stratégie ou du modèle d'entreprise pour répondre à ces attentes.

Les modalités d'information du Conseil d'Administration sont traitées dans le chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel, à la section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, paragraphe 10.3 Ressources Humaines / Parties prenantes – page 117.

Les modalités d'information du Comité environnement et société sont traitées dans le chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel, à la section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, paragraphe 11.4 Le Comité environnement et société, partie Travaux du Comité environnement et société en 2024 – page 124.

1.5. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

1.5.1. Travaux préalables à l'analyse de double matérialité

Air Liquide a conduit une analyse de double matérialité afin d'identifier et d'évaluer la matérialité de ses impacts, risques et opportunités (IRO). Pour ce faire, le Groupe s'est basé sur ses processus internes préexistants, en particulier le processus de cartographie des risques pour le devoir de vigilance pour la matérialité d'impact, ainsi que le dispositif de gestion de risques de l'entreprise pour la matérialité financière. Au préalable, le Groupe a mené une analyse d'écart entre ses processus internes et les exigences de la réglementation, avec l'appui d'un consultant externe.

La méthodologie de cartographie des risques pour le devoir de vigilance repose sur celle préconisée par les standards internationaux : les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP) et le Guide de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises.

Le dispositif de gestion des risques d'Air Liquide est défini selon le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et établi en intégrant les contributions de plusieurs Directions (notamment Financière, Développement Durable, Contrôle Général et Conformité, Juridique, Système Industriel et Sécurité). Le dispositif de gestion des risques, mis en place depuis 2010, est décrit de façon plus détaillée dans le chapitre 2, section Facteurs de risques et mesures de gestion, du présent Document d'Enregistrement Universel – page 72. Ce dispositif intègre les risques environnement et société au même plan que les autres risques.

Les processus présentés ci-dessus ont été complétés pour répondre aux attentes de la directive CSRD :

- la cartographie des risques pour le devoir de vigilance et le dispositif de gestion des risques concernent uniquement les impacts négatifs, d'une part, et les risques, d'autre part. Les critères utilisés pour la cartographie des risques pour le devoir de vigilance ont donc été adaptés pour identifier et évaluer les impacts positifs. Pour les opportunités, leur identification et leur analyse ont été réalisées au cas par cas tel que décrit aux paragraphes 1.5.2 – page 288, et 1.5.3 – page 288, du présent État de durabilité ;
- le périmètre de ces procédures internes couvre les activités du Groupe et la chaîne de valeur amont telle que définie au paragraphe 1.4.3 du présent État de durabilité – page 285. Ainsi, l'exercice a étendu ce périmètre pour couvrir la chaîne de valeur aval telle que définie dans le même paragraphe. La survenance de chaque IRO a été positionnée dans la chaîne de valeur du Groupe ;
- les méthodologies d'évaluation pour la cartographie des risques du devoir de vigilance et le dispositif de gestion des risques ont été affinées afin d'accroître la granularité dans l'analyse de double matérialité. Plus de précisions sont apportées au paragraphe 1.5.3 du présent État de durabilité – page 288.

L'analyse de double matérialité a été réalisée en suivant deux étapes :

1. l'identification des IRO, décrite au paragraphe 1.5.2 du présent État de durabilité – page 288 ;
2. l'évaluation de la matérialité des IRO identifiés, décrite au paragraphe 1.5.3 du présent État de durabilité – page 288.

L'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités ont été centralisées au niveau du Groupe, par un groupe de travail dédié, coordonné par la Direction Gestion des Risques du Groupe avec l'appui du département du Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale. Ce groupe de travail a conduit l'analyse avec l'appui des fonctions et activités spécialistes des différents enjeux de durabilité. Les départements ayant contribué à l'analyse de double matérialité sont les suivants : Gestion des Risques, Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale, Développement Durable, Ressources Humaines, Achats Responsables, Sécurité et Système Industriel, Éthique, Sûreté Numérique, Affaires Publiques, Finance et Santé à domicile.

Le Groupe prévoit d'effectuer une revue de cohérence chaque année pour s'assurer de l'absence de fait générateur nécessitant une actualisation de l'analyse de double matérialité, et une revue plus approfondie à une fréquence qui reste à définir.

1.5.2. Identification des impacts, des risques et des opportunités

L'identification des IRO est structurée autour de la liste détaillée d'enjeux de durabilité proposés par l'ESRS 1 AR 16, qui est alignée avec l'univers de sujets de durabilité existant dans les processus d'Air Liquide. Les IRO s'appliquant à Air Liquide et à sa chaîne de valeur ont été listés sous chaque enjeu, sous-enjeu et sous-sous-enjeu (ci-après, « les enjeux »). Par ailleurs, les enjeux relatifs aux travailleurs dans la chaîne de valeur, proposés par l'ESRS 1 AR 16, ont été regroupés et/ou décomposés de manière à correspondre aux thématiques utilisées dans le processus opérationnel des Achats Responsables. Dans l'identification des IRO, le Groupe a tenu compte, le cas échéant, des spécificités de ses activités et des géographies dans lesquelles il opère. Le processus d'identification des IRO est itératif par nature, nécessitant des revues intermédiaires entre l'équipe dédiée à la double matérialité et les experts internes sollicités jusqu'à l'obtention des résultats finaux.

Identification des impacts négatifs

L'identification des impacts négatifs réels et potentiels sur les personnes et sur l'environnement repose sur l'univers des risques pour le devoir de vigilance. Ce dernier est construit en considérant les droits humains internationalement reconnus dans la Charte internationale des droits de l'homme, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et les ressources environnementales. Pour identifier les impacts environnementaux, Air Liquide tient compte des données environnementales publiées par les parties prenantes représentant légitimement les intérêts de la nature, tels que les rapports du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC).

Pour chaque impact, différentes dimensions sont qualifiées :

- les parties prenantes affectées, telles qu'elles sont présentées dans le paragraphe 1.4.4 du présent État de durabilité – page 285, en incluant les groupes vulnérables tel que préconisé par les UNGP et le Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises. Les groupes vulnérables incluent les femmes, les enfants et les jeunes, les peuples autochtones, les travailleurs migrants, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+, les minorités ethniques, religieuses ou culturelles ;
- leur position dans la chaîne de valeur du Groupe, telle que définie dans le paragraphe 1.4.3 du présent État de durabilité – page 285 ;
- les horizons de temps de survenance des impacts, tels qu'ils sont décrits dans le paragraphe 1.1.2 du présent État de durabilité – page 280.

Identification des risques

Les risques sont identifiés à partir du référentiel des risques du Groupe. Ce référentiel est revu tous les ans, notamment à la lumière de l'identification et du positionnement hypothétique des risques émergents. Il intègre une analyse concernant l'échéance à laquelle ces risques pourraient se matérialiser et suggère les actions d'anticipation nécessaires. Par conséquent, le référentiel des risques du Groupe liste les risques dans le contexte de la matérialité financière décrite par la directive CSRD.

Pour chaque risque, différentes dimensions sont qualifiées :

- leur position dans la chaîne de valeur du Groupe, telle que définie dans le paragraphe 1.4.3 du présent État de durabilité – page 285 ;
- les horizons de temps de survenance des risques, tels qu'ils sont décrits dans le paragraphe 1.1.2 du présent État de durabilité – page 280.

Air Liquide a précisé dans la description des risques, lorsque cela était pertinent, si ceux-ci découlent d'impacts préalablement identifiés ou s'ils existent en raison de ses dépendances.

Identification des opportunités et des impacts positifs

Les impacts positifs et les opportunités n'étant pas couverts par les processus pré-existants d'Air Liquide, le groupe de travail les identifie sur la base d'une revue de la stratégie et du modèle économique du Groupe. En complément, des consultations avec les fonctions et activités expertes de chaque enjeu ont enrichi et affiné l'identification.

Comme pour les impacts négatifs ou les risques, différentes dimensions sont qualifiées :

- leur position dans la chaîne de valeur du Groupe, telle que définie dans le paragraphe 1.4.3 du présent État de durabilité – page 285 ;
- les horizons de temps de survenance des impacts positifs et des opportunités, tels qu'ils sont décrits dans le paragraphe 1.1.2 du présent État de durabilité – page 280 ;
- dans le cas des impacts positifs, les parties prenantes affectées, telles qu'elles sont présentées dans le paragraphe 1.4.4 du présent État de durabilité – page 285.

1.5.3. Évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités identifiés

Principes d'action

Certains des enjeux inclus dans l'ESRS G1 « Conduite des affaires » correspondent aux Principes d'action d'Air Liquide (disponibles sur le site Internet du Groupe : https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique/principes-action-groupe) : la culture d'entreprise, la prévention de la corruption et des pots-de-vin, la protection des lanceurs d'alerte et la gestion des relations avec les fournisseurs. Ils sont donc, par nature, matériels.

Impacts négatifs

L'évaluation de la matérialité des impacts négatifs est basée sur le processus établi par Air Liquide pour le devoir de vigilance et opère une distinction entre les impacts négatifs réels et potentiels. Les premiers couvrent les impacts qui sont en train de se produire ou qui se produisent de façon continue. Par conséquent, leur matérialité dépend de la gravité de l'impact. Les impacts négatifs potentiels relèvent quant à eux d'impacts qui peuvent survenir mais qui ne l'ont pas encore fait, notamment ceux de nature incidentelle ou ponctuelle. Dans ce cas, la gravité et la probabilité de survenance sont prises en compte.

La gravité est définie par trois critères :

- l'ampleur ;
- l'étendue ;
- le caractère irrémédiable de l'impact.

En 2024, la méthodologie de cartographie des risques pour le devoir de vigilance a été mise à jour pour apporter une plus grande finesse à l'analyse. Ainsi, les échelles d'évaluation de la gravité ont été modifiées pour passer de deux à quatre niveaux afin d'accroître la précision de l'analyse. Par ailleurs, des échelles qualitatives des trois critères de la gravité ont été définies pour chaque enjeu défini par la loi française : droits humains, environnement, santé et sécurité.

La détermination de la probabilité suit une approche similaire à la gravité avec une échelle à quatre niveaux. Les impacts négatifs potentiels sont évalués à l'aide de la matrice d'impact présentée ci-dessous. Cette matrice combine les niveaux de gravité et de probabilité en surpondérant la première par rapport à la seconde.

		Probabilité			
		1	2	3	4
Gravité	4	3	4	4	4
	3	3	3	4	4
	2	2	2	2	3
	1	1	1	2	2

Air Liquide a déterminé les seuils de matérialité suivants :

- un impact négatif réel est matériel dès lors que la gravité est égale ou supérieure à 3, la probabilité de survenance ne s'appliquant pas ;
- un impact négatif potentiel est matériel lorsque la combinaison entre la gravité et la probabilité est égale ou supérieure à 3 dans la matrice ci-dessus.

Impacts positifs

L'évaluation des impacts positifs réels et potentiels est similaire à celle développée pour les impacts négatifs.

La matérialité des impacts positifs réels dépend de l'ampleur et de l'étendue, complétées par la probabilité dans le cas d'impacts potentiels. De la même façon que pour les impacts négatifs, des échelles à quatre niveaux ont été construites pour ces trois critères. Ensuite, les notes sont combinées à travers une matrice d'impact positif :

		Probabilité			
		1	2	3	4
Ampleur et étendue	4	3	4	4	4
	3	3	3	4	4
	2	2	2	2	3
	1	1	1	2	2

De même que pour l'évaluation des impacts négatifs, Air Liquide a déterminé que le seuil de matérialité d'un impact positif est égal ou supérieur à 3.

Risques

La matérialité des risques est évaluée en considérant l'ampleur des effets financiers ainsi que la probabilité de survenance. Pour répondre à ces exigences tout en s'appuyant sur ses processus opérationnels existants, l'évaluation menée par Air Liquide de la matérialité de ses risques suit trois étapes :

- chaque risque identifié dans le contexte de la double matérialité est associé à une famille de risques existant dans le référentiel des risques du Groupe ;
- la cartographie des risques 2024, qui est fondée sur un positionnement selon l'impact (au sens du dispositif de gestion des risques du Groupe) et la probabilité, est graduée pour les besoins de l'analyse de double matérialité selon quatre niveaux pour chacun des deux axes, de façon à obtenir une traduction précise de leur positionnement :
  - le niveau d'impact (au sens du dispositif de gestion des risques du Groupe) est pondéré par le niveau de maturité identifié pour ledit risque dans le dispositif de gestion des risques du Groupe selon un coefficient pouvant aller de 0,75 à 1,5 (0,75 – Excellence, 1 – Maturité, 1,25 – Développement, 1,5 – Initial), afin d'obtenir l'ampleur du risque (celle-ci pouvant ainsi s'échelonner entre 0,75 et 6),
  - le niveau d'ampleur est multiplié par le niveau de probabilité.

  Tout risque ayant une notation égale ou supérieure à 12 (sur un maximum de 24) est présumé matériel ;
- ce premier résultat a fait l'objet d'une revue avec les experts internes qui, sur la base de leurs connaissances plus fines des enjeux et de leurs risques associés, confirment ou infirment la présomption de matérialité. Cela a conduit certains enjeux présumés non matériels à être considérés comme matériels au cours de l'exercice.

Opportunités

Tout comme pour les risques, la matérialité des opportunités est évaluée en considérant l'ampleur de leurs effets financiers et la probabilité. Le nombre d'opportunités identifiées étant restreint, l'évaluation de leur matérialité repose sur une analyse au cas par cas, sur la base de la connaissance des experts des enjeux concernés.

1.5.4. Intégration de la double matérialité dans les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et des impacts

L'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités ont été accomplies par un groupe de travail dédié, coordonné par la Direction Gestion des Risques du Groupe avec l'appui du département du Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale, et incluant les expertises des différents enjeux. Comme indiqué au paragraphe 1.5.1 du présent État de durabilité – page 287, cette analyse a capitalisé sur les processus internes préexistants, notamment le processus de cartographie des risques pour le devoir de vigilance et le dispositif de gestion des risques de l'entreprise. Les résultats ont été présentés à la Direction Générale ainsi qu'aux Comités spécialisés du Conseil d'Administration qui assurent, d'une part, le suivi du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité y compris le processus d'analyse de double matérialité (Comité d'audit et des comptes) et, d'autre part, le suivi des enjeux de durabilité et des impacts, risques et opportunités matériels (Comité environnement et société).

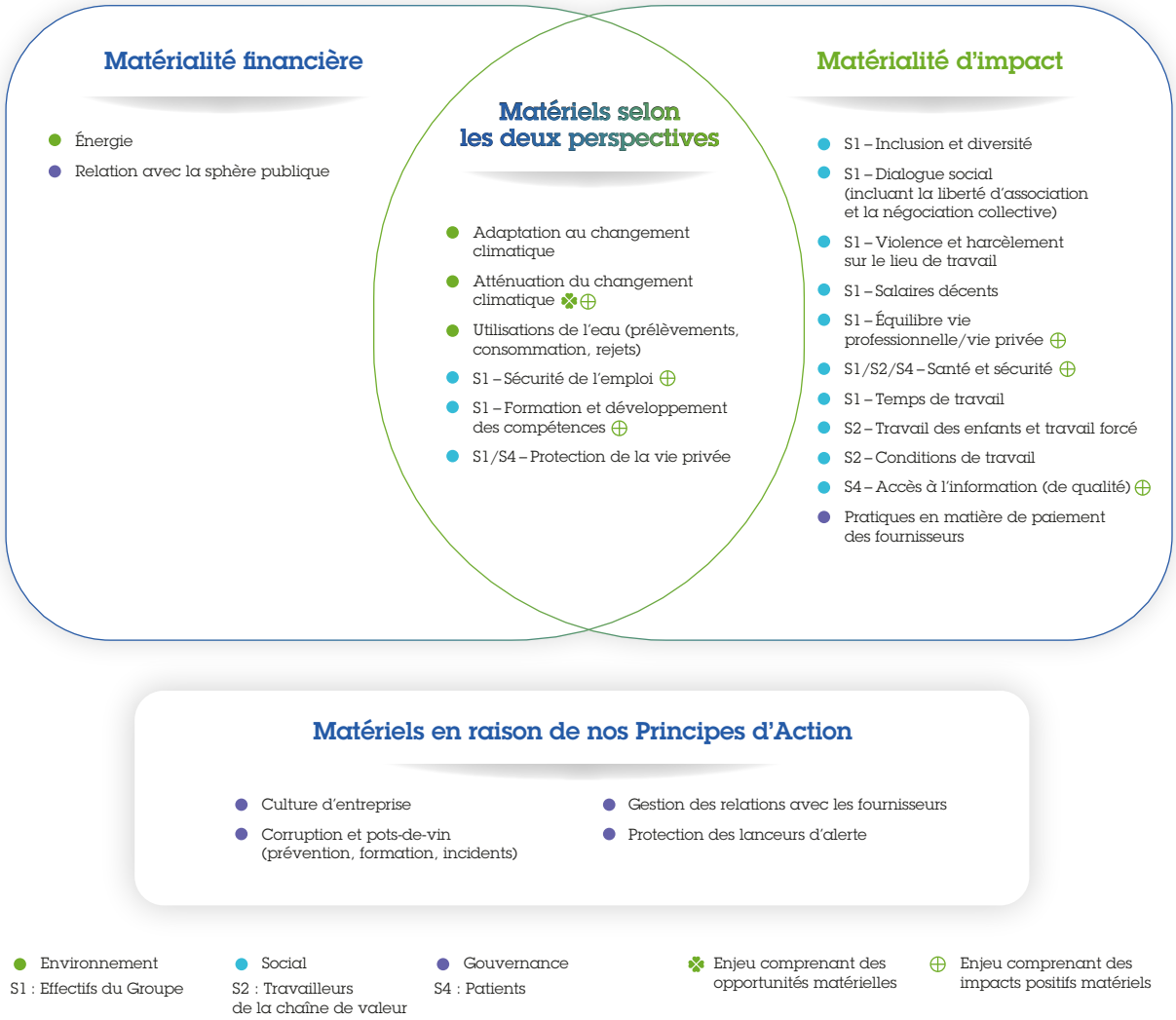
Afin d'effectuer une analyse non biaisée, elle a été décomposée en une étape d'identification suivie d'une étape d'évaluation, pour rechercher l'exhaustivité des impacts, risques et opportunités sans tenir compte, dans un premier temps, de leur caractère matériel ou non. Dans ce cadre, le groupe de travail a établi les règles suivantes :

- un IRO doit correspondre soit à un impact (positif ou négatif), soit à un effet financier (risque ou opportunité). Si un élément relève des deux aspects, l'IRO est alors détaillé à un niveau plus fin pour être rattaché soit à un impact, soit à un risque ou une opportunité ;
- un impact positif ne correspond pas à la compensation ou à la prévention d'un impact négatif mais doit apporter une valeur supplémentaire aux parties prenantes affectées ;

- si aucun IRO ne peut être identifié concernant un enjeu, alors l'enjeu est déclaré comme non pertinent ;
- dans la mesure du possible, l'évaluation des impacts, risques et opportunités repose sur les processus existants (principalement le devoir de vigilance et le dispositif de gestion des risques) de façon à assurer la cohérence de la double matérialité avec les processus opérationnels du Groupe ; et
- dès qu'un IRO est évalué comme matériel, l'enjeu de durabilité auquel il se rapporte est considéré comme matériel.

1.5.5. Résultats de l'analyse de double matérialité

L'analyse de double matérialité a conduit à déterminer 62 impacts, risques ou opportunités matériels parmi un total de 122 impacts, risques ou opportunités identifiés. Dans un souci d'intelligibilité, Air Liquide a choisi de les agréger par enjeu de durabilité afin de présenter les résultats issus de l'analyse de double matérialité dans l'infographie ci-dessous. Par ailleurs, les 62 impacts, risques ou opportunités matériels sont décrits (mis en évidence en gras) dans les paragraphes thématiques auxquelles ils sont associés.



Sur la base des enjeux de durabilité identifiés comme matériels, le Groupe a identifié les informations requises par la directive CSRD. La matérialité au niveau de l'information a été appréciée au niveau de chaque enjeu, par l'expert interne en charge du thème, en prenant en compte la pertinence de cette information au regard de l'enjeu auquel il est attaché, ainsi que l'utilité de cette information dans la prise de décision d'un utilisateur de l'État de durabilité.

Peu d'informations liées à des enjeux matériels ont été considérées comme non matérielles d'un point de vue de l'information. Il s'agit des informations ayant trait aux sujets suivants :

- la production d'électricité renouvelable ;
- les crédits carbone et l'élimination du carbone ;
- le pourcentage d'émissions de GES couvertes par le mécanisme de prix du carbone interne ;
- l'eau stockée ;
- les salariés au nombre d'heures non garanti ;
- le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés [(1)] ;
- le montant des amendes et pénalités résultant des incidents liés au travail.

(1) *Les informations relatives au ratio de rémunération annuelle totale du Groupe sont considérées comme non matérielles au sens de la CSRD. Indépendamment de ce sujet, la Société a l'obligation de publier des ratios de rémunération entre le niveau de rémunération de ses salariés et celui de ses dirigeants mandataires sociaux, en vertu de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ; ceux-ci figurent au chapitre 3, section Rémunération des mandataires sociaux, paragraphe 2.3.*

1.6. LISTE DES DONNÉES DÉCOULANT D'AUTRES LÉGISLATIONS DE L'UE

Le tableau ci-dessous a pour objectif de répondre à l'obligation réglementaire de la Directive de l'Union européenne CSRD, ESRS 2, Appendice B, qui contient une liste de points de données liées à la durabilité d'autres législations de l'Union européenne (SFDR, Pillier 3, Benchmark Regulation, EU Climate Reference), ainsi qu'une table de concordance entre ces points de données et leur équivalent au sein de la CSRD. Cette obligation prévoit que les émetteurs identifient, au sein de leur État de durabilité, les paragraphes où les points de données listés dans l'Appendice B sont localisés ou, le cas échéant, l'indication que ces points de données ne sont pas matériels.

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence du DP correspondant
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance, paragraphe 21 (d)	Chapitre 3, section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3. Composition du Conseil d'Administration, p. 103
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants, paragraphe 21 (e)	Chapitre 3, section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, 3. Composition du Conseil d'Administration, p. 103
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable, paragraphe 30	Chapitre 5, paragraphe 1.3.1, p. 283
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles, paragraphe 40 (d) i	Chapitre 1, section Modèle d'affaires, 3. Description des activités, p. 24
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques, paragraphe 40 (d) ii	Chapitre 1, section Modèle d'affaires, 3. Description des activités, p. 24
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées, paragraphe 40 (d) iii	Chapitre 1, section Modèle d'affaires, 3. Description des activités, p. 24
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac, paragraphe 40 (d) iv	Chapitre 1, section Modèle d'affaires, 3. Description des activités, p. 24
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050, paragraphe 14	Chapitre 5, paragraphe 2.2.1, p. 300
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris », paragraphe 16 (g)	Chapitre 5, paragraphe 2.2.1, p. 300
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES, paragraphe 34	Chapitre 5, paragraphe 2.2.4, p. 312
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat), paragraphe 38	Chapitre 5, paragraphe 2.2.5, p. 313
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique, paragraphe 37	Chapitre 5, paragraphe 2.2.5, p. 313
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique, paragraphes 40 à 43	Chapitre 5, paragraphe 2.2.5, p. 313
ESRS E1-6 Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES, paragraphe 44	Chapitre 5, paragraphe 2.2.5, p. 313
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes, paragraphes 53 à 55	Chapitre 5, paragraphe 2.2.5, p. 313
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone, paragraphe 56	Chapitre 5, paragraphe 2.2.2. p. 310
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat, paragraphe 66	Entrée en vigueur progressive
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique, paragraphe 66 (a) ESRS E1-9 Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif, paragraphe 66 (c)	Entrée en vigueur progressive
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique, paragraphe 67 (c)	Entrée en vigueur progressive
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat, paragraphe 69	Entrée en vigueur progressive

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence du DP correspondant
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Non matériel
ESRS E3-1 Ressources aquatiques et marines, paragraphe 9	Chapitre 5, paragraphe 2.3.2, p. 320
ESRS E3-1 Politique en matière de ressources aquatiques et marines, paragraphe 13	Chapitre 5, paragraphe 2.3.2, p. 320
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers, paragraphe 14	Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée, paragraphe 28 (c)	Chapitre 5, paragraphe 2.3.5, p. 323
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres, paragraphe 29	Chapitre 5, paragraphe 2.3.5, p. 323
ESRS 2- IRO 1 - E4 paragraphe 16 (a) i	Non matériel
ESRS 2- IRO 1 - E4 paragraphe 16 (b)	Non matériel
ESRS 2- IRO 1 - E4 paragraphe 16 (c)	Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables, paragraphe 24 (b)	Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers, paragraphe 24 (c)	Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation, paragraphe 24 (d)	Non matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés, paragraphe 37 (d)	Non matériel
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs, paragraphe 39	Non matériel
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé, paragraphe 14 (f)	Chapitre 5, paragraphe 3.1.2, p. 329 Chapitre 5, paragraphe 3.2.1, p. 344
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail, paragraphe 14 (g)	Chapitre 5, paragraphe 3.1.2, p. 329 Chapitre 5, paragraphe 3.2.1, p. 344
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme, paragraphe 20	Chapitre 5, paragraphe 3.1.2, p. 329
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21	Chapitre 5, paragraphe 3.1.2, p. 329
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains, paragraphe 22	Chapitre 5, paragraphe 3.1.2, p. 329
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail, paragraphe 23	Chapitre 5, paragraphe 3.1.3, p. 331
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes, paragraphe 32 (c)	Chapitre 5, paragraphe 3.1.2, p. 329
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail, paragraphe 88 (b) (c)	Chapitre 5, paragraphe 3.1.3, p. 331
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies, paragraphe 88 (e)	Chapitre 5, paragraphe 3.1.2, p. 329
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé, paragraphe 97 (a)	Chapitre 5, paragraphe 3.1.4, p. 336
ESRS S1-17 Cas de discrimination, paragraphe 103 (a)	Chapitre 5, paragraphe 3.1.2, p. 329

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence du DP correspondant
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 104 (a)	Chapitre 5, paragraphe 3.1.2, p. 329
ESRS 2- SBM3 - S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur, paragraphe 11 (b)	Chapitre 5, paragraphe 3.2.1, p. 344
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme, paragraphe 17	Chapitre 5, paragraphe 3.2.2, p. 346 Chapitre 5, paragraphe 3.2.3, p. 347
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur, paragraphe 18	Chapitre 5, paragraphe 3.2.2, p. 346 Chapitre 5, paragraphe 3.2.3, p. 347
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 19	Chapitre 5, paragraphe 3.2.2, p. 346 Chapitre 5, paragraphe 3.2.3, p. 347
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur, paragraphe 36	Chapitre 5, paragraphe 3.2.2, p. 346
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme, paragraphe 16	Non matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 17	Non matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme, paragraphe 36	Non matériel
ESRS S4-1 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux, paragraphe 16	Chapitre 5, paragraphe 3.3.2, p. 350
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE, paragraphe 17	Chapitre 5, paragraphe 3.3.2, p. 350
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme, paragraphe 35	Chapitre 5, paragraphe 3.3.2, p. 350
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption, paragraphe 10 (b)	Non applicable
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte, paragraphe 10 (d)	Non applicable
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption, paragraphe 24 (a)	Chapitre 5, paragraphe 4.3.3, p. 355
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption, paragraphe 24 (b)	Chapitre 5, paragraphe 4.3.3, p. 355

2. Informations liées à l'environnement

Table des matières

Normes ESRS	DR	Paragraphes	Pages
Publications d'informations en vertu de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (règlement sur la taxonomie)		2.1 Taxonomie européenne	295
ESRS E1 : Changement climatique			
	GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	2.2.1 Introduction	300
	E1-1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	2.2.1 Introduction	300
	SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.2.1 Introduction	300
	IRO-1 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	2.2.1 Introduction	300
	E1-2 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation de celui-ci	2.2.2 Politique sur le climat	310
	E1-3 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	2.2.3 Actions liées au climat	311
	E1-4 Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.2.4 Objectifs liés au climat	312
	E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique	2.2.5 Indicateurs liés au climat	313
	E1-6 Émissions brutes de GES de scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	2.2.5 Indicateurs liés au climat	313
	E1-7 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	2.2.2 Politique sur le climat	310
	E1-8 Tarification interne du carbone	2.2.2 Politique sur le climat	310
	E1-9 Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	Entrée en vigueur progressive	
ESRS E2 : Pollution			
	IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	2.4.1 Impacts, risques et opportunités	323
ESRS E3 : Ressources hydriques et marines			
	IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	2.3.1 Introduction	319
	E3-1 Politiques en matière de ressources hydriques et marines	2.3.2 Politique sur la gestion de l'eau	320
	E3-2 Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	2.3.3 Actions liées à la gestion de l'eau	321
	E3-3 Cibles en matière de ressources hydriques et marines	2.3.4 Objectifs liés à la gestion de l'eau	322
	E3-4 Consommation d'eau	2.3.5 Indicateurs liés à la gestion de l'eau	323
	E3-5 Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	Entrée en vigueur progressive	
ESRS E4 : Biodiversité et écosystèmes			
	IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	2.5.1 Impacts, risques et opportunités	324
ESRS E5 : Utilisation des ressources et économie circulaire			
	IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.6.1 Impacts, risques et opportunités	325

2.1. TAXONOMIE EUROPÉENNE

2.1.1. Règlement Taxonomie

Le Règlement sur la Taxonomie de l'Union européenne (UE) (Règlement UE 2020/852 publié le 22 juin 2020) a défini, sur une base scientifique, une liste d'activités économiques et les critères techniques permettant de qualifier le caractère écologiquement durable de celles-ci. L'ensemble des textes constituant la réglementation est consultable sur le site https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/taxonomy-regulation_en ; les foires aux questions sont consultables sur le site https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en#faqs.

Le Règlement sur la Taxonomie a créé un système de classification qui doit servir de langage commun aux investisseurs pour identifier les projets et les conditions qui permettent aux activités économiques retenues d'avoir un impact positif substantiel sur le climat et l'environnement. En tant que tel, le Règlement est un outil destiné à aider les investisseurs ainsi que les sociétés cotées en bourse, les institutions financières et les promoteurs de projets de l'UE à orienter leurs investissements vers des activités durables sur le plan environnemental dans le cadre de la transition visant à rendre l'UE climatiquement neutre d'ici à 2050.

La liste initiale des activités a été établie en se concentrant sur neuf macro-secteurs générant plus de 93 % des émissions directes de gaz à effet de serre dans l'UE en 2017 (OCDE).

Les activités listées par le Règlement sur la Taxonomie sont dites « éligibles ». Alors que ces activités sont les principales contributrices aux émissions directes de gaz à effet de serre, elles ont aussi le potentiel d'être améliorées du point de vue de leur empreinte carbone. **De ce fait, le pourcentage d'éligibilité d'une organisation ne constitue pas en soi une mesure de son impact sur la durabilité.**

Les activités économiques sont réparties en trois catégories dans le Règlement sur la Taxonomie :

- les activités pour lesquelles les critères techniques font référence à des niveaux de performance conformes à la neutralité climatique et à la limitation de l'augmentation de la température à 1,5 °C au niveau mondial (c'est-à-dire conformes à une économie nette zéro carbone en 2050) ;
- les activités de transition pour lesquelles il n'existe pas encore d'alternative bas carbone et dont les niveaux d'émission de gaz à effet de serre correspondent aux meilleures performances du secteur ou de l'industrie ;
- les activités habilitantes qui améliorent l'efficacité carbone ou permettent la réduction substantielle des émissions.

ÉLÉMENTS CLÉS

En 2024, Air Liquide a identifié 17 activités éligibles sur plus de 240 activités listées dans les actes délégués, la fabrication d'hydrogène contribuant à l'objectif d'atténuation du changement climatique étant la plus importante. Elles sont présentées dans les tableaux en Annexe – pages 358 à 363.

En 2024, le chiffre d'affaires éligible à la Taxonomie s'élève à 3,2 milliards d'euros (équivalent à 11,8 % du chiffre d'affaires total consolidé), contre 3,7 milliards d'euros (équivalent à 13,4 % du chiffre d'affaires total consolidé) en 2023. Cette évolution s'explique principalement par un effet énergie et, dans une moindre mesure, un effet de change affectant défavorablement les activités éligibles les plus importantes.

Une activité éligible est dite « alignée » si elle respecte les trois conditions suivantes et si les exigences du Règlement Taxonomie peuvent être documentées :

- elle contribue substantiellement à un ou plusieurs des objectifs environnementaux ;
- elle ne cause de préjudice important à aucun des cinq autres objectifs environnementaux ;
- elle est exercée dans le respect de garanties minimales.

En 2024, le chiffre d'affaires aligné avec la Taxonomie s'élève à 0,1 milliard d'euros (équivalent à 0,5 % du chiffre d'affaires total consolidé et à 4,3 % du chiffre d'affaires éligible), contre 0,2 milliard d'euros (équivalent à 0,8 % du chiffre d'affaires total consolidé et à 5,9 % du chiffre d'affaires éligible) en 2023. Cette évolution s'explique principalement par l'application du principe de prudence notamment en ce qui concerne l'activité CCM 3.2 : lorsque l'alignement ne peut être pleinement documenté, le Groupe a considéré l'activité comme non alignée. Ainsi, les activités éligibles non alignées sont soit des activités qui ne satisfont pas à l'une des conditions mentionnées ci-dessus, soit pour lesquelles la conformité ne peut pas être documentée de façon raisonnable, principalement en raison d'un manque d'orientations suffisantes sur l'alignement ou de la difficulté à collecter les données requises avec la granularité exigée.

Le chiffre d'affaires des activités qui ne sont pas couvertes par la Taxonomie, dites « non éligibles », s'élève à 23,9 milliards d'euros (équivalent à 88,2 % du chiffre d'affaires total consolidé) et comprend notamment la production d'oxygène et les soins de santé à domicile.

Ces ratios concernant le chiffre d'affaires reflètent la situation des unités de production existantes. Or, Air Liquide a établi un plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, présenté au paragraphe 2.2 du présent État de durabilité – page 300, qui s'appuie sur trois leviers de décarbonation. Deux de ces trois leviers ne peuvent être pleinement reflétés par les indicateurs de la Taxonomie. En effet, **la majeure partie des activités du Groupe n'est pas éligible à la Taxonomie, en particulier les activités dérivées de la production des gaz de l'air et l'activité de Santé à domicile, celles-ci n'entraînant quasiment pas d'émissions directes de gaz à effet de serre**.

Néanmoins, les investissements liés à la décarbonation des unités d'hydrogène et des cogénérations de même que les investissements de croissance dans l'hydrogène bas carbone ou renouvelable et les investissements du Groupe dans la chaîne de captage et transport du CO_2 sont pour l'essentiel éligibles à la Taxonomie européenne, avec l'ambition de respecter les critères d'alignement lorsque cela est possible. **Cette trajectoire est illustrée par la part des dépenses d'investissement alignées parmi les dépenses d'investissement éligibles, qui s'établit à 45,4 % en 2024, après 54,8 % en 2023.** Cependant, cette ambition ne doit pas être considérée comme un plan CapEx au sens de la Taxonomie européenne.

2.1.2. Méthodologie

Indicateurs clés de performance (ICP)

En cohérence avec les États financiers consolidés, les chiffres relatifs aux trois ICP sont fournis en millions d'euros, et la conversion des devises étrangères est effectuée selon la même méthodologie et en utilisant les mêmes taux de change que ceux utilisés pour la préparation des informations financières.

- Chiffre d'affaires : le premier indicateur clé (« ICP ») de la Taxonomie est calculé par activité éligible et par établissement, sur la base du chiffre d'affaires externe (c'est-à-dire sans les ventes intra-groupe) tel que déterminé et publié dans les États financiers sous la ligne « Chiffre d'affaires » du compte de résultat. Si le chiffre d'affaires n'est pas disponible par activité au sens de la Taxonomie européenne, les entités utilisent un ratio basé sur le volume livré par produit par chaque établissement. Le chiffre d'affaires correspond aux produits des contrats avec les clients tels que définis par la norme IFRS 15.
- Dépenses d'investissement (« CapEx ») : le deuxième ICP de la Taxonomie comprend les acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles faites au cours de la période considérée, en incluant celles résultant de regroupements d'entreprises ayant comme conséquence l'acquisition d'une société ou d'une activité consolidée dans les États financiers du Groupe. Ces acquisitions sont prises en compte avant dépréciation, amortissement et toute réévaluation. Il est calculé sur la base de la gestion interne des investissements. Les décisions d'investissement supérieures à 3 millions d'euros sont suivies individuellement ; toute décision d'un montant supérieur à 3 millions d'euros – 5 millions d'euros dans le cas d'investissements relevant de la Grande Industrie – fait l'objet d'une présentation de ses caractéristiques de Taxonomie au Comité Ressources et Investissements. Les dépenses d'investissement liées à ces décisions d'investissement sont suivies par projet. Les dépenses d'investissement inférieures à 3 millions d'euros sont suivies par site de production.

  Les lignes des États financiers correspondant à l'ICP CapEx figurent dans la note 11 « Autres immobilisations incorporelles », ligne « Total des immobilisations incorporelles brutes » des colonnes « Acquisitions de l'exercice » et « Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises » ; et dans la note 12 « Immobilisations corporelles », ligne « Total des immobilisations corporelles » des colonnes « Acquisitions de l'exercice » et « Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises ».
- Dépenses opérationnelles (« OpEx ») : le troisième ICP de la Taxonomie comprend :
  - les dépenses directes, nécessaires à la production des produits inclus dans l'ICP du chiffre d'affaires, liées à la nature des coûts suivants : dépenses de personnel dédié à la maintenance, maintenance et installation sous-traitées, location et leasing de biens immobiliers et d'équipements de transport, achats de matériel lié à la maintenance. L'ICP OpEx est calculé directement ou indirectement, en répartissant les dépenses sur la base de l'ICP du chiffre d'affaires,
  - les dépenses directement liées à des activités contribuant aux objectifs environnementaux, telles que des dépenses directes non capitalisées pour la recherche et développement ou des honoraires de consultants intervenant dans le cadre d'activités éligibles, telles que l'activité 9.3 « Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques » relevant de l'objectif d'adaptation au changement climatique.

  Les lignes du compte de résultat relatives à l'ICP OpEx sont les « Achats », « Charges de personnel » et « Autres charges d'exploitation ».

Critères d'éligibilité et d'alignement

Les informations présentées ci-après prennent en considération les activités recensées pour les six objectifs environnementaux.

Les mesures d'amélioration individuelles sont analysées au cas par cas afin de les considérer comme ICP éligibles au titre des CapEx ou des OpEx.

Le Groupe a évalué les critères d'alignement selon la méthode suivante :

- Contribution Substantielle : le critère étant propre à chaque activité, le Groupe a adopté une approche activité par activité appliquée à chaque établissement, s'appuyant sur des données internes collectées dans le cadre de ses opérations ;

  En ce qui concerne l'activité de production d'hydrogène, qui est la plus importante activité éligible, chaque établissement a fait l'objet d'un pré-screening permettant d'identifier ceux susceptibles d'être alignés, pour lesquels une analyse d'alignement a été réalisée, en particulier via le calcul de l'empreinte carbone de l'hydrogène conformément aux dispositions du Règlement Taxonomie.
- Absence de Préjudice Important : l'évaluation a été effectuée au niveau de chaque établissement ou projet d'investissement potentiellement alignés, qui remplit le critère de Contribution Substantielle, et s'appuie notamment sur les autorisations environnementales délivrées par les autorités ou les études d'impact environnemental ;
- Garanties Minimales : l'évaluation a couvert quatre dimensions : (i) droits humains, incluant le droit du travail, (ii) prévention de la corruption, (iii) fiscalité et (iv) concurrence loyale. Elle s'est appuyée sur :
  - les processus appliqués par le Groupe, comprenant notamment, sans que cela soit exhaustif, le Code de conduite, le système d'alerte EthiCall, la politique Achats Responsables du Groupe, le Plan de Vigilance, les mesures de prévention de la corruption et de la concurrence déloyale, et la politique de gestion des risques fiscaux. Ces processus sont décrits plus en détail aux chapitres 2 et 5 du présent Document d'Enregistrement Universel. Concernant les droits humains et la prévention de la corruption, l'évaluation a englobé la chaîne d'approvisionnement,
  - l'absence d'impact ou d'évènement négatif grave concernant l'une des quatre dimensions (notamment l'absence de violations ou condamnations graves).

Lorsque l'évaluation n'a pas pu être suffisamment étayée, le Groupe a adopté une approche prudente et n'a pas considéré l'activité éligible comme alignée. Cette évaluation est complexe, en particulier pour les activités liées à la production d'équipements vendus à des tiers, l'analyse de l'Absence de Préjudice Important dépendant de l'usage fait par le client de l'équipement et se fondant sur des paramètres propres au client auxquels le Groupe n'a pas accès en raison de leur confidentialité.

Le Groupe a poursuivi en 2024 l'analyse de la portée des actes délégués additionnels 2023/2485 et 2023/2486, publiés le 21 novembre 2023, définissant les activités économiques contribuant aux objectifs de transition vers une économie circulaire et de prévention et réduction de la pollution, aboutissant aux conclusions suivantes :

- la fourniture d'oxygène médical ne satisfait pas aux critères d'éligibilité de l'activité PPC 1.2 « Fabrication de médicaments ». En effet, le processus d'obtention de l'oxygène médical ne peut être qualifié de processus de fabrication puisqu'il s'agit d'une séparation des composants de l'air et non d'une transformation physique ou chimique de substances ou de composants en un nouveau produit ; l'oxygène médical reste la même molécule que celle présente dans l'air. Par ailleurs, le rattachement à l'objectif de prévention et de réduction de la pollution ne semble pas pertinent car l'oxygène médical est, par essence, non substituable. Il est par ailleurs à noter que les usages de type industriel de l'oxygène sont non éligibles à la Taxonomie.

L'examen des critères d'alignement a par ailleurs confirmé qu'ils ne peuvent être mis en œuvre pour l'oxygène médical ;

- les activités liées aux bouteilles et aux réservoirs de gaz ne satisfont pas aux critères d'éligibilité de l'activité CE 5.5 « Produits en tant que services et autres modèles de services circulaires axés sur l'utilisation et les résultats ». L'objet d'Air Liquide est la vente de gaz. Le Groupe ne fabrique pas de bouteilles ou de réservoirs. La mise à disposition de ces équipements n'est jamais dissociée de la fourniture de gaz ; ils ne sont que des contenants permettant de livrer le gaz aux clients.

En outre, aucune activité n'a été identifiée comme éligible aux objectifs d'utilisation durable et de protection des ressources aquatiques et marines, et de protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

2.1.3. Les indicateurs clés de performance (« ICP ») de la Taxonomie

Les tableaux détaillés des indicateurs clés de performance de la Taxonomie sont présentés en Annexe du présent État de durabilité – page 358 et couvrent ainsi deux des six objectifs environnementaux : l'atténuation du changement climatique et la prévention et réduction de la pollution.

Ci-dessous une synthèse des ratios d'éligibilité et d'alignement pour chacun des indicateurs clés de performance de la Taxonomie :

Part (en %)	Chiffre d'affaires	Dépenses d'investissement	Dépenses opérationnelles
ICP – Activités éligibles	11,8 %	15,1 %	9,9 %
ICP – Activités alignées	0,5 %	6,9 %	0,8 %
Ratio des activités alignées/éligibles	*4,3 %*	*45,4 %*	*7,9 %*

Les activités éligibles d'Air Liquide représentent une faible portion des activités du Groupe, reflétant le fait que **la majorité du chiffre d'affaires d'Air Liquide est réalisée sur des activités n'entraînant quasiment pas d'émissions directes de gaz à effet de serre dans le périmètre du Groupe**.

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** éligible à la Taxonomie européenne représente 3 194,6 millions d'euros ou 11,8 % du chiffre d'affaires total en 2024, contre 3 694,3 millions d'euros ou 13,4 % du chiffre d'affaires total en 2023. Le chiffre d'affaires aligné à la Taxonomie européenne s'élève à 138,9 millions d'euros, soit 0,5 % du chiffre d'affaires total ou 4,3 % du chiffre d'affaires éligible en 2024. Il s'élevait à 217,5 millions d'euros, soit 0,8 % du chiffre d'affaires total ou 5,9 % du chiffre d'affaires éligible en 2023. Cette évolution s'explique principalement par un effet énergie et, dans une moindre mesure, un effet de change affectant défavorablement les activités les plus importantes.

Les activités éligibles d'Air Liquide sont principalement celles liées à l'hydrogène.

Le chiffre d'affaires **des activités liées à l'hydrogène** [(1)] représente en 2024 8,4 % du chiffre d'affaires total, dont 7,8 % provenant de l'activité de production d'hydrogène. Le chiffre d'affaires aligné relatif à l'hydrogène est principalement dû aux unités de fabrication à faible empreinte carbone et aux ventes d'équipements soutenant le développement de nouveaux usages de l'hydrogène pour la transition énergétique, en particulier dans le secteur de la mobilité. Hors impact de l'effet énergie, le chiffre d'affaires de l'hydrogène aligné augmentera à mesure que la demande d'hydrogène à faible empreinte carbone augmentera, soutenue par le déploiement de cadres politiques et réglementaires promouvant les nouveaux usages de l'hydrogène en tant que levier clé pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de secteurs tels que l'industrie et les transports. En 2023, le chiffre d'affaires des activités liées à l'hydrogène représentait 9,1 % du chiffre d'affaires total, dont 8,7 % provenant de l'activité de production d'hydrogène.

En deuxième position, **l'activité de cogénération** représente 2,1 % du chiffre d'affaires total en 2024. Cette activité fournit de la chaleur de haute qualité à l'industrie chimique et pétrochimique de manière efficace, et il n'existe à ce jour aucune alternative à grande échelle. Cette activité n'est pas jugée alignée par rapport aux critères de la Taxonomie. Air Liquide évalue les options technologiques disponibles pour décarboner la production de chaleur dans le cadre du déploiement de ses objectifs climat (décrits dans le paragraphe 2.2 du présent État de durabilité). En 2023, l'activité de cogénération représentait 2,9 % du chiffre d'affaires total.

Les activités couvrant **la production de biométhane** à la fois par digestion anaérobie des biodéchets, par captage et utilisation des gaz de décharge et pour un usage dans le secteur des transports représentent un chiffre d'affaires éligible de 82,3 millions d'euros en 2024, dont le ratio d'alignement sur éligibilité est de 31,0 %, contre 93,8 millions d'euros en 2023 avec un ratio d'alignement sur éligibilité de 47,1 %. En ligne avec la stratégie de Développement Durable du Groupe, ces projets sont développés avec des critères clairs de durabilité appliqués mondialement ; en mai 2024, Air Liquide a publié une charte interne définie en collaboration avec divers experts du domaine et le WWF France dont les critères reposent notamment sur ceux de la Taxonomie européenne.

D'autres activités du Groupe, en phase de croissance, sont également éligibles, comme la fabrication de technologies à faible intensité de carbone avec un chiffre d'affaires éligible représentant 92,8 millions d'euros et dont le ratio d'alignement sur éligibilité est de 15,0 %. Ainsi, la branche d'activité Ingénierie & Construction conçoit et construit des usines de traitement qui permettent de réduire les émissions de CO_2 de diverses industries, et notamment :

- des unités de captage du carbone qui permettent de capter et de purifier le CO_2 provenant des effluents gazeux et des gaz de combustion des procédés industriels (raffinage, ciment, acier…) afin de fournir des flux compatibles avec la séquestration ;
- des unités capables de convertir des résidus (huiles de cuisson usagées, graisses, etc.) en combustibles synthétiques remplaçant les combustibles fossiles dans les moteurs, et des unités capables de transformer les déchets de sucre en produits chimiques de substitution aux produits chimiques d'origine fossile.

Dépenses d'investissement

Les **CapEx** éligibles représentent 574,9 millions d'euros ou 15,1 % des dépenses d'investissement totales du Groupe en 2024, contre 562,1 millions d'euros ou 15,3 % des dépenses d'investissement totales du Groupe en 2023. Elles sont définies au paragraphe 2.1.2 : il s'agit des dépenses d'investissement réalisées au cours de l'exercice 2024 sur des activités éligibles, mais couvrant des décisions prises sur l'exercice 2024 ou les exercices antérieurs. Les CapEx alignés représentent 261,1 millions d'euros, soit 6,9 % des CapEx totaux ou 45,4 % des CapEx éligibles en 2024, contre 307,9 millions d'euros, soit 8,4 % des CapEx totaux ou 54,8 % des CapEx éligibles en 2023. Cela illustre la trajectoire présentée par le Groupe.

(1) *Ces activités comprennent la fabrication d'équipements pour la production et l'utilisation d'hydrogène (CCM 3.2), la production d'hydrogène (CCM 3.10), le stockage de l'hydrogène (CCM 4.12) et la fabrication de stations de recharge d'hydrogène (CCM 6.15).*

Air Liquide a établi un plan de décarbonation, présenté au paragraphe 2.2 du présent État de durabilité – page 300, qui s'appuie sur trois leviers de décarbonation. Au moins deux de ces leviers ne peuvent être pleinement reflétés par les indicateurs de la Taxonomie. En effet, **la majeure partie des activités du Groupe ne sont pas éligibles à la Taxonomie, en particulier les activités dérivées de la production des gaz de l'air et l'activité de Santé à domicile, celles-ci n'entraînant quasiment pas d'émissions directes de gaz à effet de serre**. Néanmoins, les investissements liés à la décarbonation des unités d'hydrogène et des cogénérations de même que les investissements de croissance dans l'hydrogène bas carbone ou renouvelable et les investissements du Groupe dans la chaîne de captage et transport du CO_2 sont pour l'essentiel éligibles à la Taxonomie européenne, avec l'ambition de respecter les critères d'alignement lorsque cela est possible. Cependant, cette ambition ne doit pas être considérée comme un plan CapEx au sens de la Taxonomie européenne.

Dépenses opérationnelles

Les **OpEx** éligibles représentent 486,6 millions d'euros, soit 9,9 % des dépenses opérationnelles du Groupe. Les OpEx alignés représentent 38,6 millions d'euros, soit 0,8 % des OpEx totaux ou 7,9 % des OpEx éligibles.

Information réglementaire

Activités pouvant contribuer à plusieurs objectifs

Le Groupe n'a identifié que deux activités pouvant répondre à plusieurs objectifs environnementaux : l'activité de production de biométhane par digestion anaérobie de biodéchets (CCM 5.7 / CE 2.5), ainsi que l'activité de rénovation de bâtiments existants (CCM 7.2 / CE 3.2), peuvent à la fois être éligibles aux objectifs d'atténuation du changement climatique et de transition vers une économie circulaire.

En cohérence avec son analyse de double matérialité, qui a conclu à la matérialité de l'ESRS E1 « Changement climatique » et à la non-matérialité de l'ESRS E5 « Économie Circulaire », le Groupe a inclus ces activités sous l'objectif d'atténuation du changement climatique dans les tableaux et commentaires présentés précédemment.

Les tableaux ci-après visent à présenter les indicateurs si ces deux activités étaient comprises dans les deux objectifs à la fois :

	Proportion du chiffre d'affaires / Total chiffre d'affaires	
	Alignement par objectif	**Éligibilité par objectif**
CCM	0,5 %	11,8 %
CCA	— %	— %
WTR	— %	— %
CE	— %	0,1 %
PPC	— %	— %
BIO	— %	— %

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique ; WTR : Protection des ressources aquatiques et marines ; CE : Transition vers une économie circulaire ; PPC : Prévention et réduction de la pollution ; BIO : Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

	Proportion des dépenses d'investissement / Total dépenses d'investissements	
	Alignement par objectif	**Éligibilité par objectif**
CCM	6,9 %	15,1 %
CCA	— %	— %
WTR	— %	— %
CE	0,1 %	0,7 %
PPC	— %	— %
BIO	— %	— %

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique ; WTR : Protection des ressources aquatiques et marines ; CE : Transition vers une économie circulaire ; PPC : Prévention et réduction de la pollution ; BIO : Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

	Proportion des dépenses opérationnelles / Total dépenses opérationnelles	
	Alignement par objectif	**Éligibilité par objectif**
CCM	0,8 %	9,9 %
CCA	— %	— %
WTR	— %	— %
CE	— %	0,1 %
PPC	— %	— %
BIO	— %	— %

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique ; WTR : Protection des ressources aquatiques et marines ; CE : Transition vers une économie circulaire ; PPC : Prévention et réduction de la pollution ; BIO : Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Indicateurs clés de performance ajustés en cas d'émission obligataire durable

Le Groupe a émis en mai 2021 sa première émission obligataire verte, d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans. Le Sustainable Financing Framework de 2021 octroie une période de deux années calendaires pour atteindre l'allocation complète des fonds, à compter de la date d'émission, ainsi qu'une période de refinancement allant jusqu'à trois années calendaires avant la date d'émission. 21 projets ont été financés par cette émission, dont 14 portent sur des activités éligibles à la Taxonomie.

Le Groupe a émis en mai 2024 sa seconde émission obligataire verte d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans. Le Sustainable Financing Framework de 2024 prévoit une période de deux ans pour atteindre l'allocation complète des fonds, à compter de la date d'émission, ainsi qu'une période de refinancement allant jusqu'à deux années calendaires avant la date d'émission. À la date d'élaboration de ce Document, l'allocation des fonds a été finalisée mais n'a pas encore été auditée. Six projets ont été financés par cette émission, dont trois portant sur des activités éligibles à la Taxonomie.

Ces deux émissions sont décrites plus en détail sur le site Internet du Groupe https://www.airliquide.com/fr/actionnaires/investisseurs-analystes/investisseurs-credit/finance-durable.

Les tableaux ci-après présentent les indicateurs clés de performance ajustés, en soustrayant des ratios d'alignement les projets financés par les émissions de 2021 et de 2024, afin de ne pas prendre en compte les projets ayant fait l'objet de ces financements et ainsi éviter le double comptage au niveau des sociétés financières. Les ratios pour ces deux indicateurs ont été calculés en utilisant pour dénominateur le total (A+B) tel que publié.

2024	**A.1. Activités durables au plan environnemental (Alignées avec la Taxonomie)**			
	Publié	**Ajusté**	***dont habilitantes***	***dont de transition***
Chiffre d'affaires	0,5 %	0,4 %	0,2 %	— %
Dépenses d'investissement	6,9 %	1,2 %	— %	— %

2023	**A.1. Activités durables au plan environnemental (Alignées avec la Taxonomie)**			
	Publié	**Ajusté**	***dont habilitantes***	***dont de transition***
Chiffre d'affaires	0,8 %	0,7 %	0,4 %	— %
Dépenses d'investissement	8,4 %	8,4 %	0,5 %	— %

Activités liées aux gaz fossiles et au nucléaire

Le tableau 1 ci-après présente les activités liées aux gaz fossiles et au nucléaire, tels que requis par la réglementation. Les tableaux 2 à 5 produisant les indicateurs relatifs aux activités liées aux gaz fossiles et au nucléaire, tels que requis par la réglementation, sont présentés en Annexe du présent État de durabilité – page 364.

Tableau 1 – Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

Ligne	**Activités liées à l'énergie nucléaire**	
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
	Activités liées aux gaz fossiles	
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	OUI (CCM 4.29)
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	OUI (CCM 4.30)
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

2.2. CLIMAT : ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

2.2.1. Introduction

Gouvernance des enjeux climatiques

Les éléments relatifs aux mécanismes incitatifs appliqués aux organes de gouvernance du Groupe sont traités dans le chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel – section Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. – page 143.

Stratégie climat

Le plan de transition d'Air Liquide pour l'atténuation du changement climatique

Air Liquide a communiqué publiquement sa stratégie climat lors de la Journée Développement Durable organisée en mars 2021. À cette occasion, le Groupe a présenté ses objectifs climat et les leviers mobilisés pour les atteindre, en indiquant comment cette stratégie climat s'intègre à la stratégie de l'Entreprise. Par la suite, la stratégie climat a été intégrée au plan stratégique du Groupe (plan ADVANCE) présenté publiquement en mars 2022.

L'état d'avancement de la mise en place de la stratégie climat et des objectifs associés est régulièrement présenté aux organes de direction et de gouvernance du Groupe, ainsi qu'aux parties prenantes extérieures afin de recueillir leurs avis et répondre à leurs interrogations. En 2024, le Groupe a adopté et publié un document intitulé « Plan de Transition Climatique » consolidant et mettant à jour la stratégie climat du Groupe afin de la communiquer plus largement vers ses parties prenantes.

Le plan de transition du Groupe, couvrant le segment « Gaz & Services » représentant 95 % du chiffre d'affaires pour l'exercice 2024, a été revu et validé par la Direction Générale du Groupe. Il a été revu par le Comité environnement et société, Comité spécialisé du Conseil d'Administration, qui en a présenté les grandes lignes au Conseil d'Administration lors de sa séance du 25 juillet 2024. Le présent État de durabilité, contenant le plan de transition au titre de l'ESRS E1, chapitre E1-1, a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 20 février 2025 (voir page 122 du chapitre 3).

Air Liquide reconnaît l'urgence climatique et le Groupe s'efforce de participer à la mise en œuvre de l'Accord de Paris [(1)]. Parce que cela implique d'atteindre un état de zéro émission de CO_2 nette vers le milieu du siècle comme recommandé par le GIEC [(2)], le Groupe s'est engagé à contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone – entendue comme une réduction massive des émissions de CO_2 à l'atmosphère dans les différents secteurs d'activité économique et les différentes régions – sur l'ensemble des chaînes de valeur dans lesquelles il opère d'ici 2050, tout en accompagnant la décarbonation de ses clients, couvrant les scopes 1, 2 et 3 et intégrant les impacts positifs des produits et solutions du Groupe sur les émissions de ses clients. L'intention du Groupe est de minimiser le recours à des instruments de compensation. À date, le Groupe ne prévoit pas l'utilisation de crédits carbone pour l'atteinte de son objectif 2035. À titre d'exemple, à date, le Groupe n'a pas mobilisé de crédits carbone pour le pilotage de sa trajectoire CO_2.

Alors que le monde s'engage dans une transition vers la neutralité carbone, de nombreuses industries seront profondément remodelées, générant des besoins renouvelés pour les produits historiques d'Air Liquide : l'hydrogène, les gaz de l'air et le CO_2. En conséquence, Air Liquide a un rôle clé à jouer en apportant son expertise opérationnelle et technologique :

- pour accompagner la transition de ses clients existants vers des procédés bas carbone qui s'appuieront sur des quantités de gaz industriels bas carbone importantes (par exemple : carburants bas carbone, produits chimiques, acier, etc.) ;
- pour répondre aux besoins de décarbonation de secteurs d'activité ne consommant pas de gaz industriel dans leurs procédés principaux aujourd'hui (par exemple : mobilité, ciment et chaux, etc.),

tout cela tout en continuant à apporter une plus grande efficacité au secteur de la santé et aux nombreuses industries qui auront besoin des petites molécules essentielles et des solutions fournies par le Groupe pour réduire leur empreinte carbone.

Pour jouer ce rôle de facilitateur, le Groupe pourra s'appuyer sur :

- sa proximité client et sa présence géographiquement équilibrée ;
- son portefeuille de technologies pour décarboner les procédés industriels, permettant des réductions d'émissions compétitives sur une trajectoire de transition à 1,5 °C ;
- sa connaissance des marchés et son expertise, avec de nombreuses opportunités d'investissement attendues dans la transition énergétique à l'horizon 2035.

Il est important de noter que les solutions et le modèle économique du Groupe lui permettent de décarboner ses actifs existants, de construire une base d'actifs bas carbone – donc de gérer efficacement le risque de transition – tout en saisissant les opportunités de croissance. Par conséquent, les investissements dans la décarbonation alimenteront la croissance du Groupe ; ils apporteront une valeur économique et environnementale aux clients du Groupe, générant ainsi un résultat opérationnel courant supplémentaire. Le plan de transition fait partie intégrante de la stratégie du Groupe, comme le montre l'intégration de l'objectif d'inflexion des émissions de CO_2 (scopes 1 et 2) autour de 2025 dans le plan stratégique ADVANCE.

Avec l'Accord de Paris, les pays du monde entier se sont engagés à « réduire considérablement les émissions mondiales de gaz à effet de serre afin de maintenir la hausse de la température mondiale bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et poursuivre les efforts visant à la limiter à 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels ». Cet engagement, qui concerne les États, s'est ensuite traduit par une estimation d'une quantité maximale d'émissions nettes de gaz à effet de serre à émettre d'ici 2050 (ou budget carbone), date à laquelle les émissions nettes par an devraient être nulles et les émissions brutes devraient être réduites d'au moins 90 % (conformément aux interprétations des recommandations du GIEC). La transposition des trajectoires « compatibles 1,5 °C » pour la planète à des entreprises spécifiques s'avère complexe.

Une approche normative forte selon laquelle toutes les zones géographiques et tous les secteurs suivent la même courbe de réduction n'est pas adaptée, les scénarios de transition vers la neutralité carbone mettant au contraire en avant des trajectoires différenciées selon les géographies et les secteurs d'activité. Il n'existe pas, en particulier, de trajectoire de ce type adaptée pour le secteur de la chimie, moins encore pour le segment des gaz industriels.

La trajectoire carbone d'Air Liquide intègre deux caractéristiques supplémentaires. D'une part, la croissance du Groupe se réalise en partie dans les segments de l'industrie lourde, en particulier dans les économies émergentes qui ont des trajectoires 1,5 °C plus intensives en carbone, notamment à court terme. D'autre part, si Air Liquide apporte des solutions pour réduire considérablement les émissions de certaines activités industrielles, les émissions restantes après mise en œuvre des projets de réduction seront parfois reportées par le Groupe, ce qui

(1) *Parallèlement aux actions visant à réduire les émissions mondiales de gaz à effet de serre, conformément à ce plan, le Groupe s'engage activement dans la poursuite d'autres objectifs de développement durable. Ces actions ne sont pas détaillées ici, mais se retrouvent néanmoins dans d'autres sections de ce chapitre 5.*

(2) *Rapport spécial du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) Réchauffement climatique de 1,5 °C (SR-15, 2018).*

augmente son empreinte carbone malgré une baisse induite aux bornes de la planète. Aujourd'hui, les bénéfices climatiques apportés par le Groupe ne sont pas pris en compte dans l'analyse de compatibilité des objectifs climat alors qu'ils en sont une composante importante. L'objectif de neutralité carbone du Groupe intègre ces deux dynamiques. L'évaluer dans le cadre de méthodologies génériques moyennes tend donc à sous-estimer le niveau des ambitions d'Air Liquide et leur compatibilité avec une trajectoire 1,5 °C.

La trajectoire vers la neutralité carbone en 2050 s'appuie en premier lieu sur une trajectoire des émissions opérationnelles (scopes 1 et 2) comprenant un point d'inflexion vers 2025 et une réduction de -33 % des émissions de scopes 1 et 2 en 2035 par rapport à 2020 [(1)]. Les objectifs ayant été annoncés en 2021, l'année 2020 a été choisie comme référence. Cette année est jugée représentative, malgré une légère baisse de l'activité du Groupe due à la pandémie de covid-19. Du fait d'un objectif 2025 (point d'inflexion) et 2035 (baisse de -33 % des émissions de scopes 1 et 2), le Groupe n'a pas formalisé de point de passage 2030. Compte tenu des enjeux de décarbonation des multiples marchés servis par le Groupe et des raisons suivantes, Air Liquide est convaincu que cette trajectoire carbone est compatible avec une trajectoire 1,5 °C :

- la nature « hard to abate » (« difficile à réduire ») des activités chimiques et industrielles lourdes. Il est reconnu que celles-ci se décarboneront à un rythme plus lent que la moyenne mondiale sur une trajectoire de 1,5 °C [(2)], car l'élaboration et la mise en œuvre de projets de décarbonation dans ces secteurs peuvent prendre du temps [(3)] et dépendent souvent de la décarbonation préalable d'autres secteurs, en particulier du secteur électrique ;
- les activités du Groupe continueront à se développer pour répondre aux besoins de la transition énergétique (comme expliqué ci-dessus). Ce développement peut amener à une augmentation des émissions comptabilisées par le Groupe au titre de son empreinte carbone alors même que les émissions pour la planète diminuent significativement.

Les émissions de scope 3 « Gaz & Services » sont couvertes par l'ambition de neutralité carbone et font d'ores et déjà l'objet d'initiatives visant à les réduire. Ces émissions ne sont aujourd'hui pas couvertes par un objectif de réduction quantitatif à moyen terme. Il s'agit d'émissions sur lesquelles le Groupe a une influence limitée. Ainsi, la priorité a été donnée aux émissions de scopes 1 et 2 à court terme. En outre, les méthodes de comptabilisation actuelles ne permettent pas le développement d'indicateurs de suivi permettant de déployer un plan d'action global. La première étape mise en œuvre par le Groupe consiste à améliorer la précision des facteurs d'émission utilisés afin que les actions de réduction des émissions de scope 3 soient adéquatement reflétées dans le reporting. Par ailleurs, l'absence de lignes directrices sectorielles sur le niveau d'ambition concernant la réduction des émissions de scope 3 pour les sociétés de gaz industriels ne permet pas de se fonder sur un référentiel externe pour juger de l'adéquation du niveau d'ambition.

La méthodologie et l'ambition de neutralité carbone à 2050 d'Air Liquide ont été les premières de son secteur à être communiquées publiquement.

Les objectifs 2035 du Groupe, soumis à l'initiative Science Based Targets (SBTi) ont été validés comme étant alignés sur « bien en dessous de 2 °C » en 2022, sur la base de l'approche standard trans-sectorielle (ACA [(4)]). Cette approche ne tient pas compte des spécificités du segment des gaz industriels dans le secteur de la chimie, ni de l'empreinte géographique du Groupe. Il n'existe pas à date de méthode adéquate reconnue permettant de juger de compatibilité avec un objectif 1,5 °C de l'ambition d'une société opérant dans le secteur de la chimie, à plus forte raison dans le sous-secteur des gaz industriels. Le Groupe n'est donc pas en mesure de démontrer quantitativement la compatibilité de son ambition avec une trajectoire 1,5 °C compte tenu des limites méthodologiques existantes.

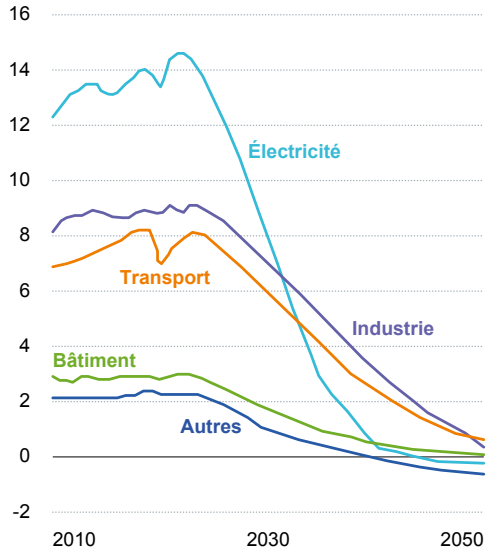
Cependant, le Groupe pense que la catégorie « well-below 2 °C » de la trajectoire du Groupe ne reflète pas l'ambition d'Air Liquide qui tend vers 1,5 °C selon celui-ci, du fait (i) de ses opérations relevant d'un secteur industriel reconnu comme « difficile à réduire », (ii) d'un développement dans des économies émergentes avec des trajectoires de décarbonation spécifiques, (iii) d'activités générant des émissions pour le Groupe mais permettant d'importantes réductions à l'échelle de la planète. Ainsi, la trajectoire carbone poursuivie par le Groupe présente un profil similaire à celui des scénarios 1,5 °C de l'Agence internationale de l'Énergie (AIE) pour les secteurs « difficile à réduire ».

L'ensemble de ces éléments conforte Air Liquide dans l'idée que l'ambition affichée est compatible avec un scénario 1,5 °C. Du fait des limites méthodologiques, il n'est néanmoins pas possible formellement à Air Liquide de démontrer quantitativement cette compatibilité 1,5 °C.

Le scénario « Net Zero » de l'AIE met en avant plusieurs éléments confortant le Groupe dans son analyse :

- une décarbonation des secteurs industriels, en particulier « hard to abate » (« difficile à réduire ») intervenant de manière moins rapide que la décarbonation du secteur électrique ;

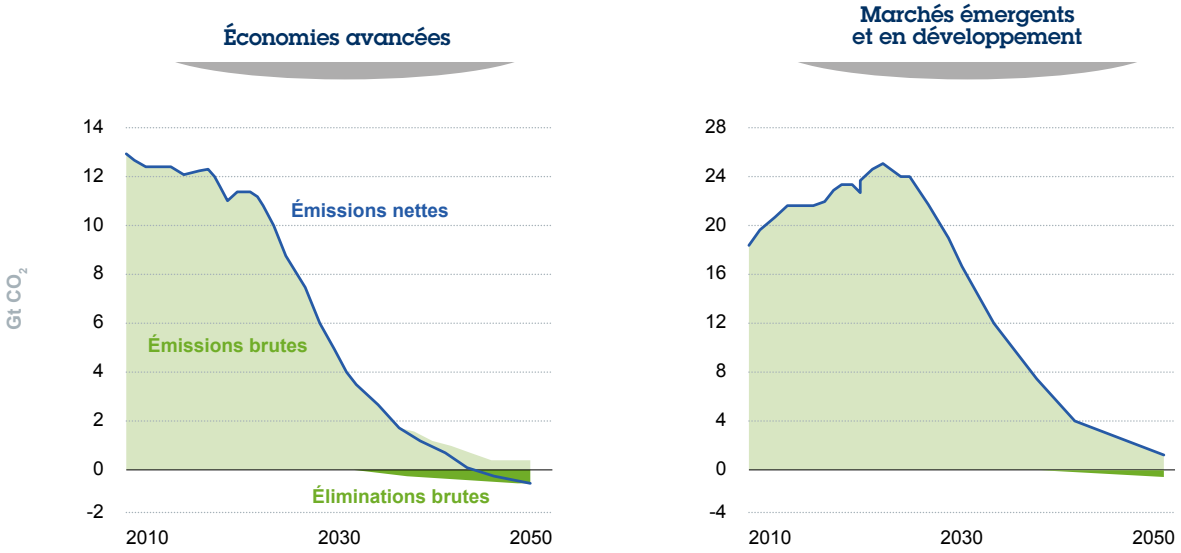
ÉMISSIONS NETTES PAR SECTEUR
DANS LE SCÉNARIO « NET ZERO »



Source : Agence internationale de l'énergie, Feuille de route pour le net zéro, Mise à jour 2023.

(1) *Retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*
(2) *Feuille de route Net Zero de l'Agence internationale de l'Énergie (AIE), 2023.*
(3) *Par exemple, recevoir de l'électricité zéro carbone grâce à un contrat d'achat d'électricité permettant le développement d'un important actif de production d'électricité renouvelable peut prendre de quatre à dix ans (comme par exemple, l'identification, le développement et la construction d'un projet de parc solaire ou éolien). Des délais similaires peuvent être attendus pour garantir l'approvisionnement en volumes substantiels de carburant ou de matières premières biogéniques ou pour établir une chaîne d'approvisionnement de captage et de séquestration du carbone.*
(4) *Absolute Contraction Approach.*

- une dynamique de décarbonation différenciée selon les zones géographiques, afin de tenir compte de niveaux de développement économiques et industriels différents ;



Les économies avancées atteignent des émissions nettes zéro avant les économies de marché émergentes et en développement, et atteignent également des émissions nettes négatives d'ici 2050.

- la nécessité d'un passage à l'échelle d'un ensemble de technologies, dont le déploiement requiert une évolution rapide et ambitieuse des cadres réglementaires et politiques et internalisant en particulier le coût du carbone ;
- la visibilité et la stabilité de ces cadres réglementaires et politiques, essentielles pour les investissements dans des infrastructures ou des équipements industriels à longue durée de vie.

Les leviers de réduction des émissions par le Groupe sont en cohérence avec ceux dont l'AIE identifie la mise en œuvre comme nécessaire à la réalisation d'une trajectoire 1,5 °C pour les émissions planétaires :

- rapide décarbonation des réseaux électriques, principalement via le développement de sources de production d'électricité renouvelable ou nucléaire, s'accompagnant d'une réduction massive de la production d'électricité et de vapeur à base de combustion de charbon ;
- développement du captage et de la séquestration de CO_2, en particulier pour les secteurs industriels n'ayant qu'un nombre limité de leviers technologiquement matures leur permettant d'atteindre la neutralité carbone ;
- développement de l'usage de l'hydrogène bas carbone ou renouvelable comme vecteur énergétique, en particulier dans les secteurs industriels et de la mobilité ;
- développement des biocarburants et matières premières renouvelables.

Ces conditions sont considérées comme nécessaires à la mise en œuvre des leviers de réduction identifiés par le Groupe. Par exemple, le Groupe ne pourra s'approvisionner en électricité renouvelable que dans le cas où les capacités correspondantes sont effectivement construites, les réseaux de transport et de distribution ainsi que le design des marchés électriques adaptés à ces nouvelles sources, en particulier les sources intermittentes. De la même manière, le déploiement de certaines technologies de réduction des émissions comme le captage de CO_2 ou l'électrolyse de l'eau reste conditionné à la mise en place des hypothèses sous-jacentes aux scénarios « Net Zero » comme le scénario Net Zero de l'AIE.

Les émissions des scopes 1 et 2 de CO_2 du Groupe proviennent d'un nombre limité d'actifs et de pays. En effet, 60 % des émissions directes de scope 1 proviennent de moins d'une quinzaine d'unités de production, et 80 % des émissions indirectes de scope 2 liées à la consommation électrique proviennent de six pays. Les objectifs de réduction des émissions nécessitent donc l'activation de quelques leviers bien identifiés, qui sont étroitement liés aux actions mondiales d'atténuation du changement climatique :

- un approvisionnement en électricité renouvelable ou bas carbone permettant d'alimenter à la fois les actifs existants et la croissance du Groupe, et qui bénéficiera de la décarbonation des réseaux électriques dans les différentes géographies où le Groupe opère ;
- la gestion des actifs, avec notamment l'électrification d'unités de production de gaz de l'air (qui utilisent aujourd'hui la vapeur comme source d'énergie), des projets d'efficacité industrielle, le développement de la production d'hydrogène par électrolyse de l'eau, voire l'alimentation de certaines des unités du Groupe avec du biogaz ;
- le captage du carbone, dans le cadre de grands projets de décarbonation des bassins industriels à travers le monde, permettant de décarboner la production d'hydrogène existante tout en répondant aux besoins croissants en grands volumes d'hydrogène bas carbone dans le cadre de la transition énergétique.

Les actions associées aux trois leviers exposés ci-dessous contribuent chacune pour approximativement un tiers de la décarbonation à réaliser pour atteindre les objectifs 2035 :



CCUS : Carbon Capture, Utilisation and Storage ; le captage, l'utilisation et la séquestration du carbone.
SMR : Steam Methane Reformer ; les unités de production d'hydrogène de reformage du méthane à la vapeur.

L'impact 2035 de chaque levier ne peut être donné que de manière approximative. En effet, pour chaque levier, la mise en œuvre de projets spécifiques est décidée en fonction des conditions locales – comme par exemple la structure du marché de l'électricité, l'accès aux sources d'électricité bas carbone ou renouvelable, le développement de l'infrastructure de transport et de séquestration de CO_2, la mise en place de prix de CO_2 ou d'incitation au développement de marchés pour les produits bas carbone. Partant des émissions de référence (2020), soit 39,3 millions de tonnes de CO_2 émises, les trois leviers pourraient générer des baisses d'émissions de 13 à 16 millions de tonnes de CO_2, soit 33 % à 41 % des émissions 2020.

À titre d'ordre de grandeur, lors de l'électrification d'une unité de séparation d'air de grande taille, le passage de la vapeur à l'électricité comme source de la force motrice permet une réduction de CO_2 pouvant aller jusqu'à plus de 350 000 tonnes de CO_2 par an, chiffre qui se voit doublé lors du passage à une électricité renouvelable. L'installation d'une unité de captage de CO_2 « Cryocap Flue Gas™ » sur une unité de production d'hydrogène par reformage de gaz naturel permet une réduction de plus de 90 % des émissions de l'unité, représentant pour les unités de grande capacité une réduction de plus de 500 000 tonnes de CO_2 par an. L'impact, en termes de réduction des émissions de gaz à effet de serre, de l'approvisionnement en électricité bas carbone ou renouvelable pour une unité de séparation d'air dépend in fine du mix électrique local. Pour cette raison, le Groupe concentre ses efforts plus particulièrement sur les régions où l'électricité est encore très largement fossile, en particulier charbon, comme l'Afrique du Sud ou la Chine.

Ces leviers de décarbonation des actifs et des opérations industrielles du Groupe permettent également au Groupe de développer de nouvelles offres pour ses clients afin de décarboner leurs propres produits ainsi que leurs procédés, en particulier en développant des offres de gaz bas carbone, comme l'offre Eco-Origin ou des offres d'hydrogène bas carbone ou renouvelable pour l'industrie et la mobilité, ou en développant des offres de gestion du CO_2 (externalisation auprès d'Air Liquide des opérations de captage et de liquéfaction du CO_2 émis par les procédés industriels de ses clients).

Sur la période 2035-2050, les mêmes leviers seront mis en œuvre afin de poursuivre la transition vers une base d'actifs compatible avec un état « Net Zero » de la planète et afin de fournir les gaz industriels requis par les différents secteurs industriels et la mobilité, en particulier la mobilité lourde :

- approvisionnement en électricité bas carbone et renouvelable pour les unités de production de gaz de l'air et pour la production d'hydrogène via électrolyse, ces voies de production bénéficiant dans les scénarios « Net Zero » de la rapide décarbonation des mix électriques et des investissements que ces scénarios prévoient dans les réseaux et les sources de flexibilité ;
- utilisation de combustibles et matières premières alternatifs (bio-sourcés, ammoniac ou hydrogène bas carbone ou renouvelable) ;
- production d'hydrogène renouvelable ou bas carbone via des technologies de reformage avec captage de CO_2, possiblement combinées à un approvisionnement bio-sourcé.

Ces leviers seront, le cas échéant, complétés au fur et à mesure du développement de possibles innovations dans la production des gaz industriels.

Les émissions du scope 3 significatives aux activités Gaz & Services du Groupe proviennent de sources diverses en amont et en aval. Bien qu'ayant peu d'influence sur ces émissions, le Groupe a analysé les différentes sources d'émissions et identifié les principaux leviers de réduction pouvant être mis en œuvre afin d'accompagner la réduction de ces émissions, lesquels sont rappelés ci-dessous pour les sources d'émissions indirectes rapportées en scope 3 jugées significatives (voir paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313).

Sources d'émissions indirectes significatives	Catégories du scope 3 significatives concernées	Leviers d'action du Groupe	Part des émissions du scope 3
Achat de biens et services et immobilisations	1, 2	Mise en œuvre de la feuille de route « Procure to Neutrality » • Amélioration des facteurs d'émission pour réduire l'utilisation de facteurs statistiques génériques • Former la communauté d'acheteurs • Préparer un plan d'action de réductions	~20 %
Amont des combustibles et matières premières, principalement gaz naturel	1, 3	Dialogue avec les fournisseurs concernés pour obtenir des données d'émission fiable et des engagements de réduction ; utilisation de combustibles et matières premières alternatifs, par exemple ré-utilisation d'offgas ou gaz bio-sourcés	~35 %
Amont de l'électricité et pertes réseaux	3	Augmentation des achats d'électricité renouvelable et nucléaire, actions d'améliorations de l'efficacité énergétique	
Transport externalisé des produits	4	Dialogue avec les fournisseurs de services de transport de produits pour qu'ils convertissent leur flotte	~2 %
Utilisation des produits lorsque ceux-ci sont des gaz à effet de serre	11	Augmentation du sourcing de CO_2 biogénique Développement d'offres visant à réduire la ré-émission des produits par les clients (technologies d'abattement, gaz de substitution)	~30 %
Électricité fournie sans paiement par les clients sur des plateformes industrielles	13	Dialogue avec les clients pour les inciter à augmenter la part d'électricité bas carbone pour leurs opérations et pour les unités du Groupe fournies	~10 %

Les chiffres ci-dessus n'incluent pas la part des émissions correspondant au Use of Product Sold pour les ventes d'équipements à des tiers – correspondant aux activités Ingénierie & Construction (E&C) et Marchés mondiaux et technologie (GM&T). Dans la période 2025-2050, ces émissions suivront la même logique et la même trajectoire que les activités Gaz & Services (fourniture à des tiers d'usines permettant la production de gaz industriels bas carbone ou renouvelables, afin de produire les besoins de l'industrie neutre en carbone ou d'équipement participant à la réduction des émissions).

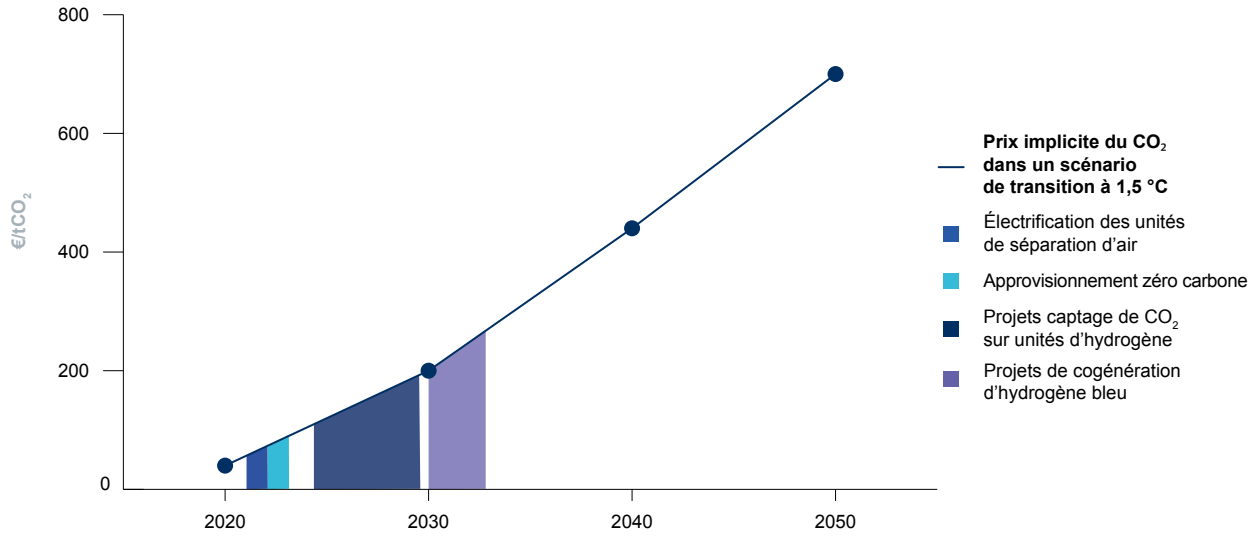
La trajectoire de CO_2 anticipée par le Groupe dans son plan de transition montre l'évolution attendue des émissions cumulées des actifs existants, des actifs fermement planifiés et des futurs actifs non encore décidés. Les émissions verrouillées selon la stricte définition correspondent donc aux émissions des actifs du Groupe contribuant significativement aux émissions aujourd'hui jusqu'à leur décarbonation ou leur fin de vie. Le Groupe pilotant sa trajectoire à l'échelle mondiale, en adaptant chaque projet de décarbonation local (leviers précis mis en œuvre et temporalité) aux évolutions réglementaires et aux demandes des clients, les émissions verrouillées ne sont pas attribuées à des actifs en particulier. La trajectoire carbone du Groupe jusqu'en 2050 correspond ainsi aux émissions verrouillées du Groupe.

Les actifs du Groupe fournissent des produits essentiels et peuvent être décarbonés à un prix compétitif sur une trajectoire de 1,5 °C (en supposant une évolution cohérente du coût des émissions de CO_2 implicites ou explicites) : ainsi, la décarbonation de la base d'actif n'est pas identifiée comme un risque majeur pour Air Liquide à ce jour.

En outre, sur la base des actions correspondant aux leviers identifiés, les principales unités de production d'Air Liquide peuvent être décarbonées de manière compétitive dans un scénario de transition 1,5 °C. Cela suppose le déploiement d'infrastructures, en particulier énergétiques, prévues par ces scénarios (réseaux électriques, disponibilité massive d'énergie renouvelable en particulier, accès aux puits de stockage de carbone). Cette compétitivité est évaluée en comparant les estimations des coûts de décarbonation pour les différents leviers avec une trajectoire de prix de CO_2 prévue par les modèles dans un scénario 1,5 °C. Ces actifs fournissent en outre des produits essentiels pour l'industrie et la santé, en particulier pour réduire les émissions et les consommations d'énergie et de ressources des clients du Groupe.

Comme indiqué au paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313, les équipements vendus par le Groupe sont appelés à émettre du CO_2 sur leur durée de vie, dans des proportions qui dépendent des choix d'utilisation par les clients, ainsi que de la décarbonation des réseaux électriques sur lesquels ils seront amenés à être opérés par le client, sans que le Groupe ait d'influence sur ces choix.

PRIX IMPLICITE DU CO_2 DANS UNE TRANSITION À 1,5 °C



Légende : Courbe positionnant, de manière indicative, le prix du carbone à partir duquel une technologie de décarbonation peut être déployée de manière pérenne (ce prix pouvant varier en fonction des secteurs et des géographies en fonction des conditions de marché).

Les actions de mise en œuvre des trois leviers présentés précédemment représentent des investissements dont il est attendu qu'ils soient avant tout des investissements permettant de fournir des gaz et services décarbonés aux clients d'Air Liquide, notamment lors des renouvellements de contrats à long terme, donc des opportunités de croissance apportant au Groupe une valeur économique. En conséquence, les investissements de décarbonation des actifs du Groupe, ainsi que les investissements permettant de capturer des opportunités de croissance dans la transition énergétique, ne font pas l'objet de budgets d'investissement séparés et sont complètement intégrés à la politique et aux processus d'investissements industriels du Groupe.

Ainsi, le financement du déploiement des investissements induisant la décarbonation des actifs et opérations de Groupe est intégré aux enveloppes d'investissement du Groupe, ce financement pouvant être pour certains projets complété par des financements publics, comme par exemple un soutien du Fonds pour l'Innovation mis en place par l'Union européenne.

En 2024, le Groupe a mis à jour son Cadre d'Investissement Durable et a levé une obligation verte de 500 millions d'euros afin de financer également des investissements de croissance permettant la décarbonation du Groupe, en complément de la première émission obligataire verte effectuée en 2021.

Les dépenses opérationnelles consistent principalement en achats d'électricité renouvelable et bas carbone et ne font pas l'objet d'un suivi spécifique. Une partie des dépenses futures liées aux achats d'électricité renouvelable peut être estimée par les engagements liés aux contrats d'approvisionnement d'énergie renouvelable signés par le Groupe (voir page 208 des États financiers consolidés).

Par ailleurs, le Groupe pilote sa trajectoire à l'échelle globale, en favorisant les zones dans lesquelles le cadre réglementaire favorise la décarbonation de l'industrie lourde via le développement de marchés pour les produits bas carbone ou par l'incitation directe à la décarbonation de l'industrie. Ainsi, la séquence des projets de décarbonation identifiés par le Groupe dans sa trajectoire vers la neutralité n'est pas déterminée en avance.

En outre, la mise en œuvre de certains leviers de décarbonation (par exemple, l'achat d'électricité renouvelable) ne nécessite pas d'investissements.

Comme indiqué au paragraphe 2.1 sur la Taxonomie européenne du présent État de durabilité – page 295, la majeure partie des activités du Groupe ne sont pas éligibles à la Taxonomie européenne, en particulier les activités dérivées de la production des gaz de l'air. Ainsi, seule une fraction limitée des investissements liés au plan de transition est intégrée aux indicateurs du Règlement sur la Taxonomie de l'Union européenne.

En ce qui concerne les dépenses opérationnelles, les achats d'énergie renouvelable ou bas carbone sont également exclus du périmètre des dépenses opérationnelles retenu par la Taxonomie.

Ainsi, en référence aux trois leviers de décarbonation mentionnés précédemment, au moins deux ne peuvent être pleinement reflétés par les indicateurs de la Taxonomie. Néanmoins, les investissements liés à la décarbonation des unités d'hydrogène et des cogénérations, de même que les investissements de croissance dans l'hydrogène bas carbone ou renouvelable et les investissements du Groupe dans la chaîne de captage et transport du CO_2, seront pour l'essentiel éligibles à la Taxonomie européenne, avec l'ambition de respecter les critères d'alignement. Ces indicateurs sont consultables au paragraphe 2.1.3 du présent État de durabilité – page 297.

La principale activité éligible du Groupe est la production d'hydrogène. Le Groupe a annoncé des ambitions importantes dans le domaine de l'hydrogène bas carbone, soit via des investissements de croissance soit via des investissements de décarbonation des actifs existants. La réalisation de ces investissements est dépendante des politiques locales en matière d'hydrogène, aucune définition harmonisée de l'hydrogène « bas carbone » n'existant aujourd'hui au niveau mondial. Ainsi, le Groupe pourrait être amené à réaliser des investissements dans l'hydrogène bas carbone qui s'avérerait non aligné à la Taxonomie, du fait de la non-harmonisation des seuils ou de critères pour la Taxonomie s'avérant trop complexes à documenter.

Du fait des activités du Groupe relevant principalement de l'activité de production de gaz industriels référencée sous le code NACE 20.11, aucune dépense d'investissement significative n'a été identifiée relevant des codes NACE B.05, C.19, D.35.1, D.35.3, G.46.71. Seules des dépenses d'investissement marginales ont été identifiées concernant les codes NACE D.35.1 et D.35.3, s'agissant de dépenses d'investissement relatives à l'entretien des unités de cogénération (les CapEx liés à l'activité CCM 4.30 ne représentant que 0,4 % des dépenses d'investissement du Groupe).

Ces dépenses sont mentionnées dans les indicateurs clés de performance de la Taxonomie européenne, en Annexe du présent État de durabilité – page 360, sous l'activité CCM 4.30 « Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux ».

Air Liquide n'est pas directement actif dans la prospection, l'extraction, le raffinage, ou la distribution de combustible liquide ou gazeux à l'exception de ventes de biométhane (non fossile) et de ventes marginales de gaz naturel comprimés pour des clients dans la mobilité. Ces ventes de produits pouvant être considérés comme des combustibles gazeux ou liquides sont en deçà des seuils prévus au Règlement (EU) 2020/1818 dans ces activités et l'absence de notification d'exclusion par des administrateurs de benchmark rend le Groupe éligible aux Paris-aligned benchmarks.

Depuis l'annonce des objectifs climat en mars 2021, le Groupe met son plan de transition en œuvre en articulant des actions à plusieurs niveaux :

- mise en place de formations dédiées aux aspects scientifiques du changement climatique et à la transition énergétique. Après un programme dédié de sensibilisation en 2021-2022, ces formations ont été intégrées aux différents cursus des branches d'activité mondiale et de l'Université Air Liquide et sont proposées chaque année aux collaborateurs du Groupe ;
- mise en place de processus dédiés pour le suivi de la trajectoire CO_2, la revue annuelle des plans de décarbonation au niveau des groupes de pays (clusters) et l'intégration des enjeux climatiques dans le processus d'investissement (voir chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel, section Stratégie et objectifs, paragraphe 3.2 Processus d'investissement – page 44) qui sont :
  - l'activation des différents leviers de décarbonation afin de réduire les émissions de CO_2 liées aux opérations du Groupe,
  - la signature de contrats d'approvisionnement en électricité bas carbone ou renouvelable,
  - la modernisation et l'amélioration de l'efficacité énergétique et carbone des unités de production, comme par exemple l'électrification d'unités de production de gaz de l'air en Chine ou en Afrique du Sud,
  - le développement de projets de captage de CO_2 sur des unités d'hydrogène existantes à fin de séquestration ou de ré-utilisation,
  - le développement d'offres et de projets accompagnant la décarbonation des clients du Groupe ;
- les progrès réalisés par rapport aux objectifs que s'est fixés le Groupe sont présentés au paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313. Les émissions des scopes 1 et 2 sur l'exercice 2024 sont ainsi en baisse de -11 % par rapport aux émissions comparables de l'année de référence. Voir les détails sur les variations par rapport à l'année précédente et à l'année de référence au paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313.

Enjeux liés au climat : impacts, risques et opportunités

Atténuation du changement climatique

Les impacts, risques et opportunités liés à l'atténuation du changement climatique et à la consommation d'énergie sont identifiés par plusieurs processus.

Les **impacts des émissions de gaz à effet de serre**, et en particulier de CO_2, sont tout d'abord identifiés au travers d'une veille active de la science du climat, en prenant appui sur les évaluations scientifiques provenant notamment du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) au travers de leurs Rapports d'évaluation et de leurs Rapports spéciaux (dont le Rapport spécial réalisé avec l'IPBES [(1)] pour déterminer les liens entre le changement climatique et la biodiversité). Ces travaux documentent les impacts attendus du changement climatique sur les écosystèmes, la biodiversité et les communautés humaines, à différentes échelles géographiques. L'augmentation des températures mondiales, d'autant plus élevées que les émissions de gaz à effet de serre sont importantes, entraîne une perturbation du cycle de l'eau, une intensification des fortes pluies et une augmentation de la fréquence des périodes humides et sèches et des vagues de chaleur. Le changement climatique entraînera également une élévation accrue du niveau des mers via le réchauffement des eaux et la fonte des glaciers et calottes polaires.

La matérialité de ces impacts est appréciée au regard des émissions directes de gaz à effet de serre réalisées par le Groupe, ainsi que de ses émissions indirectes associées à sa consommation d'électricité. Le Groupe suit de façon trimestrielle et consolidée ses émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1 et 2, et calcule de façon annuelle ses émissions de gaz à effet de serre de scope 3 ainsi que les émissions évitées. L'ensemble des émissions des scopes 1, 2 et 3 font l'objet d'une publication annuelle, détaillée au paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313. Ces émissions proviennent principalement des unités de production opérées par le Groupe, soit sous forme d'émissions directes pour les unités de production d'hydrogène par reformage de gaz naturel et les unités de cogénération, soit sous forme d'émissions indirectes induites par la production de l'électricité consommée par les unités de production de gaz de l'air. Dans la chaîne de valeur, l'essentiel des émissions indirectes induites provient de l'approvisionnement en biens et services, en énergie et en matières premières d'origine énergétique, ainsi que de l'utilisation par les clients de certains produits spécifiques vendus par le Groupe, en particulier lorsque les produits vendus sont eux-mêmes des gaz à effet de serre. Le Groupe a établi une trajectoire pluriannuelle de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (voir plus haut objectifs de décarbonation). Cette trajectoire est déclinée par année sous la forme d'un budget CO_2, suivi par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe. Les décisions d'investissements concernant les nouveaux projets tiennent compte des enveloppes de CO_2 allouées à l'échelle régionale et sont validées par le Comité Ressources et Investissements (RIC). Chaque groupe de pays (cluster) se voit attribuer un budget CO_2 pour l'année. Ces budgets sont construits conformément à des allocations d'émission pour les cinq ans à venir et sont établis parallèlement à la constitution des enveloppes CapEx annuelles, afin que les émissions des décisions d'investissement en cours d'exécution soient pleinement prises en compte. Ils sont le fruit d'un dialogue entre les groupes de pays (clusters) et l'équipe de Contrôle de Gestion du Groupe afin d'être compatibles avec les objectifs du Groupe et répartis en fonction des contextes locaux. La responsabilité à ce stade est assurée par la supervision exécutive des Comités des Ressources et des Investissements.

(1) *Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.*

Les impacts sont également pris en compte dans la chaîne de valeur. Deux politiques liées à l'approvisionnement (une procédure générale, une dédiée à l'approvisionnement durable) sont appliquées dans le Groupe et visent à réduire les émissions de gaz à effet de serre induites par ses consommations (scopes 2 et 3). Air Liquide participe également à la décarbonation de ses clients (voir plus bas), et traduit son impact au travers du calcul des émissions évitées. Enfin, un dialogue continu est établi avec l'ensemble des parties prenantes sur ces sujets, encadré par des procédures spécifiques. On peut citer notamment les enquêtes My Voice destinées aux salariés, ou le dialogue avec les investisseurs au travers de l'équipe Relations Investisseurs. Ces programmes visent à tirer le meilleur parti des interactions d'Air Liquide avec les parties prenantes du Groupe.

Les **impacts positifs** sont en particulier liés au modèle économique et au portefeuille technologique du Groupe. En effet, le Groupe fournit des solutions permettant d'augmenter l'efficacité des processus de production ou de décarboner les marchés visés (notamment l'industrie et la mobilité). Cela passe, entre autres, par le développement de nouvelles technologies bas carbone et/ou l'utilisation des gaz et services d'Air Liquide. La matérialité de ces impacts positifs est évaluée au travers de plusieurs indicateurs, notamment l'estimation du volume de CO_2 pouvant être évité grâce aux solutions d'Air Liquide.

Les risques et opportunités, ainsi que leur matérialité sont essentiellement évalués au travers d'analyses stratégiques réalisées par diverses entités du Groupe (filiale, branche d'activité, géographie, ou au niveau du Groupe). Ces risques et opportunités liés au climat sont évalués selon le guide du Groupe de travail sur les informations financières liées au climat (TCFD) dans son rapport sur la publication d'informations financières relatives au climat. Comme exposé ci-dessous, ces études analysant la résilience du Groupe face aux risques de transition s'intègrent aux processus de gestion du Groupe (revue des nouveaux investissements, revue de performance des entités opérationnelles ainsi que des revues dédiées des plans de décarbonation locaux).

Les risques de transition climatique font référence aux risques financiers, économiques et sociaux associés au passage d'une économie à forte intensité de carbone à une économie à faible émission de carbone. Compte tenu du besoin en énergie des opérations du Groupe, les risques de transition identifiés incluent **les risques liés à l'approvisionnement en énergie et en matières premières**. Les politiques et réglementations relatives à la transition énergétique peuvent en effet avoir des impacts sur leur disponibilité et leur prix, que l'on parle d'énergie fossile ou d'énergie décarbonée.

L'approche du Groupe face aux risques de transition suit une approche en trois étapes : identification des sources potentielles de risques, établissement de procédures d'évaluation des risques et préparation de plans d'atténuation des risques. Deux types de processus peuvent en outre être distingués : (i) le contrôle prévisionnel des investissements et (ii) les revues des activités existantes.

(i) Contrôle prévisionnel des investissements

Pour s'assurer que les investissements futurs sont compatibles avec un scénario de transition à 1,5 °C (tel que décrit par le scénario Net Zero Emissions de l'AIE [(1)]), ainsi qu'avec les engagements financiers et extra-financiers envers ses Actionnaires, Air Liquide s'appuie sur ses Comités Ressources et Investissements (RIC), dont la gouvernance et le fonctionnement sont détaillés au chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel, section « Stratégie et objectifs », paragraphe 3.2 « Processus d'investissement » – page 44. Par exemple, entre autres considérations, les lignes directrices des RIC comprennent ce qui suit :

- tous les projets doivent intégrer une analyse de sensibilité autour du prix du carbone pour évaluer la viabilité du projet pour le client, le prix du CO_2 étant contractuellement transféré au client [(2)]. Cette analyse de sensibilité est à réaliser avec le prix local actuel et une valeur de 100 euros la tonne ou plus choisie en fonction de la géographie et du contexte. Le Groupe revoit actuellement sa politique interne pour adapter ce prix minimum, en accord avec les évolutions des projections tarifaires du CO_2 depuis la mise en place de cette politique, et afin d'intégrer plus précisément le prix de CO_2 considéré à une analyse de sensibilité dans un scénario de type 1,5 °C, en s'appuyant sur les travaux de l'Agence internationale de l'Énergie. Ce prix de CO_2 est un prix « notionnel » appliqué pour des analyses de sensibilité lors du développement de nouveaux investissements. Le niveau a été fixé initialement en référence aux travaux de la Commission Stern-Stiglitz (2017). Lorsqu'il existe un prix explicite du carbone, ce prix (et des projections dédiées lorsque nécessaire) est utilisé. En 2025, le Groupe va réviser la manière dont le prix du carbone est intégré aux analyses lors du processus d'investissement afin de renforcer la cohérence avec le scénario 1,5 °C utilisé ;
- en outre, chaque fois que les émissions annuelles de scopes 1 et 2 pour l'investissement associé, ou les émissions annuelles du client sont supérieures à des seuils spécifiques, les investissements doivent d'abord passer par un Comité des émissions et des risques énergétiques (E-Enrisk) au sein duquel les risques liés à la technologie, à la réputation et au marché sont pris en compte. Les résultats sont ensuite transférés au RIC.

Par ailleurs, et afin de s'assurer qu'aucun investissement ne compromette la compatibilité des objectifs du Groupe avec une trajectoire 1,5 °C, l'exposition aux émissions du Groupe est gérée de manière centralisée via un budget carbone annuel. Ce budget est alloué aux différentes régions et est révisé chaque année, en cohérence avec les objectifs climat. Cette trajectoire est revue par le Comité environnement et société du Conseil d'Administration [(3)].

(1) *Tel que pris dans la feuille de route Net Zero (2023) et les Perspectives énergétiques mondiales (2023).*
(2) *Dans le modèle économique d'Air Liquide, refacturé contractuellement au client, réduisant significativement le risque de dépréciation des actifs concernés.*
(3) *Le Comité environnement et société regroupe trois Administrateurs comme décrit à la page 124 du présent Document d'Enregistrement Universel.*

(ii) Examen des activités existantes

Une autre dimension clé dans la gestion du risque de transition du Groupe est celle de ses actifs et activités existants. Pour évaluer cela, Air Liquide a déployé un processus dédié, couvrant les quatre dimensions de risques recommandées par le Groupe de travail sur les informations financières liées au climat (TCFD) : politique et juridique, technologie, marché et réputation avec un horizon temporel à 2035 et à 2050 et les différences provenant de l'intensité du facteur de risque plutôt que de sa nature. Un seul niveau de risque est considéré couvrant les différents horizons de temps, le Groupe ayant réalisé une évaluation globale lorsque plusieurs horizons de temps s'appliquaient. Néanmoins, le pilotage de la trajectoire CO_2 sur différentes échelles de temps implique une prise en compte des risques de transition sur des horizons temporels multiples, couvrant typiquement l'horizon « Année+1 », l'horizon du plan stratégique, et l'horizon des objectifs climat annoncés pour 2035 et 2050. Du fait de la dépendance forte aux conditions locales (politiques et réglementations, structure des marchés énergétiques), un scénario de transition 1,5 °C est utilisé, principalement de manière qualitative dans le cadre d'un dialogue entre les parties prenantes internes. Le principal scénario 1,5 °C de référence utilisé est le scénario « Net Zero » de l'Agence internationale de l'énergie, qui fournit des éléments pertinents au regard des activités du Groupe : évolution des marchés de l'énergie, développement des sources d'électricité renouvelables, évolution des grands marchés industriels servis par le Groupe comme l'acier ou la pétrochimie, ainsi que sur les développements technologiques, pour différents horizons temporels et différentes régions du monde. Le croisement avec une vision locale, en particulier des politiques et réglementations implémentées et en discussion permet au Groupe de disposer de scénarios couvrant les différentes dimensions des risques.

- criblage et identification des risques : sous la direction de la Direction du Développement Durable et en collaboration avec les équipes Finance et les branches d'activité mondiale, une revue des facteurs de risque de transition dans un scénario de transition 1,5 °C est menée. Les impacts de la transition énergétique sur les différents marchés sont pris en compte lors des différentes études de marché sectorielles et/ou géographiques ; les impacts en matière de technologies sont pris en compte dans la veille technologique menée par la R&D et peuvent être ensuite intégrés à des feuilles de route de développement technologique. Le suivi des développements en matière de réglementation est coordonné par les équipes Affaires Publiques, en lien avec les lignes d'activité et les entités opérationnelles concernées ;
- revues régionales approfondies : suite à l'évaluation réalisée par l'équipe centrale, des analyses approfondies sont menées dans les différentes zones géographiques, avec une analyse au niveau des actifs le cas échéant, en tenant compte du type d'actif, de sa capacité de production, du marché desservi et des politiques locales de décarbonation.

L'analyse de double matérialité a mis en évidence quatre risques matériels, ainsi qu'une opportunité matérielle concernant l'enjeu d'atténuation du changement climatique :

(i) un **risque d'ordre technologique**, tel que l'obsolescence de technologies ou procédés existants et émetteurs, le coût des nouvelles technologies bas carbone et les risques liés à des investissements dans celles-ci ;

(ii) un **risque lié aux marchés** servis par le Groupe, qui peuvent eux-mêmes être impactés par la nécessité de réduire les émissions, impactant en particulier la demande de gaz industriels sur certains marchés ;

(iii) un **risque d'ordre politique et légal**, qui peut se matérialiser sous plusieurs formes comme la mise en place de systèmes de prix du CO_2 (taxe, marché de quota), de réglementations impactant la mise sur le marché de certains types de produits, ou renforçant les obligations de réduction d'émissions de gaz à effet de serre ;

(iv) un **risque à caractère réputationnel**, selon la manière dont les objectifs de réduction d'émissions du Groupe et sa performance sont considérés par les parties prenantes.

L'opportunité matérielle identifiée regroupe les **évolutions positives** que la décarbonation des économies, et en particulier de l'industrie et de la mobilité, **induit sur la demande pour les produits et services du Groupe**, avec le développement de nouveaux segments de marché, tant sur les marchés existants que dans de nouveaux secteurs.

Ces quatre risques et cette opportunité matériels identifiés pour l'enjeu d'atténuation du changement climatique ont été identifiés lors de l'exercice de double matérialité. Ils ont été en outre plus précisément analysés par le Groupe en s'appuyant sur les travaux de la TCFD afin de fournir une vision plus fine qui tient compte des mesures d'atténuation.

Facteurs de risque [a]	Importance	Évaluation des risques	Évaluation des opportunités
		Politique et juridique	
Augmentation du prix des émissions de CO_2	Coût plus élevé en raison du prix du CO_2	**Faible** – les coûts potentiels sont soumis à des dispositions contractuelles permettant de transférer les coûts.	**Haut** – potentiel de croissance de l'industrie manufacturière à faible émission de carbone.
Mandats / réglementation sur les produits et procédés existants	Mandats sur la régulation H_2 bas carbone et CCUS [b]	**Modéré** – alignement avec le scénario de l'AIE et signes réglementaires positifs.	**Haut** – mise à l'échelle accélérée des chaînes de valeur naissantes / potentiel de réduction des écarts de coûts.
Obligations de déclaration renforcées	Coût d'un processus de reporting amélioré, coût de la transparence pour la réputation	**Faible** – reporting de haute précision validé par des auditeurs externes et informations précises dans l'État de durabilité	**Modéré** – amélioration de la connaissance et de la gestion des mesures climatiques grâce aux exigences de la CSRD.
		Technologie	
Remplacement des produits existants par des alternatives à faibles émissions	Production de gaz industriels bas carbone	**Faible** – Air Liquide se positionne comme leader sur la chaîne de valeur de l'hydrogène bas carbone, et se positionne sur toutes les nouvelles technologies de gaz industriels bas carbone. Aucun produit de substitution nécessaire pour les gaz de l'air.	**Haut** – augmentation des opportunités liées à la demande en hydrogène bas carbone et aux gaz industriels.
Investissement infructueux dans les nouvelles technologies	Incapacité à développer de nouvelles technologies dans les délais, les coûts et en conformité avec la demande du marché	**Faible** – développement technologique avec des feuilles de route technologiques robustes, avec une longue expérience de réussite.	**Haut** – fort avantage concurrentiel en matière de développement technologique, avec des délais de mise sur le marché réduits et un large portefeuille de technologies propriétaires.
Coûts de transition vers des technologies à faibles émissions	Coût de l'approvisionnement électrique, CCUS [b] ou bas carbone	**Faible** – coûts de réduction inférieurs au prix du CO_2 implicite dans des trajectoires de prix de CO_2 dans des scénarios 1,5 °C.	
		Marché	
Changement de comportement des clients	Clients susceptibles de voir leur activité réduire ou disparaître ou n'ayant pas besoin de gaz industriels	**Faible** – Air Liquide dispose d'une clientèle diversifiée, de due diligence pour l'évaluation des projets (site, client), une structure contractuelle résiliente et une proximité client pour anticiper les évolutions.	**Haut** – potentiel de ventes accrues de gaz industriels et de services pour répondre à la nouvelle demande.
Incertitude dans les signaux de marché	Incertitude sur les perspectives pour l'hydrogène, le captage et la séquestration de CO_2 ou le prix de l'électricité (pour les PPA [c])	**Modéré** – les risques sur le prix de l'énergie sont répercutés dans les contrats, les signaux du marché sont surveillés, avec une forte proximité avec les clients. Le plaidoyer garantit que les signaux du marché viennent dans des cadres réglementaires clairs et stables.	
Augmentation des coûts des matières premières	Augmentation des coûts des matières premières	**Faible** – consommation relativement faible de matériaux critiques.	
		Réputation	
Changements dans les préférences des consommateurs	Changements dans la demande des produits finaux des chaînes de valeur du Groupe	**Faible** – les gaz industriels sont impliqués dans presque tous les processus de fabrication.	**Haut** – forte augmentation des utilisations industrielles de gaz dans toutes les zones géographiques et dans toutes les trajectoires de décarbonation.
Stigmatisation du secteur	Stigmatisation des produits chimiques	**Faible** – la stratégie de plaidoyer d'Air Liquide s'appuie sur des explications scientifiques pour mettre en évidence le besoin de gaz industriels dans tous les scénarios.	
Préoccupation accrue des parties prenantes et commentaires négatifs	Préoccupations de coalitions (investisseurs, ONG)	**Faible** – Air Liquide dispose de structures spécifiques pour avoir un dialogue constructif avec les parties prenantes du Groupe.	**Haut** – une forte capacité à trouver des accords avec les parties prenantes assurée par des structures spécifiques.

(a) Les risques de transition liés au climat ont été évalués selon les catégories et les exemples du Groupe de travail sur les informations financières liées au climat (TCFD) Rapport final, 2017.
(b) CCUS : Carbon Capture, Utilisation and Storage ; le captage, l'utilisation et la séquestration du carbone.
(c) PPA : Power Purchase Agreement ; contrat d'achat d'énergie renouvelable à long terme.

Adaptation au changement climatique

Cet enjeu fait partie des risques environnementaux du Groupe. Air Liquide opère dans certaines régions du monde exposées à des évolutions (en gravité ou en fréquence) de phénomènes météorologiques exceptionnels dues au changement climatique.

Ceux-ci peuvent être décomposés comme suit :

- **des risques aigus**, déclenchés par des évènements tels que des catastrophes naturelles, dont la fréquence et la gravité augmentent : tempêtes, ouragans, inondations, etc. Ces risques peuvent concerner les sites d'Air Liquide situés à proximité des côtes par exemple, ou dans des régions touchées par des ouragans (Golfe du Mexique, Asie du Sud-Est, etc.) ;
- **des risques chroniques**, liés à l'évolution à plus long terme des modèles climatiques et à la hausse des températures : élévation du niveau de la mer, canicules chroniques dans certaines régions, modification des régimes pluviométriques et augmentation de leur variabilité, disparition de certaines ressources, etc.

Ces phénomènes peuvent ralentir ou interrompre les opérations du Groupe ou les rendre plus coûteuses. Ses fournisseurs et clients sont également confrontés à **ces mêmes risques**, qui peuvent affecter indirectement le Groupe en réduisant la demande en gaz industriels. Certains de ces phénomènes climatiques, comme les canicules, pourraient même avoir un **impact sur les conditions de travail**.

Une étude a été réalisée en 2023 conjointement avec un cabinet de conseil, impliquant des experts techniques internes afin d'identifier comment les risques physiques liés au changement climatique pourraient impacter les activités et les actifs du Groupe. À cet effet, des actifs liés aux activités clés ont été identifiés (ASU, HyCO, Cogénération, Biogaz, Industriel Marchand et Électronique, représentant plus de 75 % des ventes) et pour chacun d'eux, les périls induits par les risques physiques liés au changement climatique ont été évalués (sécheresse, température, chaleur, inondation, incendie, précipitations, froid, conditions météorologiques extrêmes, géotechnique, sol, conditions météo-océanographiques). Parmi ceux-ci, les principaux périls identifiés sont la sécheresse, la température, la canicule et l'incendie car ils ont des impacts spécifiques aux activités d'Air Liquide, notamment dans la manière dont ils affectent les processus industriels.

Une analyse d'exposition a ensuite été réalisée, sur la base à la fois d'une approche absolue (comment les actifs seront-ils exposés à chaque péril) et d'une approche relative (comment les actifs seront-ils exposés par rapport à la période de référence 1981-2010). Les périls liés au climat ont été évalués sur la base de scénarios d'émissions intermédiaires (SSP2-4.5) et élevées (SSP5-8.5) du GIEC à l'horizon long terme de 2040, avec l'outil de simulation climatique exclusif du cabinet de conseil. Ces deux scénarios ont été sélectionnés pour leur base scientifique permettant de modéliser les évolutions des différents périls mentionnés ci-dessus, en se basant sur ceux listés dans l'annexe A « DNSH Adaptation » du Règlement Taxonomie, sous deux trajectoires à émissions élevées. L'un (SSP2-4.5) est un scénario « business as usual », où le niveau d'émissions correspond à celui des Contributions Déterminées au niveau National et peut être considéré comme probable. Le second (SSP5-8.5) correspond à un scénario très pessimiste et sert de « cas-limite » pour les analyses de risque. Dans cet outil, pour chacun des scénarios climatiques étudiés, les différents actifs se voient calculer une exposition à chaque type de péril, les résultats pouvant ensuite être consolidés par activité. Partant des plus de 6 000 actifs du Groupe, l'accent a été mis sur les ~670 actifs industriels, dont ~570 appartenaient à l'une des catégories suivantes : ASU, HyCO, Cogénération, Biogaz, Industriel Marchand et Électronique. En effet, il a été considéré que les actifs non industriels présentaient un risque qui n'était pas spécifique à Air Liquide. Une interruption d'activité de ces actifs non industriels ne constituerait pas un risque majeur pour Air Liquide dans son ensemble, ces derniers pouvant, au besoin, être déplacés.

Suite à cette première cartographie générique, les travaux se poursuivent afin d'affiner la compréhension des enjeux au niveau des différents types d'actifs du Groupe, avec un recentrage sur les principaux bassins industriels.

En 2024 a également été entamée la rédaction d'une procédure relative aux risques physiques climatiques, basée sur les principes énoncés ci-dessus, pour pouvoir réaliser cette évaluation de manière plus systématique sur un horizon de temps compatible avec la durée de vie des actifs du Groupe, toujours sur la base de scénarios SSP2-4.5 et SSP5-8.5. Compte tenu de la longue durée de vie des actifs d'Air Liquide, aucune analyse à plus court terme ne sera effectuée. À ce stade cependant, les risques pour la chaîne de valeur ne sont que partiellement évalués (ex. : vague de froid empêchant les livraisons par camion pour l'activité Industriel Marchand), et pourront faire l'objet d'une analyse plus approfondie dans le futur.

L'identification des risques liés au climat a été structurée pour considérer séparément les risques physiques et les risques de transition. Une procédure est en cours de rédaction pour définir la façon dont l'analyse de résilience climatique doit être menée à l'échelle des groupes de pays (clusters), précisant notamment les scénarios climatiques à prendre en compte (tels que définis par le GIEC), les horizons temporels appliqués, et le périmètre des risques physiques matériels à prendre en compte.

2.2.2. Politique sur le climat

Atténuation du changement climatique

La politique climat d'Air Liquide fait partie intégrante du BlueBook et couvre l'ensemble du Groupe. Les processus et actions qui y sont décrits sont supervisés par le Comité Exécutif. Elle rappelle dans son introduction l'impact des émissions de gaz à effet de serre induites par les activités du Groupe sur l'environnement et la société, comme en témoignent l'évaluation régulière et les rapports spéciaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. La politique climat définit la manière dont Air Liquide évalue les risques, les impacts et les opportunités liés au climat sur sa chaîne de valeur, tant du point de vue de l'atténuation que de l'adaptation, et comment le Groupe y répond à travers ses processus, suit sa performance (notamment à travers une mesure de son empreinte carbone) et communique ses performances à ses parties prenantes. Cela couvre également l'engagement avec les parties prenantes telles que les clients, les employés, les fournisseurs, les organismes publics ou les organisations non gouvernementales et spécifie les rôles et responsabilités des différentes entités internes. Le déploiement des énergies renouvelables est abordé à travers les principes directeurs pour la gestion de l'énergie et les formations organisées par les équipes énergie.

La politique climat est ensuite déclinée en cascade dans les autres politiques du BlueBook, notamment en intégrant d'une part ce qui concerne la gestion des nouveaux investissements en capital et les achats et rappelant d'autre part que le Groupe mobilise trois leviers principaux, dont l'approvisionnement en énergie à zéro ou faible teneur en carbone pour réduire son empreinte CO_2. L'approvisionnement en énergie renouvelable et à faible émission de carbone est régi par la Politique relative à la gestion de l'énergie dans le BlueBook, qui couvre également les projets d'efficacité énergétique.

La politique climat est accessible via l'Intranet à tous les collaborateurs du Groupe et à toutes les parties prenantes internes intéressées, en particulier celles impliquées dans sa mise en œuvre.

Gestion des risques de transition et trajectoire de neutralité carbone

Le Groupe traite les risques de transition en combinant plusieurs approches : objectifs ambitieux sur la trajectoire d'émissions permettant de gérer le volume d'émissions de la base d'actifs existante et des nouveaux actifs (trajectoire vers la neutralité carbone 2050 incluant l'objectif de réduction des émissions des scopes 1 et 2 de -33 % en 2035 par rapport à la base de référence de 2020 [(1)]), veille réglementaire, développement technologique, développement des marchés des gaz bas carbone. L'utilisation d'un prix interne du carbone pour les nouveaux investissements fait partie des outils utilisés par le Groupe : les émissions du Groupe provenant pour l'essentiel des opérations de production, il convient d'assurer que les nouveaux investissements industriels ne sont pas à risque dans une trajectoire globale compatible avec l'Accord de Paris.

À cet effet, non seulement le processus d'investissement a été mis à jour pour assurer une analyse détaillée de l'impact du projet sur la trajectoire CO_2 du Groupe et inclut un plan de décarbonation en cas d'impact matériel à la hausse, mais tous ces investissements réalisent des études de sensibilité sur le prix du CO_2 futur.

Tous les projets doivent intégrer une analyse de sensibilité autour du prix du carbone pour évaluer la viabilité du projet pour le client, le prix du CO_2 étant contractuellement transféré au client [(2)]. Cette analyse de sensibilité est à réaliser avec le prix local actuel et une valeur de 100 euros la tonne ou plus choisie en fonction de la géographie et du contexte. Ce prix s'appliquant aux nouveaux investissements industriels du Groupe, il couvre l'essentiel des émissions des scopes 1 et 2.

Pour les actifs existants, le modèle économique du Groupe implique que le prix du carbone payé par le Groupe est contractuellement refacturé aux clients, réduisant ainsi significativement le risque de dépréciation des actifs concernés. En outre, du fait des efficacités que le modèle économique du Groupe apporte à ses clients, les émissions globales sont moins élevées que si les clients produisaient eux-mêmes leurs gaz industriels.

La stratégie climat du Groupe vers la neutralité s'appuie avant tout sur une réduction drastique des émissions de CO_2 des opérations, comme exposé ci-dessus. L'intention du Groupe est de minimiser le recours à des instruments de compensation. À titre d'exemple, à date, le Groupe n'a pas mobilisé de crédits carbone pour le pilotage de sa trajectoire CO_2.

Ceux-ci peuvent néanmoins être utilisés ponctuellement par des entités opérationnelles, par exemple dans le cadre de séminaires internes, ou à des fins de conformité avec des systèmes réglementaires de type « marché de quotas » lorsque de tels instruments sont autorisés. Ces utilisations sont marginales, ne sont pas reportées au niveau du Groupe, et ne sont pas prises en compte dans le calcul de l'empreinte carbone communiqué dans le paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313, conformément aux bonnes pratiques de comptabilité carbone.

Il est reconnu par des organisations comme le GIEC ou l'AIE que le recours à des instruments de compensation est nécessaire dans le cadre d'une trajectoire climatique globale permettant de limiter l'augmentation des températures sous 1,5 °C. Néanmoins, l'utilisation d'instruments de compensation carbone fait l'objet de controverses. Des études sont actuellement en cours, par exemple dans le cadre de la SBTi, ou par le GHG Protocol, concernant leur rôle et le type d'instruments mobilisables, afin de clarifier comment ces instruments peuvent être mobilisés par les entreprises dans le cadre d'une stratégie « Net Zero ».

Pour Air Liquide, les compensations ne doivent pas remplacer les réductions d'émissions là où elles sont possibles, mais couvrir uniquement les réductions résiduelles non réductibles, en particulier via des « émissions négatives » (« removals ») dont la qualité doit être garantie par des standards reconnus.

Le Groupe a vocation à apporter des solutions de décarbonation à ses clients sur la base d'un modèle économique externalisé. Vu les méthodologies comptables existantes, il arrive que, dans le cadre de projets menant à des réductions d'émissions massives pour les clients du Groupe en particulier et pour la planète en général, les émissions résiduelles résultant de ces projets de décarbonation soient comptabilisées dans l'empreinte carbone d'Air Liquide. Le Groupe anticipe que ces émissions résiduelles devront in fine être compensées par des instruments adaptés, tout en gardant une stratégie basée sur une trajectoire de réduction compatible. Lorsque les modalités de reconnaissance de l'utilisation des différents types d'instruments de compensation dans les standards de comptabilisation carbone et de définition d'objectifs « Net Zero » seront clarifiées, leur rôle dans la stratégie climat sera précisé.

2.2.3. Actions liées au climat

Atténuation du changement climatique

Comme mentionné dans le paragraphe 2.2.1 du présent État de durabilité – page 300, le Groupe a défini des actions correspondantes aux trois leviers de décarbonation du Plan de Transition Climat d'Air Liquide. Bien que chaque sous-action qui contribue à une action puisse se produire à l'échelle locale, toutes les actions sont pilotées au niveau du Groupe et regroupent plusieurs sous-actions géographiques afin de contribuer aux objectifs climat d'Air Liquide. Les trois leviers de décarbonation sont les suivants :

- approvisionnement en électricité renouvelable ou bas carbone. Ce premier levier est un levier d'atténuation du changement climatique qui regroupe deux types d'actions d'atténuation, le changement de combustible et le recours aux énergies renouvelables. Ce levier concerne la consommation d'électricité du Groupe, qui est la principale source d'énergie pour les actifs immobilisés d'Air Liquide ;
- gestion des actifs. Ce deuxième levier est un levier d'atténuation du changement climatique qui regroupe plusieurs types d'actions d'atténuation telles que l'électrification d'actifs industriels, ou l'efficacité énergétique. Ce levier s'adresse à tous les actifs immobilisés et mobiles d'Air Liquide ;
- captage du CO_2 à fins de séquestration géologique ou d'utilisation. Ce troisième levier est considéré comme un levier d'adaptation au changement climatique à travers des solutions technologiques permettant d'éviter l'émission à l'atmosphère de CO_2 provenant d'unités industrielles.

Les conditions et hypothèses permettant la mise en œuvre des actions correspondant aux différents leviers sont exposées dans la partie Stratégie climat – Le plan de transition du paragraphe 2.2 du présent État de durabilité – page 300.

(1) *Retraitées pour prendre en compte à partir de 2020 et chaque année suivante les émissions des actifs pour l'année complète, en tenant compte (à la hausse comme à la baisse) des changements de périmètre ayant un impact significatif sur les émissions de CO_2.*

(2) *Dans le modèle économique d'Air Liquide, refacturé contractuellement au client, réduisant significativement le risque de dépréciation des actifs concernés.*

Les sous-actions clés qui ont contribué aux réalisations du Groupe cette année comprennent :

Énergie bas carbone	Gestion des actifs	Captage du carbone
En 2024, Air Liquide a signé plusieurs contrats pour la fourniture d'électricité bas carbone (énergie renouvelable, nucléaire, hydroélectrique, éolienne) avec un volume de plus de 2 500 GWh par an en totalité. Les contrats en question couvrent les pays suivants : Allemagne, Brésil, Chine, Espagne et France. Ces contrats soutiennent l'engagement d'Air Liquide d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.	Air Liquide a investi près de 100 millions d'euros pour soutenir le développement de ses unités de production servant la société Aurubis en Europe, notamment le remplacement ou la modernisation d'unités anciennes afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les émissions de CO_2. Les unités remplacées et modernisées devraient être opérationnelles en 2027.	Le Groupe a investi pour installer une unité de CCS en utilisant Cryocap™, une technologie innovante développée par Air Liquide, dans le port de Rotterdam. Cette unité sera connectée au projet d'infrastructure Porthos, aux Pays-Bas, qui permettra de réduire les émissions d'un site d'Air Liquide à Rozenburg dans le port de Rotterdam, alors qu'elle aidera les réductions d'émissions pour le bassin industriel majeur de Rotterdam.

Les réductions d'émissions de GES attendues par chaque levier sont affichées dans le paragraphe 2.2.1 du présent État de durabilité – page 300. Les réductions d'émissions de GES réalisées depuis l'année de référence sont communiquées de manière agrégée dans le paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313.

Adaptation au changement climatique

Les actions et les ressources en matière d'adaptation au changement climatique sont pilotées par une équipe centrale dont le rôle est de veiller et coordonner la mise en place du processus de management des risques climatiques. Cette équipe dialogue avec les équipes opérationnelles et les équipes qui coordonnent les nouveaux projets pour développer le processus d'identification, d'exposition et d'adaptation aux risques climatiques telles que les membres des équipes de gestion des risques d'entreprise, HSE, d'assurance et de développement durable. Des réunions régulières tout au long de l'année sont prévues pour définir la stratégie et l'approche de l'entreprise et valider les étapes à suivre afin d'intégrer pleinement les risques physiques liés au climat dans le système de gestion industrielle du Groupe.

2.2.4. Objectifs liés au climat

Atténuation du changement climatique

En mars 2021, Air Liquide a annoncé ses objectifs climat, définis comme suit :

- une ambition d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, par une réduction des émissions induites sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. La quantification précise n'a pas encore été fournie, mais la trajectoire illustrative présentée aux parties prenantes met en évidence l'ambition d'une réduction significative. Les émissions résiduelles seraient neutralisées à l'aide de crédits carbone de haute qualité ;
- un point d'étape clair en 2035 avec une réduction des émissions des scopes 1 et 2 de -33 % par rapport à la base de référence de 2020. L'objectif couvre les émissions absolues de CO_2 équivalent déclarées par le Groupe en tant que scopes 1 et 2 [(1)], conformément au périmètre de déclaration des émissions directes du Groupe et des émissions indirectes liées à l'électricité et à la vapeur achetées par le Groupe. L'année de référence 2020 a été choisie puisque précédant l'annonce des objectifs climat et étant considérée comme année représentative ; elle n'est retraitée que pour tenir compte des changements significatifs dans le périmètre de reporting ou les méthodologies de comptabilisation appliquées, conformément aux orientations du protocole GHG (Corporate and Accounting Standard, chapitre 11) ;
- un point d'inflexion d'ici 2025.

Ces objectifs visent à répondre directement à celui d'atténuation de l'impact d'Air Liquide sur le climat exprimé dans sa politique climatique. L'ensemble des objectifs et le calendrier correspondant ont été fixés conformément à l'objectif d'atteindre un état net zéro d'ici 2050 pour la planète, fondé sur une base scientifique, tel qu'exprimé en particulier par le GIEC dans son Rapport spécial 1,5 °C (2018). Il tient compte des spécificités des activités et des métiers du Groupe, en prenant notamment en considération pour la fixation de l'objectif de -33 % en 2035 :

- les dépendances aux politiques et réglementations, en particulier en ce qui concerne le développement des marchés pour les produits à faible teneur en carbone ainsi que le développement des actifs de production et des infrastructures pertinentes pour les énergies à faible teneur en carbone et les énergies renouvelables ;
- le temps nécessaire pour la mise à l'échelle industrielle et le déploiement de nouvelles technologies telles que l'électrolyse. L'élaboration de l'objectif 2035 a comparé les scénarios disponibles, tels que le scénario de développement durable (SDS) de l'AIE disponible à l'époque et le scénario « Net Zero » de l'AIE, publié pour la première fois en 2021. À titre d'illustration, l'AIE dresse la liste des politiques et réglementations que les gouvernements doivent mettre en place pour permettre la transition vers une trajectoire nette zéro.

La période 2020-2035 correspond à un cycle contractuel typique pour les nouveaux investissements du Groupe : c'est pourquoi l'objectif a été défini sur une échelle de 15 ans. Aucun objectif n'a été défini pour 2030, compte tenu du temps nécessaire pour déployer à l'échelle les mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre identifiées. Par exemple, recevoir de l'électricité zéro carbone grâce à un contrat d'achat d'électricité permettant le développement d'un important actif de production d'électricité renouvelable peut prendre de quatre à dix ans (pour l'identification, le développement et la construction d'un projet de parc solaire ou éolien). Des temporalités similaires peuvent être attendues pour garantir l'approvisionnement en volumes substantiels de carburant ou de matières premières biogéniques ou pour établir une chaîne d'approvisionnement de captage et de séquestration du carbone. Les leviers de réduction sont bien identifiés, et sont étroitement liés aux actions d'atténuation du changement climatique d'autres acteurs, comme indiqué au paragraphe 2.2.1 du présent État de durabilité – page 300.

Les objectifs scopes 1 et 2 ont été développés par une « task-force » dédiée permettant d'intégrer les enjeux des parties prenantes internes et externes (Direction du Développement Durable, ligne d'activité Grande Industrie, Contrôle de Gestion Groupe, équipe Stratégie, R&D, et équipes Relations Investisseurs). Le suivi de la performance réalisée est intégré au processus de revue de la performance opérationnelle du Groupe avec une analyse réalisée par le Contrôle de Gestion Groupe sur base semestrielle (reporting CO_2 scopes 1 et 2 des principales unités de production et comparaison à la trajectoire anticipée en année N-1 lors de la fixation des objectifs aux entités opérationnelles).

(1) *En base marché.*

Aucun objectif quantitatif de réduction des émissions de scope 3 n'a à ce jour été annoncé par le Groupe. Les émissions de scope 3 sont reportées et des leviers de réduction ont été identifiés, sur lesquels le Groupe travaille.

Le Groupe communique annuellement à ses parties prenantes, via le présent État de durabilité ainsi que par d'autres voies de présentation jugées pertinentes, sa performance par rapport à ses objectifs climat et en particulier la réduction d'émissions de scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2020. L'avancement au 31 décembre 2024 est présenté dans le paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313.

Adaptation au changement climatique

Des objectifs liés au climat ne sont pas encore fixés par le Groupe pour l'adaptation au changement climatique, car la stratégie et l'approche sont encore en cours d'élaboration par l'équipe d'experts dédiée.

2.2.5. Indicateurs liés au climat

Indicateurs liés aux émissions de GES

L'inventaire des émissions de gaz à effet de serre induites par le Groupe dans sa chaîne de valeur et son reporting par scope et catégorie a été préparé selon les principes du GHG Protocol Corporate Accounting & Reporting Standard, en tenant compte des spécificités du Groupe.

Changement de périmètre et inventaire couvert par le reporting

Aucun changement de périmètre significatif n'est intervenu au cours de l'année 2024. Par rapport à l'année 2023, deux unités impactant de l'ordre de -500 ktCO_2 les émissions de scope 1 sont sorties du périmètre de consolidation du Groupe. Les chiffres pour l'année 2023 et l'année de référence dans le tableau ci-dessous ont été retraités afin d'offrir une base comparable avec la performance de l'année 2024.

Il n'y a pas eu de changement de périmètre significatif concernant les émissions de scope 3. Néanmoins, les émissions concernant les biens et services achetés pour l'activité Ingénierie & Construction et relatifs à des ventes tiers sont incorporées pour l'exercice 2024 aux émissions scope 3 amont (catégories 1 et 2). Par ailleurs, les émissions liées aux consommations d'électricité des unités on-site du Groupe installées chez les clients et pour lesquelles Air Liquide ne paie pas le coût de l'énergie ont été intégrées au scope 3 en aval (catégorie 13).

Les émissions indirectes liées à la production des matières premières d'origine énergétique comme le gaz naturel sont désormais reportées en scope 3, catégorie 1, conformément aux préconisations du GHG Protocol alors qu'elles l'étaient précédemment en scope 3, catégorie 3 avec les émissions indirectes amont des combustibles.

Périmètre de reporting scopes 1 et 2

Le périmètre de reporting des émissions de gaz à effet de serre du Groupe s'appuie sur le périmètre de reporting des données industrielles. Le périmètre de reporting industriel comprend toutes les unités industrielles en opération au cours de l'exercice fiscal contrôlées et opérées par Air Liquide. Un seuil de matérialité est toutefois retenu, et les unités opérationnelles en dessous de ce seuil sont exclues du périmètre de reporting. Les seuils de matérialité sont fixés de sorte que le Groupe (1) rapporte toutes les sources matérielles conformément aux réglementations et recommandations en vigueur, et (2) minimise la charge des équipes opérationnelles lorsque ces émissions sont non significatives. Une revue annuelle du périmètre de reporting et des seuils applicables est réalisée afin de s'assurer que toutes les sources matérielles sont correctement reportées.

Afin de fournir des données comparables pour les émissions de gaz à effet de serre, les données à partir de 2020 sont retraitées pour inclure dans les émissions annuelles les effets de changement de périmètre ou de méthodologie qui ont pu avoir un impact significatif sur les émissions de CO_2, à la hausse comme à la baisse.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 5
État de durabilité

	Rétrospective				Jalons et années cibles			
	Année de référence – 2020 retraité [a]	Comparatif – 2023 retraité [b]	2024	%N / N-1	2025	2030	2050	% annuel cible / Année de référence
Émissions de GES du scope 1								
Émissions de GES brutes du scope 1 (tCO_2eq)	15 505 000	15 473 000	14 868 470	96,1 %	—	—	—	— %
Pourcentage des émissions de GES du scope 1 provenant des systèmes de quotas d'émissions de GES (%)	— %	— %	48,4 %	—	—	—	—	— %
Émissions de GES du scope 2								
Émissions de GES brutes du scope 2 (location-based) (tCO_2eq)	—	20 800 240	20 682 800	99,4 %	—	—	—	— %
Émissions de GES brutes du scope 2 (market-based) (tCO_2eq)	23 784 000	21 504 000	20 064 140	93,3 %	—	—	—	— %
Émissions significatives de GES du scope 3								
Total des émissions brutes de GES du scope 3 (tCO_2eq)	19 448 700	22 299 860	23 243 928	104,2 %	—	—	—	— %
1 Achat de biens et services	2 835 770	3 057 255	6 526 255	213,5 %	—	—	—	— %
2 Immobilisations	460 736	1 017 415	909 808	89,4 %	—	—	—	— %
3 Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou 2)	5 131 150	8 467 149	6 211 500	73,4 %	—	—	—	— %
4 Transport en amont et distribution	70 490	488 609	513 665	105,1 %	—	—	—	— %
5 Déchets produits dans les opérations	*NS*	*NS*	*NS*	*NS*	—	—	—	— %
6 Déplacements professionnels	34 303	71 021	30 915	43,5 %	—	—	—	— %
7 Déplacements domicile-travail	70 274	72 760	71 365	98,1 %	—	—	—	— %
8 Actifs en leasing en amont	*NS*	*NS*	*NS*	*NS*	—	—	—	— %
9 Transport en aval	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	—	—	—	— %
10 Transformation des produits vendus	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	—	—	—	— %
11 Utilisation des produits vendus	9 276 075	7 210 017	6 845 518	94,9 %	—	—	—	— %
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	—	—	—	— %
13 Leasing en aval	1 569 902	1 915 634	2 134 902	111,4 %	—	—	—	— %
14 Franchises	*NA*	*NA*	*NA*	*NA*	—	—	—	— %
15 Investissements	*NS*	*NS*	*NS*	*NS*	—	—	—	— %
Émissions totales de GES								
Total des émissions de GES (location-based) (tCO_2eq)	—	—	58 795 198	— %	—	—	—	— %
Total des émissions de GES (market-based) (tCO_2eq)	58 737 700	59 276 860	58 176 538	98,1 %	—	—	—	— %

NA : Non applicable.
NS : Non significatif.
(a) Les émissions du scope 1 et du scope 2 market-based sont retraitées pour refléter le changement de périmètre, tandis que les émissions du scope 3 ne sont pas retraitées.
(b) Les émissions du scope 1 et du scope 2 market-based sont retraitées pour refléter le changement de périmètre ; les émissions du scope 3 catégorie 11 sont retraitées pour prendre en compte les volumes de produits qui avaient été omis dans la publication de 2023 ; les restes des émissions du scope 3 ne sont pas retraitées.

Les émissions de CO_2 de scope 1 sont en baisse de -605 $ktCO_2$ par rapport aux émissions comparables de l'année 2023, la baisse provient principalement de l'évolution des volumes de production (eux-mêmes liés à la demande des clients et aux opérations de maintenance) et au projet de conversion d'une unité de reformage afin d'utiliser des offgas d'origine biogénique pour une partie de l'alimentation en matière première.

Les émissions de CO_2 de scope 2 sont en baisse de -1 440 $ktCO_2$ par rapport aux émissions comparables de 2023. La baisse provient de l'augmentation importante de l'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable ou nucléaire par le Groupe (voir paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313), ainsi que d'arrêts d'unités de grande capacité pour des opérations de maintenance.

Le Groupe ne s'engage pas actuellement sur des objectifs individualisés pour chaque scope, mais sur les scopes 1+2 combinés. En 2024, les émissions de scopes 1+2 (comptabilisées en base marché) s'établissent à 34 933 $ktCO_2$ soit -11 % plus basses que les émissions de 2020 à périmètre comparable, ce qui est en ligne avec l'objectif de réduction de -33 % de ces émissions en 2035 par rapport à 2020.

Les émissions de CO_2 de scope 3 de la catégorie 1 augmentent principalement du fait d'une reclassification d'émissions préalablement reportées en catégorie 3 (expliquant la baisse de la catégorie 3) ainsi que de l'amélioration du reporting permettant la prise en compte d'émissions liées aux achats réalisées pour l'activité Ingénierie & Construction ainsi que celles liées à des achats de gaz industriels à des tiers.

Certaines unités de production d'Air Liquide opèrent dans le périmètre d'un système d'échange de quotas carbone, comme par exemple les unités de cogénération ou de production d'hydrogène en Europe. La part des émissions de scope 1 provenant d'unités opérant dans le périmètre d'un système d'échange de quotas représente 48,4 % des émissions de scope 1. Les émissions de CO_2 biogéniques ne sont pas comptabilisées dans le tableau ci-dessus mais sont comptabilisées et reportées séparément dans chaque scope ci-dessous.

Le tableau suivant représente les parts d'émissions de chacune des zones géographiques du Groupe.

Géographies	Scope 1 ($ktCO_2eq$)	Scope 2 ($ktCO_2eq$)
Europe et Afrique / Moyen-Orient / Inde	6 839	9 809
Amériques	6 894	2 660
Asie-Pacifique	1 135	7 595

L'intensité des émissions de GES (émissions totales de GES sur chiffre d'affaires net) du Groupe pour cet exercice est de 2 150,08 $tCO_2eq/M€$ en utilisant la méthodologie market-based et de 2 172,95 $tCO_2eq/M€$ en utilisant la méthodologie location-based.

Scope 1

La majorité des émissions de scope 1 d'Air Liquide provient de ses unités de production d'hydrogène et de ses cogénérations. Les émissions de scope 1 correspondent à la différence de contenu carbone entre les matières premières et les combustibles (principalement du gaz naturel) consommés par ces unités et le contenu carbone de leurs produits. Ces informations sont remontées dans le cadre du reporting industriel du Groupe. Les unités de production tombant sous le seuil les rendant éligibles au reporting industriel du Groupe sont exclues, leurs consommations et leurs émissions de CO_2 étant jugées négligeables. Air Liquide comptabilise aussi les émissions directes provenant de la combustion de carburant de sa flotte de camions, ainsi que les pertes de gaz de ses unités de production de CO_2 et de protoxyde d'azote.

Les émissions directes de CO_2 biogéniques non incluses dans les émissions de GES du scope 1 représentent 202 $ktCO_2eq$. Elles proviennent principalement des émissions fugitives des unités de production utilisant de la biomasse ou ses produits dérivés.

Concernant la comptabilisation et la publication des émissions directes de CO_2 provenant d'unités dans un système réglementé d'échange de quotas d'émission, la même méthodologie de calcul, conforme au GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard, sera appliquée, et non pas les méthodologies des systèmes de quotas correspondants, celles-ci n'étant pas uniformes et dans certains cas ne respectant pas la définition même de ce qu'est une émission directe. L'application de ces méthodologies locales introduit en effet une distorsion et des incohérences dans la comptabilisation des émissions de CO_2 induites le long de la chaîne de valeur et leur reporting entre scopes 1, 2 et 3.

Scope 2

Concernant la comptabilisation des émissions de scope 2 en « base marché », les facteurs d'émission sont calculés directement à partir des informations contractuelles. En l'absence d'information fiable (contractuelle ou concernant le mix de production du fournisseur), lorsque l'électricité vient du réseau pour tout ou partie des approvisionnements d'un site, un facteur d'émission résiduel est utilisé, conformément aux bonnes pratiques. À défaut de données fiables concernant le mix résiduel, le facteur d'émission du réseau est utilisé, ce dernier cas concernant environ 40 % des émissions. La comptabilisation en « base marché » permet de refléter dans les émissions de scope 2 du Groupe les initiatives du Groupe en matière d'approvisionnement en électricité, en particulier l'approvisionnement volontaire en électricité renouvelable. Concernant la comptabilisation des émissions de scope 2 en « base géographique » (location-based), les facteurs d'émission sont les facteurs d'émission moyens des réseaux nationaux tels que publiés et mis à jour régulièrement par l'Agence internationale de l'Énergie. Les informations concernant les volumes d'électricité et de vapeur consommés sont remontées dans le cadre du reporting industriel du Groupe.

Les émissions de scope 2 rapportées ci-dessus impliquent l'utilisation d'instruments contractuels, tels que la garantie d'origine (GO), les certificats d'énergie renouvelable (REC) et d'autres instruments. Le tableau suivant détaille la nature des instruments contractuels utilisés au sein du Groupe.

Instruments contractuels groupés/dégroupés	2024 (%)
Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie groupée avec des attributs sur la production d'énergie par rapport aux émissions de GES du scope 2	82
Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'attributs énergétiques non groupés en ce qui concerne les émissions de GES du scope 2	18

Les consommations d'énergie électrique et les émissions indirectes de CO_2 associées sont prises en compte en scope 2 uniquement lorsque Air Liquide paie le coût de cette énergie. Quand Air Liquide ne paie pas le coût de l'énergie, les émissions de CO_2 indirectes sont estimées et comptabilisées en scope 3, catégorie 13. Ces dernières représentent 9% du total des émissions de scope 3.

Lorsque le Groupe dispose d'unités de cogénération dans un pays où il dispose d'ASU, les émissions indirectes d'électricité consommée par ces unités sont ajustées pour prendre en compte l'autoconsommation.

Les émissions indirectes de CO_2 biogéniques non incluses dans les émissions de GES du scope 2 représente 587 $ktCO_2eq$. Elles proviennent de la consommation électrique utilisant de la biomasse ou ses produits dérivés.

Scope 3

Les émissions de scope 3 couvrent les émissions indirectes induites par les activités du Groupe le long de sa chaîne de valeur, en particulier les sources d'émissions les plus significatives en termes de volumétrie et de pertinence au regard des activités et du modèle économique du Groupe. Les sources d'émissions significatives sont identifiées et comptabilisées conformément aux préconisations du GHG Protocol Corporate Value Chain Standard.

Les sources d'émissions indirectes (hors émissions de scope 2) les plus significatives sont les émissions indirectes liées à l'amont des matières premières d'origine énergétique (rapportées en catégorie 3), en particulier le gaz naturel, celles liées à la production des combustibles achetés et les émissions indirectes liées à l'amont de l'électricité et de la vapeur achetées ainsi qu'aux pertes réseaux (rapportées en catégorie 3), celles liées aux achats de biens et services, y compris les immobilisations (rapportées respectivement en catégories 1 et 2), celles provenant de l'utilisation des produits qui sont eux-mêmes des gaz à effet de serre (rapportées en catégorie 11). Les émissions indirectes liées à la production de l'électricité consommée dans les unités du Groupe pour lesquelles le Groupe ne paie pas l'électricité fournie par le client sont considérées comme significatives et rapportées en catégorie 13. Les émissions issues du transport routier des produits entre les usines et les clients lorsque le service de transport est externalisé sont comptabilisées en catégorie 4. Les émissions rapportées sont calculées sur la base de données industrielles issues des systèmes de gestion opérationnelle du Groupe, multipliées par des facteurs d'émission de diverses provenances (voir tableau ci-dessous). Le Groupe ne reporte pas d'émissions pour les catégories 5, 8, 9, 10, 12, 14 et 15, soit parce que le Groupe n'a pas d'émissions indirectes couvertes par ces catégories, soit parce que les émissions concernées sont non significatives et que le Groupe ne dispose pas de système d'estimation fiable.

Concernant les émissions liées aux achats de biens et services reportées dans les catégories 1, 2, 4 et 6, une partie des montants d'achat n'étant pas affectés à des postes suffisamment définis, un facteur d'émission moyen leur a été affecté pour compléter l'estimation des émissions de CO_2 correspondantes (incluse dans le total des émissions scope 3). Une part minoritaire des achats du Groupe est reportée en dehors du système consolidé. Les émissions correspondant à ces dépenses, estimées en appliquant un facteur d'émission moyen, sont estimées représenter moins de 5 % des émissions liées aux achats (exclues du total des émissions scope 3).

Le Groupe a également identifié la nécessité de clarifier les émissions liées aux ventes d'équipements à des tiers réalisées par ses divisions Ingénierie & Construction (E&C) et Marchés Globaux & Technologies (GM&T). Un chantier spécifique a été lancé au deuxième semestre 2024 pour mieux comprendre comment ces émissions liées à l'utilisation de centrales vendues à des clients externes doivent être comptabilisées. Compte tenu de la méthodologie complexe à développer, ainsi que de la diversité des situations – par exemple avec des périmètres d'intervention du Groupe très différents, depuis les études d'ingénierie jusqu'aux usines clés en main ou la vente de licences – et de la nécessité de mieux comprendre les scénarios d'utilisation des équipements vendus, le Groupe n'est pas en mesure de communiquer d'émissions correspondantes dans son inventaire du scope 3. De même, le Groupe réalise des ventes de gaz fluorés pour différents usages. À date, le Groupe n'est pas en mesure d'estimer la part de ces produits vendus qui sont susceptibles d'être ré-émis lors de la phase d'utilisation. Des travaux méthodologiques seront lancés en 2025 afin d'améliorer la compréhension du Groupe sur ce sujet.

Le pourcentage des émissions du scope 3 obtenu à partir de la source de données primaires représente 71 % des émissions du scope 3. Au sein du Groupe, ce pourcentage reflète les émissions du scope 3 associées aux données qui ont été collectées directement et n'inclut pas d'estimations ou d'extrapolations de mesures. Les catégories ou sous-catégories concernées par les mesures directes sont la catégorie 1 (limitée aux matières premières des unités HyCO), la catégorie 3, la catégorie 11 et la catégorie 13 (sauf des unités on-site).

Les émissions indirectes de CO_2 biogéniques non incluses dans les émissions de GES du scope 3 représentent 566 $ktCO_2eq$. Elles proviennent de l'utilisation des produits vendus lors de la production de biométhane et du CO_2 produit à partir de biomasse ou de ses produits dérivés.

Facteurs d'émission et potentiel de réchauffement global

Les facteurs d'émission sont utilisés pour convertir les données industrielles primaires (telles que la consommation de carburant et d'électricité ou les émissions fugitives) en équivalent CO_2. Un ordre de mérite est appliqué dans le cas où les réglementations n'indiquent pas explicitement la source à utiliser. La préférence est accordée aux :

- sources reconnues au niveau international ;
- valeurs fournies dans les normes ISO pertinentes ;
- organismes définissant les normes au niveau national / organismes réglementaires (ex. : l'ADEME). Spécifiquement, les sources suivantes sont utilisées pour les scopes et les catégories d'émissions en question :

Scope d'émissions / Catégorie	PRG et source du facteur d'émission
Scope 1	
Émissions de GES hors CO_2	IPCC AR6 GWP-100
Transports	ISO 14083 Valeurs Tank-to-Wheels par type de carburant
Scope 2	
Électricité	Facteur d'émission du réseau de l'AIE Facteurs d'émission résiduels de l'AIB (Association of Issuing Bodies) en Europe Facteurs d'émission résiduels du Green-E aux États-Unis Facteurs d'émission résiduels du gouvernement du Canada
Électricité et Vapeur	Facteurs d'émission spécifiques des fournisseurs d'énergie
Vapeur	Facteur d'émission développé en utilisant le mix de production de l'AIE et des facteurs d'émission ADEME
Émissions biogéniques (non incluses dans scope 2)	Facteur d'émission développé en utilisant le World Energy Statistics de l'AIE et du facteur d'émission de combustion fossile de RTE France
Scope 3	
Catégories 1 et 2	Facteurs de CEDA (Comprehensive Environmental Data Archive) du Watershed
Catégories 1, 2, 4a (Transport en amont) & 6	Facteurs de la Base Empreinte de l'ADEME
Catégorie 3 – Activité A & B	Facteurs d'émission amont du cycle de vie des combustibles / technologies de production d'électricité de l'AIE
Catégorie 3 – Activité C	Banque mondiale pour les pertes de transmission et de distribution
Catégorie 4b (Distribution en amont)	ISO 14083 Valeurs Tank-to-Wheels par type de carburant
Catégorie 7	ADEME pour les émissions de GES des véhicules diesel
Catégorie 11 Utilisation des produits vendus hors CO_2	IPCC AR6 GWP-100
Catégorie 13 Unités de production avec l'électricité fournie par le client	Facteur d'émission du réseau de l'AIE
Émissions biogéniques de biométhane (non incluses dans scope 3)	Facteurs de la Base Empreinte de l'ADEME

Indicateurs liés à la consommation d'énergie

Le périmètre de reporting de consommation d'énergie s'appuie sur le périmètre de reporting industriel, qui est aligné sur les comptes consolidés et similaire au périmètre de reporting des émissions des scopes 1 et 2. Les chiffres de consommation d'énergie déclarés excluent la consommation de matières premières.

La consommation d'électricité en très petites unités, inférieures au seuil fixé pour le reporting industriel, n'est pas déclarée. Au total, l'énergie consommée par le Groupe et non reportée est estimée inférieure à 0,5 % de la consommation énergétique du Groupe. L'électricité consommée par les unités industrielles pour lesquelles Air Liquide ne paie pas l'électricité est exclue des chiffres de consommation d'électricité (et d'énergie agrégée) déclarés. Il est de toute façon reporté en interne à des fins de gestion industrielle et représente 4 816 409 MWh (environ 7 % de la consommation totale de l'énergie du Groupe). Les émissions indirectes de CO_2 correspondantes sont reportées dans le scope 3, catégorie 13. Cette approche est une pratique courante parmi les entreprises dont l'activité est principalement la production et la livraison de gaz industriels et permet aux lecteurs de disposer de chiffres comparables dans l'ensemble du secteur.

Concernant la production d'énergie par le Groupe, Air Liquide considère que la production d'énergie non renouvelable est matérielle et que la production d'énergie renouvelable est non matérielle. Bien qu'Air Liquide dispose de panneaux solaires dans ses installations, le Groupe ne considère pas qu'ils contribuent aujourd'hui de manière significative à la production globale d'électricité. La production d'énergie non renouvelable représente 24 914 015 MWh (thermique et électrique), qui est associée à la production d'électricité et de vapeur dans les unités de production de cogénération et certaines unités de production d'hydrogène. Une fraction de la vapeur produite par les unités de production d'hydrogène est utilisée pour entraîner des turbines et produire de l'électricité, et est à ce titre exclue de ce total pour éviter le double comptage (1 818 983 MWh thermique).

En raison des activités principales d'Air Liquide relevant du code NACE 20.11 (fabrication de gaz industriels) et de la nature intégrée du Groupe, l'ensemble du Groupe est considéré comme un secteur à fort impact climatique et aucune autre désagrégation n'est fournie. Tous les chiffres de consommation d'énergie et de mix énergétique concernent donc l'ensemble du Groupe. Sur cette base, l'intensité énergétique du Groupe est équivalente à l'intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique (consommation totale d'énergie par produit net). Pour l'année de référence 2024, l'intensité énergétique représente 2 423,50 MWh/M€.

La consommation d'électricité d'origine renouvelable du Groupe s'élève en 2024 à 8,9 TWh, en hausse de 18,6 % par rapport à l'année 2023 [(1)], représentant 23 % des quantités d'électricité achetée par le Groupe [(2)].

La consommation d'électricité d'origine renouvelable et nucléaire s'élève pour 2024 à 15,6 TWh. L'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable ou nucléaire est un levier majeur mis en œuvre par le Groupe afin de réduire ses émissions de scope 2, comme détaillé dans le paragraphe 2.2.5 du présent État de durabilité – page 313.

(1) *Consommation d'électricité renouvelable reportée par le Groupe pour 2023 : 7,5 TWh.*
(2) *Intégrant la vapeur servant à entraîner certaines unités de séparation d'air, hors consommation d'électricité produite par les unités de cogénération du Groupe qui est auto-consommée.*

Consommation d'énergie et mix énergétique	Année 2024
Consommation de combustibles à partir de charbon et des produits à base de charbon (MWhth)	NM
Consommation de combustibles à partir de pétrole brut et de produits pétroliers (MWhth)	149 421
Consommation de combustibles à partir du gaz naturel (MWhth)	24 364 468
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles (MWhth)	2 492 490
Consommation d'électricité, de chaleur, et de vapeur achetés ou acquis à partir de sources fossiles (MWhe)	23 007 494
Consommation totale d'énergie fossile (MWh)	**50 013 872**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	*76 %*
Consommation d'énergie à partir de sources nucléaires (MWhe)	**6 632 957**
Part de la consommation des sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (%)	*10 %*
Consommation de combustible pour les sources renouvelables, y compris la biomasse (MWhth)	288
Consommation d'électricité, de chaleur, et de vapeur achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWhe)	8 927 563
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (MWhe)	NM
Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	**8 927 851**
Part des sources renouvelables dans la consommation d'énergie (%)	*14 %*
Consommation totale d'énergie (MWh)	65 574 681

NM : Données jugées non matérielles.
MWhth : MWh thermique.
MWhe : MWh électrique.

2.3. GESTION DE L'EAU

2.3.1. Introduction

Enjeux liés à la gestion de l'eau : impacts, risques et opportunités

Le Groupe analyse les enjeux liés à l'eau pour l'ensemble de ses activités et de ses sites implantés dans le monde. Aucun d'entre eux n'est situé sur les mers ou sur les océans. L'analyse identifie par conséquent des impacts, risques et opportunités uniquement pour l'eau et aucun impact, risque et opportunité pour les ressources marines. L'eau est donc considérée comme un enjeu matériel pour le Groupe et sa chaîne de valeur, alors que les ressources marines ne sont pas pertinentes pour ses activités, en amont et en aval de ses activités. La procédure Achats Responsables a été mise en place sur les critères de développement durable vis-à-vis des fournisseurs les plus critiques. Cette procédure vise à surveiller les risques d'incidents liés à l'environnement et donc couvrant les ressources marines et à favoriser l'application des plans d'actions correctives dans le cadre de l'amélioration continue dans la chaîne de valeur.

La manière dont les intérêts des parties prenantes à l'enjeu « eau » ont été pris en compte est détaillée dans l'analyse de la double matérialité, telle que décrite dans les paragraphes 1.4.4 et 1.5 du présent État de durabilité – pages 285 et 287 respectivement.

Le Groupe est fortement dépendant de l'eau pour ses activités. L'eau utilisée dans le Groupe sert principalement à deux fins : comme matière première (ex. : pour la production de vapeur) ou comme système de refroidissement. Ses principales utilisations sont dans les activités suivantes du Groupe :

- les unités de séparation des gaz de l'air (ASU) qui représentent plus de 50 % de la consommation totale, où l'eau est utilisée dans les tours de refroidissement/échangeurs de chaleur ;
- les unités de production d'hydrogène qui représentent environ 25 % de la consommation totale, où l'eau est utilisée soit comme matière première et fluide de refroidissement, soit dans les procédés de reformage du méthane à la vapeur (SMR) ou d'électrolyse (ELY) ;
- les unités de cogénération qui représentent moins de 20 % de la consommation totale, où l'eau est utilisée pour la production de vapeur.

Le manque de disponibilité de l'eau, la mauvaise qualité de l'eau, **une limitation réglementaire de son usage** ou **une augmentation de son coût** représentent un risque pour la sécurité de l'approvisionnement des produits d'Air Liquide aux clients. Ces risques pourraient impacter l'efficacité ou la fiabilité de l'usine et augmenter le coût direct de production. Par conséquent, une exigence minimale, conforme à la réglementation en matière de qualité de l'eau, est spécifiée dans les normes du Groupe.

Le Groupe peut avoir un **impact négatif** sur les ressources en eau de deux manières :

- lié au prélèvement et à la consommation d'eau sur ses sites : le prélèvement d'eau peut avoir des impacts différents selon les spécificités du lieu concerné. Les zones où sont prélevées les eaux pour répondre aux diverses demandes humaines et écologiques alors qu'il existe un risque de pénurie, dû à des limites de disponibilité, de qualité ou d'accessibilité, sont appelées zones de stress hydrique, et sont étroitement surveillées par le Groupe. Dans ces zones, des conflits pour l'eau entre différents usages et utilisateurs peuvent survenir. En outre, un paramètre local important dans l'évaluation de l'impact du prélèvement d'eau est le taux de renouvellement des réserves d'eau. La consommation d'eau représente la différence entre les prélèvements d'eau et les rejets d'eau. La consommation d'eau du groupe Air Liquide représente 11 % des prélèvements d'eau (89 % de l'eau prélevée est retournée à sa source). Par ailleurs, le Groupe a engagé un plan de gestion de l'eau de manière prioritaire dans les régions à fort stress hydrique avec l'ambition de réduire son usage de l'eau ;
- lié à la qualité de l'eau restituée aux écosystèmes après utilisation : la qualité et les spécifications de l'eau restituée aux écosystèmes sont importantes pour évaluer l'impact des opérations du Groupe, soit en raison de la teneur en polluants ou contaminants, soit en raison de la température, qui peuvent induire une pollution directe ou indirecte et des dommages aux écosystèmes. Depuis septembre 2023, une norme technique relative à la surveillance et au contrôle durables des eaux usées industrielles a été rédigée et communiquée aux entités du Groupe, et la phase de déploiement de cette norme est en cours.

Un examen systématique des activités du Groupe est effectué sur la base de l'expérience technologique et opérationnelle, de la réglementation et des bonnes pratiques industrielles. Certaines études complémentaires spécifiques peuvent être réalisées pour les besoins des autorisations d'exploitation ou lors des études d'ingénierie. De plus, chaque filiale doit vérifier si elle se trouve dans une zone de stress hydrique en se référant à l'outil « Aqueduct 3.0 [1]

[1] *L'Aqueduct 4.0 sera utilisé pour élaborer le plan de gestion des eaux au-delà de 2025.*

Water Risk Atlas » proposé par le World Resources Institute (WRI). Air Liquide porte une attention particulière aux 75 sites prélevant plus de 50 000 m^3 par an et situés en zones à fort ou très fort stress hydrique et arides (telles que définies par l'outil Aqueduct, à travers l'indicateur « Water Stress », pour le scénario « Baseline »). Dans ce cas, un plan de gestion de l'eau doit être élaboré d'ici fin 2025, couvrant les risques pertinents et les mesures d'atténuation telles que le développement d'une source d'eau secondaire en cas de pénurie sur la source primaire, la mise à niveau des équipements consommateurs d'eau pour optimiser la consommation, la mise à niveau des équipements de traitement de l'eau, etc. Pour toutes les filiales, les usages, la consommation et le gaspillage de l'eau doivent être réduits, tout en tenant compte des spécificités locales. L'engagement avec les communautés locales et la chaîne de valeur doit se faire au niveau des filiales pour garantir une amélioration continue de la gestion de l'eau. Les impacts et dépendances de l'eau doivent être mesurés et un certain nombre d'indicateurs (spécifiés dans les normes élaborées pour le reporting) doivent être rapportés au niveau du Groupe.

Air Liquide communique régulièrement avec les Actionnaires, les agences de notation extra-financière et les marchés financiers sur les sujets liés au développement durable. La communauté des investisseurs montre un intérêt grandissant quant à la position et à l'approche du Groupe sur la gestion de l'eau.

Air Liquide anime des formations internes sur l'eau, notamment à destination des Directions des Opérations, des développeurs d'affaires, des équipes HSE, des gestionnaires de risques, des équipes achats, ainsi que, le cas échéant, des équipes énergie, affaires publiques et communication, afin de les sensibiliser et de communiquer sur les dernières normes et procédures. Les gestionnaires des risques opérationnels bénéficient de formations spécifiques et du support des experts industriels du Groupe pour réaliser des évaluations des risques liés à l'eau afin de répondre aux sollicitations de toutes les parties prenantes.

L'engagement avec les communautés et autorités locales au sujet des ressources en eau est géré directement par les entités et les sites concernés. Le cas échéant, les équipes identifiées sont chargées d'écouter les attentes ou les préoccupations des communautés et de prendre les mesures appropriées pour y répondre.

Air Liquide participe à des évènements organisés par des organisations de gestion des ressources en eau et encourage l'adoption de stratégies et de technologies visant à minimiser la consommation et la pollution de l'eau. Plus généralement, la gestion de l'eau est l'un des sujets sur lesquels Air Liquide s'engage auprès des ONG, aux côtés d'autres sujets environnementaux et sociétaux. Air Liquide s'engage envers les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies.

2.3.2. Politique sur la gestion de l'eau

Le Groupe a publié en 2021 une Politique interne de gestion de l'eau dans le BlueBook, accessible aux collaborateurs du Groupe, qui identifie les impacts et les dépendances des activités d'Air Liquide sur la disponibilité et la qualité de l'eau, et qui définit ainsi les principes de gestion des risques liés à l'eau. Les processus liés à son implémentation sont sous la supervision du Comité Exécutif.

Le principal risque de gestion de l'eau pour les activités d'Air Liquide est représenté par l'éventuelle indisponibilité de l'eau, qui pourrait entraîner un ralentissement ou un arrêt d'une unité de production. La publication de la politique de gestion de l'eau indiquée dans ce paragraphe décrit la méthode de gestion des risques liés aux prélèvements et aux usages de l'eau La Direction de chaque filiale est responsable de sa mise en œuvre.

Cette politique identifie l'impact des activités d'Air Liquide sur la disponibilité de l'eau. La politique définit les principes de gestion des risques sur la base d'une évaluation spécifique de la situation de chaque site. Elle décrit les actions requises, basées sur des principes clés, à mettre en œuvre afin de garantir une gestion appropriée de l'eau, incluant un ensemble d'indicateurs à suivre.

Enfin, elle détaille les éléments d'engagement des parties prenantes, recherchant une gestion exhaustive des usages de l'eau en prenant en compte les contraintes et opportunités locales, en respectant toujours les exigences et réglementations les plus strictes parmi celles applicables.

La politique d'Air Liquide indique les principes clés de la gestion de l'eau, visant à :

- garantir la disponibilité d'une eau répondant aux spécifications adéquates pour des opérations sûres, fiables et efficaces du Groupe ;
- protéger les personnes et l'environnement en assurant une gestion durable de l'eau dans les opérations et les chaînes d'approvisionnement.

La politique couvre notamment :

- la gestion du risque d'indisponibilité de l'eau : pour toutes les activités opérées par la filiale située dans une zone de stress hydrique en renforçant un plan de gestion de l'eau couvrant les actions clés de réduction d'usage de l'eau, le contrôle et le suivi des paramètres pertinents, le plan de gestion de l'eau avec les parties prenantes ;
- l'excellence opérationnelle en tenant compte des meilleures techniques disponibles, applicables à l'utilisation de l'eau et la gestion, notamment : le traitement de l'eau, le prélèvement et la consommation d'eau, la qualité de l'eau rejetée, l'engagement des parties prenantes dans la chaîne de valeur où le Groupe opère. Le Groupe a notamment publié une nouvelle norme technique pour contrôler et surveiller la qualité des eaux rejetées, intégrée dans son système de gestion industrielle d'entreprise, couvrant toutes les activités du Groupe.

La politique de gestion de l'eau d'Air Liquide précise que, lors des échanges avec les parties prenantes, les principes clés de la politique de gestion de l'eau doivent être utilisés pour illustrer que le Groupe a :

- une compréhension complète de son empreinte eau ;
- des mécanismes en place pour évaluer le risque de pénurie d'eau et les mesures d'atténuation associées ;
- des normes garantissant que les eaux rejetées dans l'environnement ne polluent pas les écosystèmes dans lesquels le Groupe opère.

Air Liquide utilise principalement l'eau fournie par ses clients. Des relations étroites avec les clients sont donc essentielles pour une gestion efficace de l'eau. Que l'eau soit fournie par le client ou par une autre source, les contrats doivent garantir que la qualité de l'eau fournie est bien définie afin de déterminer les pénalités – et, le cas échéant, les droits de refus d'Air Liquide – en cas de qualité de l'eau insuffisante impactant les activités du Groupe. Dans le cadre du processus de diligence raisonnable pour les nouveaux projets d'investissement de grande envergure, une analyse de l'exposition du site au risque lié à l'eau doit être systématiquement réalisée, en particulier si le client est situé dans une zone de stress hydrique, principalement pour les usines Grande Industrie, ainsi que pour les grandes usines des branches d'activité Industriel Marchand et Électronique.

Grâce au processus de sélection des fournisseurs de la part du Groupe et à sa relation commerciale avec eux, Air Liquide évalue les risques liés à l'eau en collaboration avec ses fournisseurs. En particulier, le Groupe attend de ses fournisseurs qu'ils minimisent l'impact de leurs produits et services sur la qualité de l'eau locale. Le Code de conduite des fournisseurs d'Air Liquide exige que les fournisseurs s'efforcent de préserver les ressources naturelles et la biodiversité, à structurer leurs activités et leur chaîne d'approvisionnement de manière à éviter ou minimiser les impacts environnementaux négatifs en s'efforçant d'améliorer continuellement leurs produits, procédés et services dans le but de les rendre plus respectueux de l'environnement. Air Liquide demande aux fournisseurs ne répondant pas à ses attentes de compléter et de télécharger la preuve de leur plan d'actions correctives via la plateforme tierce grâce à laquelle ils sont évalués.

Air Liquide respecte le droit humain à l'eau et à l'assainissement ainsi que les liens existants avec les défis environnementaux, dus par exemple au changement climatique et à l'impact des activités humaines sur la biodiversité. L'impact des industries sur l'eau est d'autant plus important que le changement climatique menace les conditions météorologiques actuelles. Air Liquide met en œuvre diverses initiatives (comme le plan de gestion de l'eau) pour améliorer la collecte de données et mieux orienter la gestion de l'eau sur ses sites de production afin de réduire l'usage d'eau, notamment dans les zones de stress hydrique. En effet, face aux risques liés à l'eau, Air Liquide priorise les sites dont l'usage en eau est très intensif ; cependant, le périmètre de cette amélioration continue de la gestion de l'eau concerne l'intégralité des opérations du Groupe.

Le suivi des impacts environnementaux du Groupe couvre toutes les activités industrielles, à l'exception des très petites usines qui ne répondent pas à un critère de reporting fixé dans le système de gestion du reporting industriel d'Air Liquide. Les périmètres de reporting pour l'eau doivent être alignés sur ceux utilisés pour le reporting énergétique. Par conséquent, les activités suivantes doivent surveiller et rapporter les indicateurs liés à l'eau :

- toutes les usines reportées dans le système industriel Grande Industrie (cogénérations, HyCO et gaz de l'air notamment) ;
- activités de production Industriel Marchand (production de CO_2, production de N_2O, production de C_2H_2) ;
- activité de test de pression des bouteilles Industriel Marchand (lors de l'utilisation de la méthode de test de pression d'eau) ;
- production chimique issue des activités Électronique et Ingrédients de spécialité ;
- activités manufacturières des secteurs Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies ;
- centres de R&D ;
- autres activités si pertinent.

L'identification, l'évaluation, la gestion des impacts, des risques et des opportunités liés à l'eau sont définies au niveau du Groupe et déployées au sein des filiales pour accompagner localement les installations et sites utilisant l'eau. L'analyse des impacts et des risques est par conséquent approfondie localement pour répondre aux attentes et aux enjeux du territoire, dans lequel le site ou l'activité est implanté. Les opportunités sont identifiées par les développeurs d'affaires et sont principalement associées à des solutions de traitement d'eau, utilisant les gaz industriels.

L'identification est réalisée à l'aide d'une cartographie des sites où le Groupe opère avec une évaluation claire des risques pertinents liés à l'eau, ainsi qu'un processus de mise à jour de la cartographie et de suivi des risques pertinents. Les filiales révisent annuellement cette évaluation des risques pour toutes ces activités, avec le support et les recommandations du Groupe. Pour les nouveaux investissements et la rénovation majeure des installations existantes dans les zones de stress hydrique, le risque lié à l'eau est abordé en l'incluant dans le processus de diligence raisonnable d'évaluation du site pendant le processus d'investissement. Le processus d'investissement interne fixe des critères à évaluer en fonction de la nature et de l'ampleur du projet. Cela garantit une évaluation adéquate des risques liés à l'eau, en particulier dans les endroits qui sont ou pourraient être exposés à un risque de stress hydrique dans le cadre de futurs scénarios de changement climatique, ainsi qu'un processus clair garantissant que la technologie est correctement exploitée pour minimiser les impacts sur le prélèvement, la consommation et la qualité de l'eau.

Le Groupe réalise l'évaluation en utilisant des normes et procédures techniques pertinentes qui détaillent la manière dont le Groupe gère les risques liés à l'eau. Ceux-ci fournissent également le cadre pour l'élaboration de plans d'action spécifiques, y compris une méthodologie pour évaluer la disponibilité de l'eau. La gestion des risques liés à l'eau est mise en œuvre au niveau des filiales. Parallèlement au suivi et au reporting des indicateurs opérationnels liés à l'eau, dans le cadre de leur processus de gestion des risques, les filiales doivent maintenir une cartographie de leurs installations situées dans les zones de stress hydrique et les zones présentant des problématiques locales spécifiques en matière d'eau. Les installations et sites utilisateurs d'eau sont chargés de développer un dialogue structuré sur l'eau avec les parties prenantes concernées, au niveau local, et bénéficient de l'expertise technique des experts du Groupe pour les accompagner dans l'amélioration de la gestion de l'eau. En outre, la filiale doit s'assurer que les impacts, risques et opportunités liés à l'eau sont pleinement intégrés dans les programmes d'Achats Responsables.

2.3.3. Actions liées à la gestion de l'eau

À ce stade, le Groupe n'a pas de suivi consolidé des plans d'action entrepris par les entités opérationnelles pour réduire leur usage d'eau sur leurs opérations propres ni des engagements pris localement avec les parties prenantes sur la chaîne de valeur. Les ressources financières correspondantes ne sont pas suivies spécifiquement par le Groupe et font partie des ressources allouées au titre des opérations de maintenance et d'amélioration de l'outil industriel. À l'avenir, le Groupe envisage de mettre en place une remontée et un suivi des projets les plus significatifs.

L'évaluation des fournisseurs et partenaires commerciaux à travers le Code de conduite des fournisseurs, document public, établi en interne, est régulièrement mise à jour pour refléter l'alignement avec la politique et les objectifs du Groupe en matière de gestion de l'eau.

Comme mentionné ci-dessus, la politique du Groupe est ainsi continuellement améliorée et fixe des principes clés d'excellence opérationnelle et de gestion responsable à suivre dans chaque filiale :

- surveiller et signaler les impacts et les dépendances liés à l'eau. Concernant les installations non conformes à cette politique, prévoir l'installation des compteurs, analyseurs et équipements de traitement de l'eau appropriés nécessaires pour atteindre la conformité ;
- effectuer une évaluation des fuites d'eau et élaborer des plans d'amélioration, au besoin ;
- dans la mesure du possible, minimiser le prélèvement et la consommation d'eau douce, tout en garantissant une production sûre et efficace, en optimisant le fonctionnement du processus et en réduisant les pertes d'eau ;
- lors de la planification d'une révision ou d'une rénovation majeure d'une installation, évaluer la nécessité de modifier l'équipement pour réduire le prélèvement et la consommation d'eau douce, ou améliorer la qualité des eaux restituées ;
- minimiser les rejets d'eaux usées et maximiser l'eau récupérée qui peut être mise à disposition pour d'autres usages ;
- effectuer des mesures et des analyses des eaux restituées, pour évaluer la qualité de l'eau restituée par les opérations du Groupe, à une fréquence conforme aux réglementations locales ;
- réduire au minimum les contaminants dans l'eau restituée et garantir que l'eau restituée est conforme aux normes locales pertinentes et aux attentes des autres parties prenantes locales, en particulier celles qui dépendent de l'eau pour leur vie quotidienne ou leur activité commerciale.

Dans les zones de stress hydrique, Air Liquide met en place des actions ciblées détaillées ci-dessous.

Pour chaque installation ou site, son dirigeant est chargé de surveiller et de contrôler les indicateurs liés à l'eau et de diriger les actions correctives lorsqu'elles sont identifiées. Les mesures d'efficacité font partie des actions correctives et sont pleinement intégrées au rôle et aux responsabilités du dirigeant, avec le support des experts techniques de la Direction Industrielle du groupe de pays (cluster). Le dirigeant de l'installation ou du site est assisté par un responsable qualité de l'eau, nommé avec les responsabilités suivantes :

- s'assurer que :
  - un plan est en place pour le suivi et le contrôle de la qualité de l'eau,
  - l'organisation et les responsabilités pour l'exécution du plan sont définies,
  - des ressources suffisantes sont disponibles (personnes, outils, formation, etc.) et, en particulier, une expertise en la matière est affectée à la définition du plan de mesure,
  - l'équipe chargée de la communication avec le client collecte les spécifications et exigences détaillées pertinentes en matière d'eau (pour les installations qui prélèvent et/ou rejettent de l'eau du ou vers le client),
  - le plan de qualité de l'eau est révisé régulièrement pour détecter les possibilités d'amélioration ;
- informer le(s) responsable(s) des sites et habilité(s) à prendre des mesures correctives, si le plan relatif à la qualité de l'eau ne répond pas aux exigences.

Dans les zones de stress hydrique (y compris les zones à risque de stress hydrique saisonnier), la filiale est tenue d'élaborer un plan de gestion de l'eau documenté, prenant en compte les risques de prélèvement ou utilisation de l'eau et couvrant tous les risques pertinents et les actions d'atténuation telles que le développement d'une source d'eau secondaire en cas de pénurie sur la source primaire, la mise à niveau d'équipements consommateurs d'eau pour minimiser l'utilisation et la consommation d'eau, la mise à niveau des équipements de traitement de l'eau, etc.

Le plan de gestion des eaux industrielles comprend les éléments suivants :

- d'une part, mener une évaluation de l'efficacité de l'utilisation de l'eau, visant à réduire les risques de prélèvement de l'eau pour les opérations dont l'usage en eau est intensif dans les zones de stress hydrique élevé et à mettre en œuvre des mesures d'amélioration identifiées ;
- d'autre part, assurer le respect des normes applicables relatives à l'eau du système de gestion industrielle du Groupe, notamment concernant le contrôle qualité des eaux rejetées.

Les installations du Groupe réalisent régulièrement des évaluations de la gestion efficace de l'utilisation de l'eau, c'est-à-dire des audits sur le terrain qui couvrent le système d'eau – circuits, équipements, instruments, etc. – ainsi que les systèmes et sous-systèmes concernés.

Cette évaluation :

- est dirigée par un ou plusieurs experts techniques en gestion de l'eau ;
- s'appuie sur une équipe capable de couvrir les différentes expertises des équipements et des procédés (y compris les opérateurs, les spécialistes de maintenance, les propriétaires de procédés, etc.) ;
- comprend un audit sur le terrain qui couvre le système d'eau – circuits, équipements, instruments, etc. – ainsi que les systèmes et sous-systèmes de l'usine ou de l'installation concernés ;
- traite les risques liés au stress hydrique (impact sur les opérations du manque d'eau et des problèmes de qualité de l'eau) ;
- prend en compte les risques et les outils définis et communiqués au niveau du Groupe.

Lorsqu'une évaluation des risques liés à l'eau et un audit industriel ont été réalisés au cours des trois années précédentes, aucune évaluation supplémentaire n'est requise, à condition que les risques et les actions identifiés aient été traités.

2.3.4. Objectifs liés à la gestion de l'eau

Conformément aux principes clés énoncés ci-dessus, les deux objectifs suivants en matière de gestion de l'eau, nécessitant des actions spécifiques pour en assurer la mise en œuvre, sont établis au niveau du Groupe :

- pour les opérations dans les zones de stress hydrique : un plan documenté de gestion de l'eau qui traite des risques liés au prélèvement ou à l'utilisation de l'eau doit être mis en place. Les progrès sur cet objectif, fixé de manière volontaire par le Groupe fin 2021, sont suivis annuellement, jusqu'au terme fixé à fin 2025 avec la réalisation de 100 % des plans de gestion de l'eau des 75 sites identifiés en 2021. Si le Groupe n'a pas quantifié son objectif de réduction des besoins en eau, il est toutefois anticipé que l'ensemble des sites significatifs dispose à terme d'un tel plan d'action. Le Groupe travaille à la fixation d'objectifs quantitatifs pour la période au-delà de 2025. Le plan de gestion de l'eau porte sur l'évaluation du site, l'identification des actions de réduction d'usage de l'eau, le respect des normes techniques déployées par le Groupe conformément aux réglementations locales. L'ambition est d'élargir le champ des actions en développant un plan de continuité des activités et un plan d'engagement des parties prenantes (voir ci-dessus) ;
- pour toutes les opérations : des processus et procédures documentés doivent être mis en place pour garantir que les paramètres de qualité de l'eau rejetée soient les mêmes que ceux de l'eau prélevée, tout en respectant ou dépassant les normes locales applicables. Depuis 2023, les standards techniques d'Air Liquide en matière de gestion de l'eau ont été renforcés et s'appliquent à la totalité des activités du Groupe. L'ambition est de déployer ces standards dans l'ensemble des activités du Groupe en priorisant les localisations des zones de stress hydrique. Les filiales sont en charge de suivi d'avancement vers cet objectif sur une base annuelle. La qualité des eaux rejetées est un paramètre clé pour les activités et le permis d'exploitation du Groupe.

Ces objectifs qu'Air Liquide s'est donnés concernent donc la priorisation des zones à risque hydrique, ainsi que les impacts matériels du Groupe en matière de gestion de l'eau, respectivement, à travers les actions suivantes :

- assurer le déploiement des meilleures normes techniques disponibles pour toutes les activités de contrôle et de surveillance de la qualité des eaux rejetées garantissant ainsi que les risques de pollution de l'eau soient évités ;
- renforcer les exigences techniques minimales pour les installations et sites situés dans les zones à risque hydrique, en déployant le plan de gestion de l'eau pour ces emplacements prioritaires.

L'ensemble des objectifs définis dans la politique d'Air Liquide est aligné sur les exigences les plus strictes applicables, prenant en compte la réglementation et les normes techniques du Groupe.

2.3.5. Indicateurs liés à la gestion de l'eau

Les indicateurs relatifs à la gestion de l'eau sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Métriques	2024
Consommation totale d'eau (m³)	99 560 000
Consommation dans les zones à risque hydrique, y compris les sites de stress hydrique élevé (m³)	11 740 000
Total de l'eau recyclée et réutilisée (m³)	398 940 000
Ratio d'intensité hydrique (m³/M€)	3 680
Part des volumes consommés obtenue par mesure directe (%)	23 %

La consommation totale d'eau est un calcul de différence entre le prélèvement total et le rejet total en eau, effectué par le Groupe lors de la phase de consolidation des données reportées. La source des données (mesure directe, mesure par échantillonnage, extrapolation, meilleure estimation) des volumes prélevés et rejetés est indiquée par le site dans l'outil de reporting, en conformité avec une procédure interne au Groupe.

2.4. POLLUTION

2.4.1. Impacts, risques et opportunités

Selon l'analyse de double matérialité, décrite au paragraphe 1.5 du présent État de durabilité – page 287, la pollution est non matérielle pour les activités du Groupe et sur sa chaîne de valeur. Certains aspects spécifiques de la pollution, notamment la pollution de l'eau ou la pollution associée à la consommation d'énergie sont couverts dans les paragraphes 2.2 et 2.3 du présent État de durabilité – pages 300 et 319 respectivement. Par ailleurs, et bien que ce sujet soit non matériel, le Groupe agit en tant qu'entreprise responsable pour limiter l'impact de la pollution associé à ses opérations.

La pollution de l'air provient principalement des processus de combustion (HyCO, Cogénération) et des activités électroniques, mais l'impact de ces émissions est principalement lié à l'effet de serre de ces gaz, déjà rapporté dans l'ESRS E1. La pollution de l'eau est abordée dans les paragraphes 2.3.2 et 2.3.3 du présent État de durabilité – pages 320 et 321, dédiés respectivement à la politique de gestion de l'eau et aux actions liées à la gestion de l'eau. La pollution du sol n'est pas ressortie comme un sujet matériel pour le Groupe.

Le processus d'évaluation des sites et des activités commerciales en vue d'identifier les impacts réels et potentiels et les risques liés à la pollution par les opérations d'Air Liquide est formalisé dans une procédure environnementale du Groupe. Le contenu de cette procédure est géré par le responsable Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) de chaque site ou filiale.

Une première évaluation de risques de pollution s'effectue au travers d'un recensement des réglementations applicables à chaque site et filiale. Un registre des réglementations environnementales doit être tenu à jour et identifie pour chaque réglementation applicable le champ d'application régional, sa dernière mise à jour, les aspects environnementaux réglementés, les équipements de l'usine réglementés, l'objectif de performance ou la technique requise, et enfin le niveau actuel de conformité de l'usine de production avec la procédure environnementale ainsi que toute réglementation qui entrera prochainement en vigueur. Dans certains cas, un permis d'exploitation délivré par les autorités locales demande de lister les aspects de pollution significatifs de l'emplacement du site. Cette démarche est complémentaire de la veille réglementaire industrielle décrite dans une autre procédure Groupe, et pour laquelle 100 % des filiales ont un responsable désigné.

Une deuxième étape d'évaluation des impacts et des risques de pollution est effectuée pour certaines activités clés (Acétylène, ASU, CO_2, Cogénération, HyCO, N_2O, Électronique, Ingénierie & Construction, représentant plus de 75 % du chiffre d'affaires) grâce aux recommandations d'associations professionnelles internationales telles que l'Association européenne des gaz industriels (EIGA). Pour chacune de ces technologies, les principaux risques et impacts sont répertoriés et doivent faire l'objet d'un suivi par les filiales.

Enfin, l'évaluation s'effectue au niveau des filiales à travers l'élaboration d'une politique HSE et de son plan d'action associé. La minimisation et l'atténuation des risques environnementaux sont un principe clé d'une telle politique, visant d'abord un respect proactif des réglementations, et au-delà, la prévention de la pollution, la réduction des incidents, des non-conformités et des infractions à la réglementation. Pour les opérations existantes, l'analyse, qui doit être conduite au moins tous les cinq ans, doit être réalisée par une équipe de support aux opérations dont les fonctions sont listées et définies dans une procédure interne et doit s'appuyer sur des observations sur site. Cette procédure fournit une liste de l'ensemble minimum des sujets environnementaux qui doivent être pris en compte lors de la réalisation de l'analyse environnementale. Pour les nouveaux projets, l'analyse doit également être réalisée, sur la base de références aux aspects environnementaux existants d'usines de conception similaires et de toute documentation disponible sur le projet. La procédure interne précise que l'analyse environnementale doit être réalisée par une équipe transversale interne (les fonctions précises sont répertoriées dans la procédure) pour assurer une perspective pluridisciplinaire sur les risques de pollution. La consultation s'effectue à partir d'informations documentaires sur l'usine et d'une évaluation sur site. Un processus similaire existe pour les nouvelles usines.

Les opportunités liées à la pollution consistent dans le déploiement d'offres innovantes permettant aux clients du Groupe de réduire leurs impacts en termes de pollution. Celles-ci sont analysées par les gestionnaires de marché à travers des études de marché. Lorsque des opportunités significatives se présentent, elles peuvent donner lieu à un projet de développement pour évaluer davantage leur potentiel ou développer le produit en vue d'une commercialisation. Il n'y a pas eu d'analyse systématique des opportunités liées à la pollution dans les opérations propres du Groupe.

Le processus d'examen des impacts, risques et opportunités en amont et en aval de la chaîne de valeur est mené par le biais d'une consultation des parties prenantes, tel que décrit dans le paragraphe 1.4.4 du présent État de durabilité – page 285. Air Liquide favorise l'engagement régulier de toutes les parties prenantes externes sur les questions environnementales et applique le même processus de consultation quel que soit le sujet environnemental concerné.

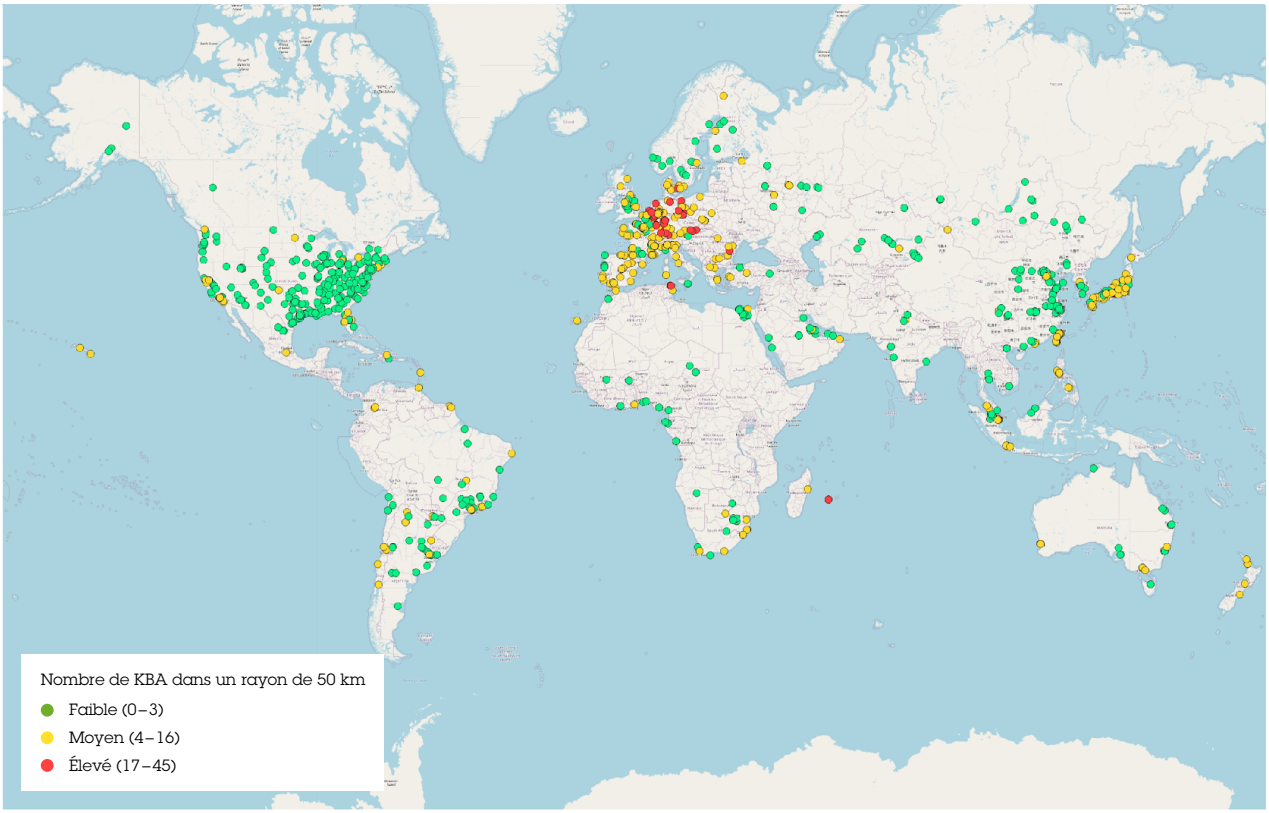
2.5. BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES

2.5.1. Impacts, risques et opportunités

Selon l'analyse de double matérialité, décrite au paragraphe 1.5 du présent État de durabilité – page 287, l'enjeu de la biodiversité n'est pas matériel pour Air Liquide. Toutefois, en tant qu'entreprise responsable, le Groupe cherche à limiter ses impacts sur la biodiversité, notamment au travers de ses politiques et procédures de gestion des rejets gazeux, liquides et solides, de sa politique de gestion de l'eau et de son engagement en faveur de la neutralité carbone et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Le Groupe a réalisé en 2022 avec I Care & Consult consulting Group (cabinet de conseil spécialisé sur les sujets de biodiversité) une évaluation des impacts et dépendances directs et indirects, des risques et des opportunités liés à la biodiversité tout au long de la chaîne de valeur. Cette analyse est basée sur les cinq facteurs d'impact sur la biodiversité considérés par l'IPBES (changement climatique, changement d'habitat, pollution, surexploitation des espèces et espèces exotiques envahissantes). Elle a conclu que l'essentiel de l'impact du Groupe sur la biodiversité se faisait au travers de son impact sur le climat.

Dans le cadre de cette étude, il a notamment été procédé à l'évaluation de la proximité des actifs du Groupe vis-à-vis des aires sensibles sur le plan de la biodiversité. Pour cela, le nombre d'aires sensibles sur le plan de la biodiversité situées dans un rayon de moins de 50 km a été évalué avec l'outil de l'IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool), concluant que les principales zones d'exposition se trouvaient principalement en Europe et au Japon, où ces aires répertoriées comme sensibles sont très nombreuses. Il est à noter que ce rayon de 50 km est extrêmement conservateur, l'IBAT considérant en 2024 que, pour le type d'industrie auquel appartient Air Liquide, aucune influence sur la biodiversité n'est relevée au-delà de 10 km. L'impact éventuel des activités sur les zones sensibles sur le plan de la biodiversité est traité directement par les filiales sans remontée consolidée au niveau du Groupe, en particulier au travers du respect de la réglementation locale avec, si nécessaire, la mise en place de mesures d'atténuation. À ce jour, les échanges mis en place entre le Groupe et les entités opérationnelles pour l'identification des impacts des opérations sur la biodiversité n'ont pas détecté d'impact négatif matériel sur ces zones sensibles sur le plan de la biodiversité.



Cette même analyse a identifié seulement deux activités ayant une dépendance directe à la biodiversité : Seppic et Biogaz. Ces activités ont mis en place des politiques répondant plus spécifiquement à leurs propres enjeux. Toutefois, compte tenu de la taille des activités Biogaz et Seppic, ces sujets ne sont pas matériels pour le Groupe. Seppic fabrique des ingrédients de spécialité et dépend à ce titre de l'approvisionnement agricole (matières premières à base de palme, coco, colza, olive…), et met en place des politiques d'approvisionnement durables pour ces produits. La production de biogaz dépend fortement du mix d'approvisionnement en intrants biogéniques. Afin de limiter l'impact sur la biodiversité, une charte a été élaborée avec le WWF pour fixer les conditions d'un projet de préservation de la biodiversité, et un ensemble de huit critères (validé par le Comité d'investissement) doivent désormais être réunis pour lancer un nouveau projet de biogaz.

Cette analyse de l'impact du Groupe sur la biodiversité a été complétée par une analyse du cycle de vie interne menée par la R&D du Groupe en 2024 sur la base de plusieurs méthodologies reconnues. Il a été confirmé que la très grande majorité des impacts du Groupe sur la biodiversité se font au travers des effets sur le changement climatique.

De façon plus systématique, les procédures internes précisent que toutes les filiales doivent réaliser un audit à la fois pour les sites existants ou à venir, afin d'évaluer leur impact sur la biodiversité. Il est notamment nécessaire d'analyser la faune (animaux sauvages, bétail, espèces protégées) et la flore (espèces protégées, bois, cultures, zones humides et agricoles) proches afin d'évaluer si l'impact potentiel de l'activité est faible, moyen ou fort.

Le Groupe s'est en outre engagé à protéger la biodiversité à travers les actions suivantes, validées par Act4nature International :

- renforcer les critères d'évaluation de la biodiversité dans les projets d'investissement ;
- élaborer et mettre en œuvre un indicateur global de biodiversité ;
- sensibiliser les collaborateurs aux thématiques biodiversité ;
- réaffirmer ses ambitions en matière de climat et de gestion de l'eau.

Compte tenu de la non-matérialité de la biodiversité pour le Groupe :

- les risques de transition et les risques physiques sont évalués via la procédure associée au risque climatique ;
- aucun risque ou opportunité matériel de transition ni physique lié à la biodiversité et aux écosystèmes n'a été identifié ;
- aucun risque systémique généré par la biodiversité pour le modèle économique du Groupe n'a été pris en compte ;
- aucun risque systémique pour la société n'a été pris en compte dans l'évaluation des risques liés à la biodiversité et aux écosystèmes ;
- les mécanismes de concertation sur la biodiversité sont similaires à ceux décrits au paragraphe 1.4.4 du présent État de durabilité – page 285 ;
- aucun site spécifique, production ou approvisionnement en matières premières ayant des impacts négatifs ou potentiels négatifs sur les communautés affectées n'a été identifié ;
- les communautés n'ont pas été impliquées dans l'évaluation de l'importance relative ;
- hormis pour Seppic et Biogaz, les analyses n'ont pas conclu à la nécessité de mettre en place des actions spécifiques d'atténuation de l'impact sur la biodiversité. Ces deux filiales, ayant un lien direct de dépendance à la biodiversité, ont identifié des actions à mettre en place, et établi des procédures visant à maintenir la valeur et la fonctionnalité des services prioritaires fournis par la biodiversité ;
- aucun scénario n'a été utilisé pour les trajectoires de la biodiversité et des écosystèmes car ceux-ci semblent être peu pertinents pour les activités du Groupe.

2.6. UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

2.6.1. Impacts, risques et opportunités

Le processus de double matérialité a conclu à la non-matérialité de la gestion des ressources et de l'économie circulaire pour le Groupe et sur sa chaîne de valeur. Le premier pilier de l'économie circulaire est la réduction des déchets, dans laquelle le Groupe agit de façon continue. Des procédures couvrant toutes les filiales fixent comme objectif que les déchets soient minimisés et traités de manière adéquate. Tous les déchets dangereux doivent être couverts et au moins 90 % du volume total des déchets doit être suivi. Pour atteindre ces objectifs, les procédures exigent que, par ordre de préférence, les déchets soient évités (y compris en mettant en œuvre des principes d'éco-conception dans les produits), réutilisés, recyclés, traités ou valorisés en énergie et, lorsque aucune autre alternative n'est possible, jetés dans des installations adéquates. Un plan de gestion des déchets est établi, géré sur une base annuelle, avec un objectif à revoir tous les cinq ans. Une procédure de diligence raisonnable, appuyée par une liste de points à vérifier, est précisée pour le choix du sous-traitant à qui ces déchets sont confiés. En particulier, lorsqu'il n'existe aucune réglementation locale en matière de gestion des déchets, il est demandé aux filiales de privilégier un traitement des déchets dans des pays voisins disposant d'une telle réglementation.

Les mécanismes de consultation sur les déchets sont similaires à ceux décrits en matière de pollution, dans le paragraphe 2.4 du présent État de durabilité – page 323. L'utilisation des ressources au niveau du Groupe n'a pas été identifiée comme un sujet matériel. Le Groupe n'a pas procédé à une analyse systématique des opportunités liées à l'économie circulaire dans sa chaîne de valeur. Toutefois, le Groupe propose certaines technologies qui permettent à ses clients de faciliter le recyclage (ex. : gaz pour le recyclage des batteries) ou de réduire la quantité de déchets (ex. : gaz pour le conditionnement sous atmosphère protectrice de produits alimentaires), mais celles-ci ne sont pas matérielles. Aucun impact ni risque matériel d'une transition vers une économie circulaire n'a été identifié. Le processus d'Achats Responsables a été mis en place sur les critères de développement durable vis-à-vis des fournisseurs les plus critiques. Ce processus vise à surveiller les risques d'incidents liés à l'environnement et donc couvrant l'économie circulaire et à favoriser l'application des plans d'actions correctives dans le cadre de l'amélioration continue dans la chaîne de valeur.

3. Informations liées aux enjeux sociaux

Table des matières

Normes ESRS	DR	Paragraphes	Pages
ESRS S1 : Personnel de l'entreprise			
	SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.1.2 Engagement envers les collaborateurs	329
	SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.1.1 Introduction 3.1.2 Engagement envers les collaborateurs 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs 3.1.6 Bien-être au travail 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences 3.1.8 Protection des données personnelles	328 329 331 336 338 340 341 343
	S1-1 Politiques concernant le personnel de l'entreprise	3.1.2 Engagement envers les collaborateurs 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs 3.1.6 Bien-être au travail 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences 3.1.8 Protection des données personnelles	329 331 336 338 340 341 343
	S1-2 Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	3.1.2 Engagement envers les collaborateurs	329
	S1-3 Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations	3.1.2 Engagement envers les collaborateurs 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise	329 353
	S1-4 Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs 3.1.6 Bien-être au travail 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences 3.1.8 Protection des données personnelles	331 336 338 340 341 343
	S1-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs 3.1.6 Bien-être au travail 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences 3.1.8 Protection des données personnelles	331 336 338 340 341 343
	S1-6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise	3.1.1 Introduction 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement 3.1.6 Bien-être au travail	328 336 340
	S1-7 Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	Entrée en vigueur progressive	
	S1-8 Couverture des négociations collectives et dialogue social	3.1.2 Engagement envers les collaborateurs	329
	S1-9 Indicateurs de diversité	3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement	336
	S1-10 Salaires décents	3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs	338
	S1-11 Protection sociale	Entrée en vigueur progressive	
	S1-12 Personnes handicapées	Entrée en vigueur progressive	
	S1-13 Indicateurs de formation et de développement des compétences	Entrée en vigueur progressive	
	S1-14 Indicateurs de santé et de sécurité	3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe	331
	S1-15 Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Entrée en vigueur progressive	

Normes ESRS	DR	Paragraphes	Pages
	S1-17 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	3.1.2 Engagement envers les collaborateurs 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise	329 353
ESRS S2 : Travailleurs de la chaîne de valeur			
	SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.2.1 Introduction	344
	SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.2.1 Introduction	344
	S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	3.2.1 Introduction 3.2.2 Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur 3.2.3 Conditions de travail 3.2.4 Prévention du travail forcé et du travail des enfants	344 346 347 348
	S2-2 Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	3.2.1 Introduction	344
	S2-3 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	3.2.1 Introduction 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise	344 353
	S2-4 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	3.2.2 Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur 3.2.3 Conditions de travail 3.2.4 Prévention du travail forcé et du travail des enfants	346 347 348
	S2-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.2.2 Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur 3.2.3 Conditions de travail 3.2.4 Prévention du travail forcé et du travail des enfants	346 347 348
ESRS S3 : Communautés affectées			
ESRS S4 : Consommateurs et utilisateurs finaux			
	SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.1 Introduction	349
	SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.3.1 Introduction	349
	S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	3.3.1 Introduction 3.3.2 Protection des données personnelles des patients 3.3.3 Santé et sécurité des patients 3.3.4 Accès à l'information (de qualité)	349 350 350 351
	S4-2 Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	3.3.1 Introduction	349
	S4-3 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	3.3.1 Introduction 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise	349 353

Normes ESRS	DR	Paragraphes	Pages
	S4-4 Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	3.3.2 Protection des données personnelles des patients 3.3.3 Santé et sécurité des patients 3.3.4 Accès à l'information (de qualité)	350 350 351
	S4-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.2 Protection des données personnelles des patients 3.3.3 Santé et sécurité des patients 3.3.4 Accès à l'information (de qualité)	350 350 351

3.1. LES EFFECTIFS DU GROUPE

3.1.1. Introduction

Entre 2021 et 2024, Air Liquide a déployé l'essentiel de son premier système d'information RH Groupe, unique et intégré (Workday). Il est la source des données RH de l'Entreprise, couvrant 98 % des collaborateurs au 31 décembre 2024, et permet d'optimiser les processus RH et de consolider les données. Quelques entités du Groupe ne sont toutefois pas dans le périmètre Workday, soit en raison de leur acquisition récente, soit en raison de leur très faible effectif. Les données RH de ces entités sont alors collectées manuellement, au travers d'une feuille de calcul, puis agrégées avec celles issues de Workday. Tous les indicateurs quantitatifs caractérisant les effectifs du Groupe sont calculés sur la base de ces données RH agrégées.

Les indicateurs relatifs aux collaborateurs d'Air Liquide, du présent État de durabilité, sont communiqués :

- en nombre de collaborateurs ;
- en fin de période, c'est-à-dire au 31 décembre 2024.

Caractéristiques des collaborateurs du Groupe [1]

L'ensemble des collaborateurs [2] d'Air Liquide, grâce à leurs engagements et leurs compétences, constituent la plus importante ressource du Groupe pour assurer la performance de ses opérations au quotidien.

Répartition des effectifs par géographie

	Europe, Moyen-Orient et Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Effectif Total Groupe
Nombre de collaborateurs	26 843	26 089	13 725	66 657

L'effectif du Groupe s'élève à 66 657 [3] personnes au 31 décembre 2024 (67 778 personnes au 31 décembre 2023).

Répartition des effectifs par type de contrat (permanent ou temporaire) et par genre

	Femmes	Hommes	Non communiqué/ Autre	Total
Nombre de collaborateurs permanents*	18 419	45 658	47	64 124
Nombre de collaborateurs temporaires**	1 056	1 477	—	2 533
Effectif Groupe	19 475	47 135	47	66 657

* *Les collaborateurs permanents sont les collaborateurs dont le contrat de travail ne comporte pas de date de fin, y compris les collaborateurs en expatriation pour une durée déterminée.*

** *Les collaborateurs temporaires sont les collaborateurs dont le contrat de travail comporte une date de fin, y compris les apprentis.*

Taux de rotation du personnel et nombre de collaborateurs ayant quitté l'entreprise

En 2024, 8 995 collaborateurs ont quitté le Groupe (dans le cadre d'une démission, d'un licenciement, d'une rupture conventionnelle, d'un départ à la retraite ou d'un décès), ce qui représente un taux de rotation du personnel [4] de 13,5 %.

(1) *La répartition des effectifs par genre est publiée au titre des indicateurs du paragraphe 3.1.4 du présent État de durabilité – page 336.*

(2) *Les collaborateurs comptabilisés dans les effectifs d'Air Liquide sont les personnes :*
- *liées à une société du groupe Air Liquide par un contrat de travail, à durée indéterminée ou temporaire, qui effectuent un travail à temps plein ou à temps partiel moyennant rémunération ; et*
- *placées sous l'autorité hiérarchique et/ou fonctionnelle d'un manager qui donne des instructions, fixe des objectifs et évalue leurs performances. À cet égard, les collaborateurs sont soumis aux politiques et processus Ressources Humaines (RH) du Groupe.*

Cette définition exclut les stagiaires et inclut les apprentis.

(3) *Les effectifs sont présentés à la note 4.2 des États financiers consolidés du Groupe, au chapitre 4 du présent Document d'Enregistrement Universel – page 213.*

(4) *Le taux de rotation du personnel est calculé en divisant le nombre de collaborateurs ayant quitté l'entreprise sur la période par l'effectif total en fin de période.*

Enjeux liés aux collaborateurs : impacts, risques et opportunités

Selon l'analyse de double matérialité, décrite au paragraphe 1.5 du présent État de durabilité – page 287, plusieurs enjeux relatifs aux collaborateurs d'Air Liquide sont matériels. Les enjeux identifiés comme matériels ont été regroupés de la manière suivante et les impacts, risques et opportunités qui leur rapportent sont décrits dans les paragraphes cités du présent État de durabilité :

- dialogue social, au paragraphe 3.1.2 – page 329 ;
- santé et sécurité des collaborateurs du Groupe, au paragraphe 3.1.3 – page 331 ;
- diversité, inclusion et prévention du harcèlement, au paragraphe 3.1.4 – page 336 ;
- rémunération et avantages sociaux des collaborateurs, au paragraphe 3.1.5 – page 338 ;
- bien-être au travail, au paragraphe 3.1.6 – page 340 ;
- employabilité, gestion des talents et des compétences, au paragraphe 3.1.7 – page 341 ; et
- protection des données personnelles, au paragraphe 3.1.8 – page 343.

Pour parvenir à ces résultats, l'ensemble des collaborateurs du Groupe ont été pris en compte dans l'analyse. Une attention particulière a été portée aux collaborateurs appartenant à des groupes dits vulnérables tels que décrits au paragraphe 1.5.2 du présent État de durabilité – page 288.

3.1.2. Engagement envers les collaborateurs

Engagement envers les droits humains

Air Liquide respecte et promeut les droits humains dans le cadre de ses activités dans le monde entier. Le Groupe soutient pleinement la protection des droits humains, ce qui inclut, entre autres, la santé, la sécurité, la non-discrimination, la liberté d'opinion, d'expression et d'association, le travail dans des conditions décentes et équitables, l'interdiction du travail des enfants et de toute forme d'esclavage moderne. Ces engagements envers les droits humains sont inscrits dans les Principes d'action et le Code de conduite d'Air Liquide et disponibles sur son site Internet (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/droits-humains). Les informations relatives aux Principes d'action et au Code de conduite sont décrites au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353.

Le Groupe partage les principes inscrits dans la Charte internationale des droits de l'homme, la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du Travail (OIT), les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies (ONU).

Air Liquide est également signataire du Pacte mondial des Nations Unies et de ses Dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte anticorruption. Chaque année, Air Liquide émet une lettre d'engagement, signée par son Directeur Général, ainsi qu'une Communication sur le Progrès de la mise en œuvre stratégique et opérationnelle de ces Dix principes, accessible sur le site du Pacte mondial.

Sous la responsabilité de la Directrice Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale, le Groupe met en œuvre un processus de vigilance raisonnable en matière de droits humains reposant sur l'approche préconisée par les standards internationaux cités ci-dessus. L'approche d'Air Liquide pour le dialogue avec les collaborateurs et pour la remédiation des impacts sur les droits humains est décrite dans les paragraphes correspondant, ci-dessous.

Dialogue social : engagement auprès des collaborateurs et de leurs représentants

Enjeux liés au dialogue social : impacts, risques et opportunités

Air Liquide opère dans 60 pays [(1)] par ses activités techniques, industrielles, médicales et économiques. Conscient des disparités de législation et de situations liées au dialogue social entre ces pays, le Groupe considère que les collaborateurs d'Air Liquide ainsi que leurs représentants peuvent être négativement affectés par **l'absence ou un niveau insuffisant de dialogue social**. Inhérent au cadre légal et conventionnel national et régional, le dialogue social est un enjeu sous la responsabilité de la fonction Ressources Humaines.

Air Liquide s'emploie à créer une expérience collaborateur engageante reposant notamment sur un dialogue social ouvert, continu et constructif entre les collaborateurs, les partenaires sociaux et la Direction. L'engagement se fait avec les collaborateurs ou leurs représentants.

Dialogue avec les collaborateurs au travers de feedbacks réguliers

Avec le programme de mesure de l'engagement, My Voice, Air Liquide veille à permettre à chaque collaborateur de s'exprimer et d'être entendu. Ainsi, Air Liquide leur soumet chaque année un questionnaire les interrogeant sur leur expérience au sein de l'Entreprise, afin de mieux cerner leurs attentes. Ce programme s'appuie sur un concept simple : écouter, comprendre et agir. Il est sous la responsabilité de la Directrice Adjointe des Ressources Humaines du Groupe.

Depuis 2023, il est déployé sur un cycle de deux ans, alternant entre un questionnaire complet une année et une version resserrée l'année suivante, principalement axée sur l'équipe du collaborateur. Ce nouveau rythme permet d'allouer plus de temps aux actions dont les effets sont à plus long terme.

Le questionnaire aborde une vingtaine de thématiques et permet de laisser des commentaires. Les questions portent sur plusieurs dimensions de l'expérience collaborateur, tant au niveau personnel (ex. : équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, inclusion, respect, autonomisation, opportunités de carrière et de développement) que sur le fonctionnement de l'organisation (ex. : sécurité, amélioration continue, procédures, prise de décisions, collaboration des équipes). Les réponses sont anonymisées pour permettre la liberté de parole. Les résultats sont collectés en temps réel, agrégés et analysés dans une plateforme commune pour l'ensemble du Groupe. Une fois l'enquête terminée, chaque manager a accès aux résultats de son équipe – si les seuils garantissant la confidentialité des réponses sont atteints – pour l'aider dans sa mission et lui permettre de les partager avec son équipe.

Les résultats sont étudiés afin de définir et mettre en œuvre, aux différents échelons de l'organisation, des plans d'action appropriés : au niveau des équipes, au niveau des entités et au niveau du Groupe. Il est préconisé que ces plans d'action soient communiqués aux collaborateurs concernés et qu'un suivi des actions soit mis en place. L'efficacité d'une action peut être suivie par un indicateur chiffré ou mesurée grâce à l'évolution du score de la thématique associée, dans l'enquête My Voice de l'édition suivante.

Dans le cadre du programme My Voice 2024, 83 % des effectifs éligibles se sont exprimés, soit plus de 53 000 collaborateurs laissant plus de 63 000 commentaires spontanés.

Dialogue avec les instances représentatives du personnel

Au regard des réglementations, de la situation et des besoins locaux, chaque entité du Groupe définit, en accord avec les instances représentatives des collaborateurs, lorsqu'elles existent, l'organisation du travail qui favorisera l'engagement et la performance.

(1) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation, suite à la perte de contrôle constatée au 1er septembre 2022.*

En Europe

Le Comité d'entreprise européen d'Air Liquide réunit 29 représentants des collaborateurs issus de 12 pays. Il a été renouvelé en 2021 pour un mandat de quatre ans. En 2024, quatre réunions plénières du Comité européen se sont tenues sous la présidence d'un membre du Comité Exécutif. Par ailleurs, le Bureau du Comité, composé de cinq membres élus en plénière, s'est réuni cinq fois pour s'informer et échanger sur plusieurs projets transnationaux et sujets d'intérêt pour les collaborateurs en Europe conformément à l'accord fondateur du Comité d'entreprise européen.

Durant l'année 2024, le Bureau a été élargi aux représentants du Comité d'entreprise européen dans les pays où des projets spécifiques devaient être présentés. Ces réunions avaient pour objectif d'illustrer les projets et permettre aux représentants des salariés la restitution de leurs avis dans le contexte du processus d'information-consultation.

Suite au processus de consultation sur ces projets, le Comité d'entreprise européen a rendu des avis sur des projets de transformation spécifiques à des groupes de pays (clusters) en Europe tandis que le dialogue s'est poursuivi au niveau local conformément aux lois applicables. Pour une meilleure compréhension de certains projets, le Comité européen a eu recours à l'aide d'experts.

En 2024, plusieurs thèmes ont été abordés avec le soutien et la participation directe des parties internes concernées, entre autres :

- le programme de transformation du Groupe avec une session dédiée à la culture de la performance ;
- les résultats et la vision de développement R&D ;
- le projet de transformation Ressources Humaines, en particulier les outils et processus de formation et de qualification ;
- le programme éthique ;
- les résultats de l'enquête d'engagement My Voice ;
- la stratégie d'évolution numérique et informatique ;
- le devoir de vigilance et la formation à la directive CSRD ;
- la sûreté numérique.

Chaque année, la Présidente du Comité d'entreprise européen émet un rapport abordant divers sujets relatifs aux activités du Groupe. Les résultats annuels du Groupe, plus particulièrement ceux en Europe et les résultats liés à la performance extra-financière (ex. : sécurité, fiabilité, taux de rotation du personnel, formation, diversité), ont été présentés et discutés avec le Comité d'entreprise européen.

En France

Le Comité de Groupe France réunit 25 représentants des collaborateurs issus des sociétés présentes en France. Il a été renouvelé en 2024 pour un mandat de deux ans.

En 2024, deux réunions plénières se sont tenues (en juin et décembre). Au cours de ces réunions, ont été présentées et discutées des thématiques en lien avec l'actualité du Groupe dans les domaines stratégique, financier, environnemental et social.

À titre d'exemple, au cours du Comité de Groupe France du mois de juin, ont été notamment abordés :

- le programme de transformation du Groupe, en présence d'un membre du Comité Exécutif ;
- l'emploi et la politique sociale ;
- la présentation des comptes ;
- le plan de vigilance ;
- les programmes d'action développement durable.

Ce dialogue se poursuit ensuite au niveau local au sein des Comités sociaux et économiques des différentes sociétés françaises du Groupe. Au sein de ces instances mensuelles, les sujets d'actualité propres à chacune des activités sont abordés.

Enfin, les négociations se tiennent avec les organisations syndicales représentatives au sein des sociétés juridiques du Groupe, sur les thématiques en lien avec la politique sociale.

Mesure de couverture des négociations collectives et du dialogue social

En 2024, sur le périmètre de l'Espace économique européen où Air Liquide opère dans 18 pays [(1)], plus de 88 % des collaborateurs sont couverts par une convention collective.

Taux de couverture des collaborateurs (au sein de l'EEE)	Couverture par des conventions collectives [(a)]	Dialogue social Représentation sur le lieu de travail [(b)]
0-19 %		
20-39 %		
40-59 %		
60-79 %		
80-100 %	France*	France*

* *Le seul pays de l'Espace économique européen où le groupe opère, comptant un nombre de collaborateurs représentant au moins 10 % du nombre total de ses effectifs, est la France.*

(a) *Les conventions collectives considérées pour le calcul de ces pourcentages sont celles conclues au niveau de l'entité, au niveau d'un site particulier, au niveau de l'industrie et au niveau national dans les pays où cette pratique est en vigueur selon la définition de la convention n° 154 de l'Organisation internationale du Travail (OIT) : « Toutes les négociations qui ont lieu entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part, en vue de :*
- *déterminer les conditions de travail et d'emploi ; et/ou*
- *réglementer les relations entre employeurs et travailleurs ; et/ou*
- *réglementer les relations entre employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs. »*

Les collaborateurs couverts par des conventions collectives sont ceux dont l'entité est tenue d'appliquer les conventions. Celles-ci peuvent couvrir des groupes spécifiques de travailleurs.

(b) *Les collaborateurs représentés par un représentant du personnel sont ceux qui travaillent dans des établissements où les salariés sont représentés par des représentants du personnel. « Établissement » se définissant comme tout lieu d'opérations où Air Liquide exerce une activité économique non transitoire avec des moyens humains et des biens.*

(1) *À savoir l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, le Royaume-Uni et la Suède.*

Mécanismes d'alerte et processus de réparation des impacts négatifs

La Politique d'alerte constitue l'un des principaux processus par lesquels les collaborateurs peuvent faire part de leurs préoccupations et/ou de leurs plaintes. La Politique, le système d'alerte éthique et l'approche en matière de réparation qui en dépend sont décrits au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353. En 2023, Air Liquide a intégré au questionnaire complet du programme My Voice, décrit ci-dessus, une question relative au système d'alerte du Groupe permettant ainsi de mesurer le niveau de confiance des collaborateurs envers celui-ci. Ce système n'est pas destiné à servir de plateforme pour les questions de routine liées aux Ressources Humaines (ex. : rémunération, développement de carrière) qui doivent être directement portées à l'attention des départements Ressources Humaines.

Nombre de cas, d'incidents ou de plaintes liés au travail

Les nombres d'incidents ou de plaintes présentés dans le tableau ci-dessous relèvent du nombre de signalements dans le système d'alerte éthique du Groupe concernant ses collaborateurs effectués au cours de l'année 2024, indépendamment de leur statut de traitement et des conclusions après enquête.

	2024
Incidents de discrimination, y compris le harcèlement	310
Plaintes liées au travail autres que celles liées à la discrimination [(a)]	137
Incidents graves en matière de droits humains [(b)]	0

(a) Alertes appartenant aux natures Ressources Humaines, hormis celles liées à la discrimination, et santé et sécurité dans le système d'alerte éthique.
(b) Incidents relatifs au travail forcé ou au travail des enfants.

Au 31 décembre 2024, Air Liquide n'est impliqué dans aucune plainte auprès des points de contact nationaux pour la conduite responsable des entreprises de l'OCDE.

S'agissant de deux thématiques matérielles, la santé et la sécurité et la protection des données à caractère personnel, Air Liquide dispose de mécanismes d'alerte spécifiques pour identifier et remonter au mieux les incidents et les préoccupations des collaborateurs.

Les situations à caractère urgent en matière de santé, de sécurité ou de sûreté ou les accidents les plus graves ne peuvent être traités par le système d'alerte éthique. La Direction Système Industriel et Sécurité dispose d'un processus interne de reporting pour les évènements de sécurité et de sûreté, qui permet d'informer très rapidement la chaîne managériale et les responsables sécurité ou sûreté concernés de la filiale, du groupe de pays (cluster) et du Groupe en fonction de leur gravité. Un processus de gestion de crise et de suivi de la situation est mis en place le cas échéant, pour permettre la prise en charge optimale des éventuelles victimes, sécuriser la situation et mettre en place une équipe d'investigation compétente et adaptée à l'évènement.

Pour les données à caractère personnel (DCP), Air Liquide a déployé des outils spécifiques de recueil des demandes d'exercice de droits et de signalement d'éventuelles violations des DCP. Un formulaire est disponible sur le site Internet d'Air Liquide (https://contactprivacy.airliquide.com/fr) pour une mise en contact avec les services chargés de la protection des DCP. Les collaborateurs d'Air Liquide peuvent également contacter le correspondant à la protection de l'information dont ils dépendent. De plus, Air Liquide a souscrit un contrat avec une société chargée de rechercher et signaler les DCP accessibles illégitimement via Internet. Ces demandes et signalements sont enregistrés dans un registre dédié. Les supposées violations de DCP sont systématiquement analysées et, si nécessaire, donnent lieu à des modifications des processus de gestion.

3.1.3. Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe

Enjeux liés à la santé et sécurité des collaborateurs : impacts, risques et opportunités

La sécurité et la sûreté désignent les mesures et pratiques mises en œuvre pour préserver la vie, la santé et l'intégrité physique des personnes. La sécurité est obtenue par la maîtrise des risques liés aux procédés industriels, à la route, au travail et aux produits. La sûreté est obtenue par la protection des sites et des opérations, notamment contre les actes de malveillance, et par la maîtrise des déplacements professionnels.

De par la nature des activités du Groupe, la santé et la sécurité des collaborateurs d'Air Liquide sont un enjeu majeur. La manipulation de différents produits, procédés industriels et modes de distribution mis en œuvre par le Groupe peuvent mener à des **impacts négatifs endogènes** pour les collaborateurs du Groupe ainsi que les autres travailleurs sur site. Les produits tels que les gaz industriels et médicaux fabriqués, transformés ou conditionnés par le Groupe sont des matières dangereuses. Leur utilisation est sûre, sous réserve du respect des bonnes pratiques et des recommandations d'usage. Des accidents liés aux procédés industriels du Groupe peuvent survenir de manière intempestive avec un impact immédiat dû à l'exposition à des sources d'énergie, des fluides et des émissions dangereuses telles que l'électricité, la pression, la vapeur, l'eau chaude, des températures élevées ou très basses, des incendies résultant de produits et matériaux inflammables ou d'installations électriques et à l'exposition des personnes à la poussière et aux produits chimiques dangereux par inhalation, ingestion ou contact avec la peau. En outre, les sites industriels utilisent de nombreux moyens de levage motorisés, qui présentent des risques spécifiques liés à la manutention (collision, chute d'emballages, etc.) et dont la conduite requiert formation et habilitation.

De plus, le transport routier, activité majeure pour acheminer les produits chez les clients, expose les conducteurs (collaborateurs et sous-traitants) et des tiers au risque d'accident de la route. Chaque année, les véhicules de livraison, les commerciaux et les techniciens d'intervention parcourent plusieurs centaines de millions de kilomètres dans le cadre des activités d'Air Liquide. Le non-respect du Code de la route, le défaut d'entretien régulier des véhicules ou la fatigue exposeraient les conducteurs et les tiers à des risques d'accident accrus.

La sûreté représente un enjeu exogène pour les collaborateurs du Groupe et les autres personnes présentes sur ses sites. Les incidents politico-sécuritaires, le terrorisme et la criminalité peuvent exposer ces parties prenantes à des **impacts négatifs** : menaces, agressions verbales ou physiques, vols.

Politique sur la santé et sécurité des collaborateurs

La sécurité et la sûreté font partie intégrante de l'excellence opérationnelle et de la culture d'Air Liquide, et l'ambition « zéro accident dans chaque site, chaque région, chaque entité » demeure une priorité essentielle. C'est pourquoi, en tant qu'industriel responsable, le Groupe s'engage à réduire efficacement et en toutes circonstances l'exposition de ses collaborateurs, y compris les intérimaires, aux risques professionnels, industriels et sanitaires. L'engagement pour la sécurité est total, visible, et accompagné d'une vigilance indéfectible. Cet engagement est rappelé dans la déclaration générale des Principes d'action d'Air Liquide et dans son Code de conduite. Les informations relatives aux Principes d'action et au Code de conduite sont décrites au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353.

Les résultats obtenus en matière de sécurité depuis plus de 30 ans témoignent des progrès continus du Groupe dans ce domaine.

Les risques industriels se répartissent sur un grand nombre de sites de production locale. Pour les évaluer et les gérer, le Groupe dispose d'un système de gestion industrielle (« IMS » ou Industrial Management System) qui s'applique à l'ensemble des activités d'Air Liquide et de toutes ses entités. L'IMS s'appuie sur la responsabilisation des Directions des différentes entités du Groupe dans la mise en œuvre de ce système et sur l'émission de procédures clés d'organisation et de gestion portant respectivement sur :

- la conformité aux normes et réglementations ;
- la gestion des compétences (formations, habilitations si nécessaire, etc.) ;
- la gestion des risques industriels ;
- la gestion de l'hygiène, de la santé et de l'environnement ;
- la gestion de la sécurité sur la route ;
- la gestion des urgences industrielles ;
- la gestion des modifications ;
- la gestion de la maintenance ;
- le contrôle des produits et services des fournisseurs ;
- la gestion des projets d'installation ;
- la gestion du développement de produits ;
- la gestion de la production et de la prestation de services ;
- l'analyse et le traitement des incidents et accidents ;
- la gestion des audits industriels ;
- la diffusion de standards techniques partagés dans les filiales du Groupe.

L'IMS institutionnalise l'approche méthodique « Planifier – Exécuter – Vérifier – Agir » (« Plan – Do – Check – Act »), qui est essentielle en matière de sécurité des procédés industriels. Les efforts déployés pour réaliser les évaluations des risques portent leurs fruits et les enseignements tirés des incidents permettent de renforcer les barrières de sécurité des installations, prévenant ainsi la récurrence d'incidents.

L'IMS est nourri par des années d'expérience et conçu avec un souci constant de la sécurité des collaborateurs du Groupe. La base documentaire de l'IMS vise à documenter les connaissances et exigences du Groupe permettant d'assurer un fonctionnement sûr et fiable de ses procédés industriels. Elle fait l'objet d'une mise à jour et d'un enrichissement continus.

La Direction Système Industriel et Sécurité et la Direction Industrielle du Groupe, sous la supervision d'un membre du Comité Exécutif, animent et contrôlent la mise en œuvre de l'IMS en s'appuyant notamment sur :

- différents tableaux de bord permettant de suivre la performance en matière de sécurité ;
- des audits de processus pour vérifier les conditions de mise en œuvre et la conformité des opérations aux exigences de l'IMS ;
- des revues de sécurité minutieuses préalables au démarrage de toute nouvelle unité de production, pour prévenir un accident lié à un défaut de construction ;
- des audits techniques pour s'assurer de la conformité des opérations aux règles du Groupe.

Le Comité industriel et sécurité réunit la Direction Industrielle du Groupe, la Directrice de la Sécurité du Groupe, ainsi qu'un représentant des activités opérationnelles mondiales Ingénierie & Construction et Marchés Globaux & Technologies. Il a pour mission d'examiner les risques industriels et la performance sécurité, ainsi que de suivre l'avancement des principales actions de progrès, notamment celles qui concernent les risques les plus importants et/ou les actions transverses. Il se tient six à huit fois par an, sous la présidence d'un membre du Comité Exécutif du Groupe.

L'évolution des performances sécurité et du degré de conformité des opérations aux exigences de l'IMS fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité Exécutif.

La sûreté des personnes

La sûreté des personnes fait partie des priorités du Groupe. Elle incarne le principe fondamental de responsabilité que le Groupe met en œuvre. Les équipes de sûreté ont le devoir de relayer ce principe.

La fonction Sûreté chez Air Liquide s'inscrit fondamentalement dans une logique de bienveillance de par son positionnement d'anticipation, de prévention et de protection. La Direction Sûreté du Groupe agit comme un acteur conscient du devoir de vigilance et du respect des valeurs du Groupe dans ses missions au quotidien. Un corpus de documents de référence relatifs à la sûreté permet de guider les entités dans la mise en œuvre des mesures nécessaires.

Actions liées à la santé et sécurité des collaborateurs

L'évaluation des risques liés aux postes de travail permet d'assurer un lieu de travail sûr pour tous, avec la mise en place de mesures de prévention adaptées à la configuration de l'environnement de travail et aux besoins des collaborateurs. Ainsi, chaque poste de travail a fait l'objet d'une analyse des risques en respectant les étapes suivantes :

- identification des risques liés aux tâches à réaliser ;
- évaluation de leur gravité, de la probabilité de survenance ;
- identification des points critiques ;
- identification et mise en place des mesures de prévention.

Les habitudes de travail, les mauvaises postures, les voies d'accès, etc., sont également prises en compte dans ces analyses.

Les filiales reportent de manière régulière tous les évènements sécurité et sûreté dans l'outil de reporting du Groupe. Chaque mois, chaque évènement reporté est revu par une équipe d'experts. Les évènements les plus graves sont analysés en détail et présentés au Comité industriel et sécurité (paragraphe 5 de la section Environnement de contrôle du chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel – page 87), le plan d'actions correctives est mis en œuvre et les enseignements tirés sont partagés avec les entités du Groupe potentiellement concernées par des situations similaires.

La sécurité des personnes

Air Liquide s'appuie sur des actions continues de sensibilisation des équipes au travers de formations spécifiques liées à la connaissance des risques industriels qui peuvent affecter les personnes et aux mesures d'atténuation de ces risques. Chaque collaborateur travaillant sur un site industriel bénéficie d'un parcours de formation et d'habilitation spécifique à son poste de travail et est équipé des équipements de protection individuelle lui permettant ainsi d'exécuter ses tâches dans les meilleures conditions. Des équipements de protection collective sont également installés dans les différents ateliers, si besoin.

La sécurité est un engagement collectif et une responsabilité de chacun. En connaissant les dangers et les risques, en appliquant les règles, en veillant les uns sur les autres, tous et toutes contribuent à réduire le risque d'accident et à renforcer la culture sécurité du Groupe. L'implication des managers d'Air Liquide est un levier important contribuant à l'amélioration de la sécurité. C'est pourquoi des formations au « leadership » sécurité sont régulièrement organisées, afin d'encourager les managers à soutenir les efforts en matière de sécurité, afficher leur engagement sur le terrain et récompenser les meilleures pratiques.

Le Groupe a défini et déployé des « règles vitales de sécurité ». Chaque personne travaillant pour Air Liquide, qu'il s'agisse d'un collaborateur ou d'un sous-traitant, doit connaître ces règles, les suivre et toujours intervenir s'il y a un risque de comportement dangereux ou de conditions dangereuses. Le sens de chaque règle est largement partagé au sein du Groupe et avec les sous-traitants. La Direction Système Industriel et Sécurité met à la disposition des entités des supports variés de communication, de sensibilisation et de formation aux règles vitales de sécurité. Étant donné leur importance, le non-respect d'une de ces règles par n'importe quelle personne travaillant sur un site Air Liquide est un acte grave qui peut entraîner un rappel, voire des sanctions pouvant aller jusqu'à l'exclusion. Ces règles vitales de sécurité, traduites dans au moins 10 langues et en vigueur dans l'ensemble des pays où le Groupe opère, sont les suivantes :



1. Je ne travaille pas sous l'influence de drogues et/ou d'alcool.
2. Je ne fume pas en dehors des zones réservées.
3. Je porte les équipements de protection individuelle (EPI) exigés pour la tâche et la zone de travail.
4. Je porte un détecteur de gaz ambiant dans les zones prescrites.
5. Je n'entre jamais dans un espace confiné sans autorisation.
6. J'interviens uniquement avec un permis de travail valide.
7. J'applique les procédures de consignation avant de travailler sur tout équipement contenant potentiellement des énergies.
8. Je ne désactive pas un Élément Important pour la Sécurité (EIS) sans autorisation, ni mesures compensatoires.
9. Je porte un équipement anti-chute lorsque je travaille en hauteur.
10. Je ne passe pas sous une charge suspendue.
11. Je sécurise le chargement des véhicules.
12. J'attache toujours ma ceinture de sécurité lorsque je suis dans un véhicule en mouvement.

La sécurité des procédés

La sécurité des procédés traite des risques liés aux installations de production et de mise en œuvre de produits. Elle s'appuie sur le système de gestion industrielle (IMS – Industrial Management System) d'Air Liquide qui s'applique à chaque activité et requiert :

- l'identification des risques industriels spécifiques pour chaque activité ;
- la connaissance des scénarios et leurs conséquences potentielles ;
- la mise en place de mesures de sécurité préventives et protectrices appropriées ;
- une veille et une analyse des risques liés aux nouvelles technologies et aux évènements survenus dans la profession ;
- le retour d'expérience afin de faciliter l'apprentissage, la sensibilisation, la progression de la culture sécurité et l'amélioration de la prévention.

Les risques liés à la sécurité des procédés sont analysés selon différentes méthodes, notamment la méthodologie HAZOP (HAZard and OPerability analysis). Une équipe pluridisciplinaire contribue à l'exhaustivité de l'identification des scénarios crédibles qui pourraient conduire à une situation critique, en prenant en compte les évènements redoutés identifiés à travers les analyses des risques procédés et HSE (Hygiène Sécurité Environnement). Sur cette base, chaque filiale du Groupe doit décliner au niveau de chacun de ses sites industriels les mesures destinées à prévenir les risques identifiés.

En complément des risques génériques, chaque filiale, sous la supervision de son Directeur Général, identifie régulièrement les risques spécifiques liés à ses activités de production et de conditionnement. L'objectif est d'identifier les dangers de manière globale et pour chaque installation, afin d'en évaluer les risques et de mettre en place les mesures de prévention nécessaires.

De façon à s'assurer que les opérations prennent efficacement en compte ce risque, Air Liquide a mis en place des plans d'action spécifiques dont l'objectif est de mettre sous contrôle les risques les plus graves liés aux procédés industriels.

L'avancement des plans d'action spécifiques visant à mettre sous contrôle les risques les plus graves liés aux procédés industriels fait l'objet d'un suivi régulier par la Direction Générale du Groupe et par le Comité industriel et sécurité.

Le processus de gestion des risques liés aux procédés industriels est soumis à des audits réguliers par le département d'Audit Industriel du Groupe. L'IMS définit le processus d'audit industriel, sa gouvernance et sa mise en œuvre. Ce processus d'audit permet d'analyser et d'évaluer périodiquement la conformité des activités de chaque filiale avec son propre système de gestion industrielle, l'efficacité de ce système et sa conformité avec le système de gestion industrielle du Groupe. À la suite d'un audit industriel, des plans d'action sont mis en œuvre sur la base des possibilités d'amélioration identifiées, et les bonnes pratiques sont partagées.

Une évaluation régulière des risques industriels pouvant affecter des personnes couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les géographies. Elle suit un rythme adapté à chaque sujet, par exemple au travers de revues mensuelles de la performance sécurité ou bien de bilan annuel des audits techniques. D'autres thèmes nécessitent des évaluations à un rythme ad hoc.

La gestion des urgences industrielles

En cas d'urgence, la toute première responsabilité du Directeur Général de l'entité est d'analyser sa nature, d'évaluer à la fois la gravité de la situation et les impacts potentiels sur la base des risques préalablement identifiés, et de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité des personnes. Un système d'astreinte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 reçoit les appels d'urgence et contacte les personnes chargées de mettre en place une réponse adéquate, au niveau local.

Un plan de continuité d'activité adapté à chaque entité décrit la séquence préalablement définie d'actions qui permettra la continuation ou le rétablissement des fonctions opérationnelles, des ressources informatiques, des réseaux et installations en cas de perturbation inattendue du service. L'objectif de ce plan est de protéger les personnes et les biens et de limiter l'impact de la perturbation sur les activités de l'entité.

Des exercices sont régulièrement effectués, sur des scénarios diversifiés, et les résultats et les enseignements tirés sont documentés, venant ainsi nourrir le plan de continuité d'activité.

La sécurité sur la route

L'objectif du Groupe est de réduire de façon pérenne la fréquence et la gravité des accidents sur la route, aussi bien pour ses employés et sous-traitants que pour les tiers. Les leviers pour la réalisation de ces objectifs sont :

- la mise en œuvre des règles sécurité du Groupe par l'ensemble des filiales et des prestataires ;
- le renouvellement de la flotte par des véhicules plus sûrs ;
- le renforcement de la sécurité des conducteurs et des tiers en agissant sur les changements de comportement nécessaires grâce à la mise en œuvre de technologies digitales d'alerte et d'accompagnement ;
- l'utilisation systématique du retour d'expérience des évènements les plus sérieux et le partage des bonnes pratiques avec l'ensemble des filiales du Groupe et des partenaires ;
- un contrôle de la mise en place et de l'efficacité des mesures mises en œuvre par les filiales via des audits dédiés.

Air Liquide s'appuie sur un programme structuré pour atténuer les risques sur la route, basé sur un référentiel des exigences internes inclus dans l'IMS. Les opérations sont évaluées et auditées régulièrement sur le respect de ce référentiel.

En fonction des géographies, du contexte, des législations et des pratiques en vigueur, les priorités 2024 en matière de sécurité sur la route ont porté sur la mise en œuvre de tout ou partie des actions suivantes :

- l'installation de technologies embarquées, comme des caméras permettant de détecter la fatigue et la distraction au volant ou des caméras de recul pour réduire les angles morts, afin de travailler sur le comportement du conducteur ou de visualiser l'environnement autour du véhicule ;
- un renforcement des échanges sur le thème de la sécurité sur la route aussi bien en interne qu'avec les prestataires ou d'autres organisations spécialisées sur le sujet, tant au niveau local qu'à l'échelle internationale. Air Liquide organise régulièrement des journées d'échange et de capitalisation sur la sécurité du transport avec ses partenaires ;
- une sensibilisation régulière des conducteurs professionnels et occasionnels aux comportements sûrs sur la route ;
- le développement de la fonction de conducteurs experts (en conduite et en opérations de chargement/déchargement) qui encadrent les nouveaux conducteurs et servent de modèles au sein de leur organisation. Identifiés sur la base de critères techniques, ces conducteurs experts contribuent activement à forger l'état d'esprit sécurité des conducteurs et participent à l'amélioration des processus de formation et d'habilitation.

La sécurité des produits

La procédure IMS de gestion du développement des produits inclut, dès leur conception, l'analyse des risques associés, y compris le fait de pouvoir les utiliser en toute sécurité.

Le processus de veille réglementaire intégré dans le système de gestion industrielle (IMS) en place dans chaque filiale d'Air Liquide permet de s'assurer de la conformité des produits avec toute évolution réglementaire applicable à ceux-ci.

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque équipement de stockage de gaz est équipé d'une étiquette faisant apparaître, entre autres, le nom du produit et les risques associés.

Dans le cas particulier des bouteilles de gaz, la couleur de l'ogive est différente selon le risque principal du gaz contenu. Les fiches de données sécurité rappellent les risques de chacun de ces gaz. Les bouteilles sont équipées d'un chapeau protégeant le robinet qui doit être manipulé à la main et dont les raccords sont différents selon les gaz afin d'éviter tout raccordement erroné. Leur stockage est réglementé et doit se faire dans un endroit dédié.

La sûreté des personnes

Le Groupe est attentif à l'environnement géopolitique des pays dans lequel il opère. C'est notamment un critère important dans les décisions d'investissement. La bonne compréhension des environnements où le Groupe s'implante permet d'adopter une posture de sûreté conforme à ses exigences et à son devoir de protection. Il est donc essentiel pour Air Liquide de bien identifier les risques et menaces, de les analyser, de les comprendre et de mettre en place des dispositifs de sûreté qui protègent les collaborateurs, qu'ils se trouvent sur leur lieu de travail habituel ou qu'ils voyagent dans un pays à risque.

La cartographie générique des risques liés à la sûreté des personnes s'articule autour de trois typologies :

- le risque politico-sécuritaire ;
- le risque lié au terrorisme ;
- le risque lié à la criminalité.

La Direction Sûreté du Groupe établit une classification des risques liés à la sûreté pour les pays dans lesquels ses collaborateurs travaillent et voyagent. Elle est notamment basée sur la notation officielle de cinq pays (France, Royaume-Uni, Canada, États-Unis et Australie) ainsi que sur l'évaluation réalisée par le prestataire mondial de sûreté du Groupe. Sur une échelle de quatre niveaux de risque, elle permet au Groupe de déterminer et de mettre en œuvre le niveau adéquat de mesures de sûreté correspondant au niveau de menace identifié. La survenance d'évènements graves ou répétés conduit à reconsidérer le niveau de risque d'un pays. Le responsable d'un pays doit approuver le niveau de risque lié à la sûreté déterminé pour ce pays.

En 2024, pour ce qui concerne les pays dans lesquels Air Liquide est implanté, deux sont classés à très haut risque (Nigeria et Ukraine), sept sont à risque élevé. Les autres se répartissent entre risque modéré et risque faible.

Sur la base de l'évaluation des risques, la Direction Sûreté du Groupe définit et coordonne la mise en œuvre des mesures adaptées visant à limiter l'exposition des collaborateurs à d'éventuels impacts négatifs lors d'une crise ou d'un incident. Elle dispose d'une panoplie de mesures pouvant être déployées, en fonction du niveau de risque identifié, dans l'ensemble des filiales pour protéger les collaborateurs et les parties prenantes externes énoncées plus haut :

- des dispositifs de sûreté actifs et passifs dans l'ensemble des sites. Par exemple, une clôture sécurisée, un processus d'accès maîtrisé, un système de gardiennage et de surveillance adapté, et enfin une capacité d'intervention et de riposte en cas d'intrusion sont les fondamentaux de la politique de protection des sites du Groupe ;
- des revues de sûreté faites de manière systématique par les Officiers de Sûreté afin de s'assurer du bon niveau de protection des collaborateurs et des sites ;
- des processus de gestion de crise et de continuité d'activité pour faire face à des environnements de crise et limiter l'impact tant sur les collaborateurs que sur les organisations ;
- une analyse des incidents les plus graves faite par la Direction Sûreté du Groupe en collaboration avec les entités locales pour adapter les règles de sûreté. Des dispositifs de caméras de surveillance sont mis en place afin d'enregistrer les points les plus critiques d'un site et visualiser a posteriori les enregistrements pour comprendre l'origine des intrusions éventuelles ;

- une série de mesures destinées à protéger le voyageur tout au long de son déplacement :
  - la sensibilisation sûreté pour les collaborateurs qui voyagent dans les pays les plus risqués afin de les informer des menaces éventuelles et des mesures à appliquer,
  - toute demande de réservation de voyage vers un pays à très haut risque ou à risque élevé est soumise à un circuit de validation par la hiérarchie, puis par l'Officier de Sûreté de la géographie concernée, qui peut même interdire le voyage,
  - l'envoi d'alertes aux voyageurs afin de leur signaler les incidents les plus importants lorsqu'ils sont en déplacement,
  - une application dédiée à la disposition des voyageurs pour informer d'une menace imminente et ainsi pouvoir les secourir au plus vite ;
- des formations en ligne en collaboration avec les Ressources Humaines pour familiariser les collaborateurs à des environnements nouveaux. Les différences socio-culturelles sont des éléments importants d'intégration qu'il faut comprendre et assimiler et qui permettent une meilleure intégration multiculturelle.

En parallèle de la classification des risques pays, Air Liquide met en place une veille des menaces. La capacité de collecter, trier et analyser les informations permet de bien comprendre les environnements spécifiques dans lesquels les collaborateurs travaillent en discernant les menaces et en anticipant d'éventuels incidents, crises ou modifications de l'environnement structurel ou conjoncturel des pays dans lesquels le Groupe opère. Le cas échéant, Air Liquide met à jour les règles de sûreté et de voyage pour limiter l'exposition de ses collaborateurs et adopte des postures conservatrices de sûreté pour protéger les plus exposés.

Dans certaines circonstances fortuites, les collaborateurs peuvent être témoins ou victimes d'actes illégaux, délictueux ou criminels. Il est important de les détecter, de les analyser et de les comprendre afin de mieux protéger les collaborateurs et de réduire le risque d'occurrence. Le Groupe s'est doté d'un dispositif de remontée des incidents qui, en fonction du niveau de gravité, déclenche un processus de revue et d'analyse de ces incidents. Le Groupe effectue une revue systématique des incidents afin de mieux comprendre la typologie, la fréquence et le niveau d'impact sur ses opérations. Ce dispositif permet de comprendre l'origine de la malveillance et d'agir localement sur les règles de sûreté en place pour protéger les collaborateurs et tierces parties.

Dans l'ensemble de ses filiales, le Groupe dispose de correspondants sûreté, formés régulièrement pour adopter la posture de sûreté adéquate et mettre en œuvre les mesures de sûreté qui protègent les collaborateurs. Un dispositif de revue de sûreté permet d'évaluer le niveau de protection d'une filiale en matière de sûreté en fonction du niveau de menace dans un pays et de son niveau de sensibilité. Cette classification permet d'évaluer si les dispositifs de sûreté sont bien déployés dans les filiales afin de garantir le niveau de protection adéquat pour les collaborateurs et les sous-traitants.

Ces dispositifs sont suivis par les Officiers de Sûreté régionaux et le Directeur Sûreté du Groupe. Ils permettent d'adapter la posture de sûreté en fonction d'évènements ou de crises particuliers.

Dans un pays à très haut risque, ces mesures de sûreté sont renforcées. De façon plus globale et dans une démarche responsable, le Groupe interagit avec certaines communautés environnantes les plus démunies en mettant en œuvre des actions au bénéfice de celles-ci. Dans certains « townships », comme au Brésil ou en Afrique du Sud, des emplois locaux sont proposés pour mieux intégrer ces communautés et réduire le risque de malveillance.

Objectifs liés à la santé et sécurité des collaborateurs

Les actions menées par le Groupe visent à contribuer aux objectifs 3 « Bonne santé et bien-être » et 8 « Travail décent et croissance économique » de Développement Durable de l'ONU (ODD).

Le Groupe n'a pas formalisé des objectifs quantitatifs relatifs aux indicateurs de santé et sécurité. En revanche, toutes les filiales d'Air Liquide partagent l'ambition d'atteindre « zéro accident » et l'objectif d'améliorer de manière continue leur performance en matière de sécurité. Le Groupe mesure également, comme détaillé ci-dessous, l'efficacité des actions et des politiques qu'il met en place à travers des indicateurs et programmes spécifiques.

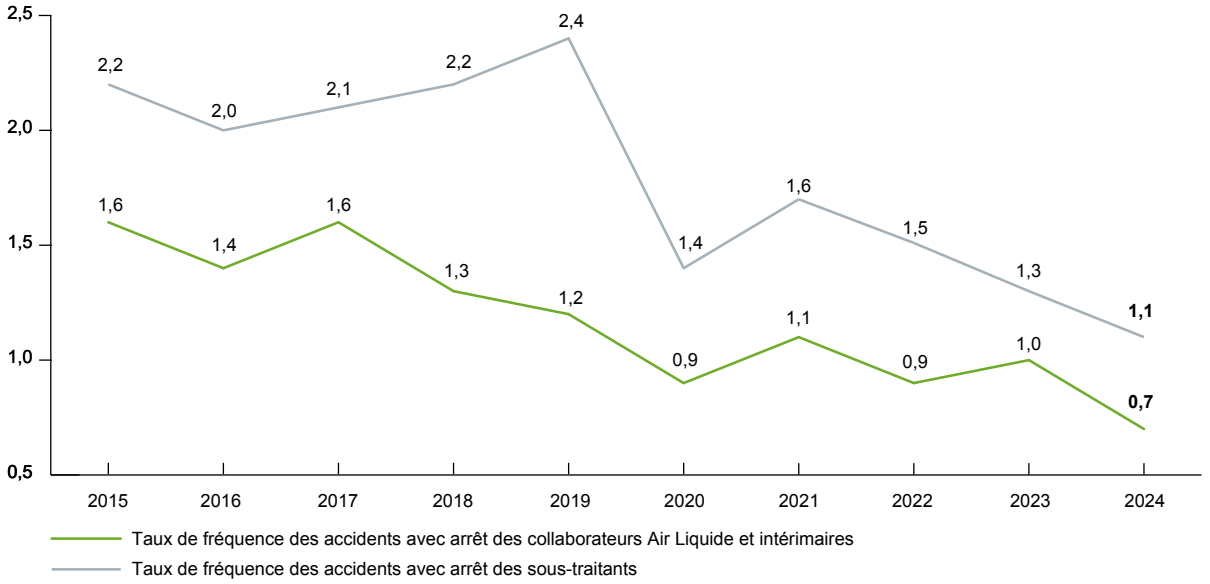
Indicateurs liés à la santé et sécurité des collaborateurs

	2024
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles parmi les collaborateurs de l'Entreprise et intérimaires	1
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles parmi les sous-traitants	2
Nombre d'accidents du travail comptabilisables parmi les collaborateurs de l'Entreprise et intérimaires	319
Taux d'accidents du travail comptabilisables pour les collaborateurs de l'Entreprise et intérimaires	2,42
Nombre de cas de maladies professionnelles comptabilisables parmi les collaborateurs de l'Entreprise	2
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail, à des maladies professionnelles et à des décès dus à des problèmes de santé, des collaborateurs de l'Entreprise et intérimaires	4 001

L'année 2024 a été marquée par le décès d'un conducteur (collaborateur Air Liquide en République dominicaine) lors d'un accident de la route, et de deux sous-traitants, l'un suite à une chute lors d'un travail en hauteur en Pologne et l'autre suite à l'éclatement d'une bouteille de gaz au Brésil. Le Groupe a mis et continuera de mettre tout en œuvre pour éviter de tels accidents, notamment par l'analyse des causes et le déploiement de plans d'action à travers le Groupe.

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt est un des indicateurs de suivi de la performance sécurité. Comme illustré dans le graphique ci-dessous, ce taux de fréquence s'est amélioré progressivement au fil des années pour les collaborateurs Air Liquide et les sous-traitants.

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS AVEC ARRÊT (a) DES COLLABORATEURS AIR LIQUIDE ET DES SOUS-TRAITANTS



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

Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des collaborateurs Air Liquide, y compris les intérimaires, s'est fortement amélioré (-32 %) et s'établit à 0,7 à fin 2024, comparé à 1,0 à fin 2023.

De la même façon, le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des sous-traitants continue de s'améliorer en 2024 et s'établit à 1,1 à fin 2024, comparé à 1,3 à fin 2023.

Pour maintenir durablement cette performance et continuer à réduire le nombre des accidents avec arrêt de travail, le Groupe doit maintenir une vigilance de tous les instants et continuer à sensibiliser et à prendre toutes les mesures de prévention pour améliorer encore la culture sécurité au sein des équipes.

3.1.4. Diversité, inclusion et prévention du harcèlement

Enjeux liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement : impacts, risques et opportunités

Les collaborateurs du Groupe peuvent être **négativement affectés par des incidents de discrimination, ou de violence et de harcèlement** sur le lieu de travail. Les collaborateurs appartenant à des groupes dits vulnérables tels que les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+, les minorités ethniques, religieuses ou culturelles sont plus exposés à ces impacts.

Outre des incidents de violence et de harcèlement, des biais cognitifs dans les processus relatifs au recrutement et la gestion des talents peuvent se traduire par des **impacts négatifs liés à des discriminations indirectes** telles que l'inégalité des chances, le refus d'accès à l'emploi, à des promotions ou à des révisions salariales.

Politique sur la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement

Selon ses Principes d'action, Air Liquide s'engage à respecter les droits humains et assure à tous ses collaborateurs des conditions de travail fondées notamment sur l'absence de toute discrimination et promeut une culture inclusive et de diversité.

C'est dans cet esprit que, dans son Code de conduite, le Groupe s'engage à favoriser la diversité et l'égalité des chances dans l'évolution de carrière, indépendamment de toute considération, notamment d'origine ethnique, de genre, de nationalité, de religion ou de convictions, d'âge, de handicap ou d'orientation sexuelle et ne tolère aucune forme de harcèlement ou de discrimination. Ainsi, Air Liquide :

- accorde à tous ses collaborateurs les mêmes chances pour évoluer et exploiter au mieux leurs talents ;
- est déterminé à favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap ;
- soutient et favorise un lieu de travail exempt de toute forme de harcèlement.

Les informations relatives aux Principes d'action et au Code de conduite sont décrites au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353.

Les mêmes chances pour tous

Dans le cadre de sa politique Ressources Humaines, Air Liquide met l'accent sur le parcours des collaborateurs : de leur recrutement, à la gestion de leur carrière, en passant par leur rémunération et leurs avantages sociaux ou encore leur développement personnel.

Ce parcours se construit au regard des performances et du potentiel de chacun, indépendamment de toute autre considération.

Une attention toute particulière est portée à la diversité des sexes et intégrée dans les processus de recrutement internes et externes.

En effet, la diversité – source de dynamisme, d'innovation, d'attractivité et de rétention des talents – est une priorité de la stratégie et de la politique Ressources Humaines du Groupe. Elle est ancrée dans l'organisation, aussi bien par ses métiers que par ses collaborateurs, et elle nourrit la performance du Groupe sur le long terme.

L'inclusion des personnes en situation de handicap

Convaincu que la richesse et la force d'une entreprise proviennent des singularités de chacun de ses collaborateurs, Air Liquide s'engage depuis de nombreuses années aux côtés de tous les acteurs pour relever les défis que représentent l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Prévenir le harcèlement

Dans le cadre de sa politique Ressources Humaines, Air Liquide est particulièrement vigilant pour lutter contre toutes formes de harcèlement, qu'il s'agisse d'intimidation, de harcèlement sexuel, de violence ou de tout acte contribuant à faire peser un climat de menace dans l'environnement de travail, et ce, dans le souci d'assurer une meilleure santé mentale au travail, à l'ensemble de ses collaborateurs.

La responsabilité et le déploiement de la politique RH du Groupe en termes de diversité, d'inclusion et de prévention du harcèlement est sous la responsabilité de la Directrice Adjointe des Ressources Humaines du Groupe.

Actions liées à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement

Pour faciliter la mise en œuvre de ces principes et lutter contre toutes formes de discrimination et de harcèlement, Air Liquide a établi sa feuille de route Inclusion & Diversité selon trois axes :

- établir et suivre des objectifs pour toutes les entités ;
- atténuer les préjugés dans les discussions et améliorer les processus Ressources Humaines ;
- promouvoir une culture d'inclusion.

Elle est revue une fois par an lors d'une réunion du Comité Exécutif et se décline localement dans ses filiales pour refléter la société dans laquelle le Groupe opère.

Établir et suivre des objectifs pour toutes les entités

Les activités d'Air Liquide reposant sur des métiers techniques et d'expertise, dans lesquels il existe des disparités entre les femmes et les hommes, le Groupe a décidé de définir des objectifs pour la mixité femmes-hommes.

À cet égard, les entités ont réalisé un état des lieux pour définir un objectif au niveau des groupes de pays (clusters) contribuant à l'objectif global (traité au paragraphe 3.1.4 du présent État de durabilité – page 336).

Afin de surveiller l'évolution de cet objectif et d'en mesurer régulièrement les progrès, un tableau de bord mensuel (« HR Monthly Headcount & Diversity ») a été mis en place en 2024, sur la base des données du système d'information RH Workday, permettant aux différents niveaux de l'organisation de suivre leurs résultats sur leur périmètre, mois après mois. Il s'accompagne d'une note de synthèse au niveau Groupe.

Atténuer les préjugés dans les discussions et améliorer les processus Ressources Humaines

Atténuer les préjugés et prévenir du harcèlement et de la discrimination

Les fonctions Ressources Humaines analysent les processus et pratiques pour identifier les préjugés potentiels. Elles mettent en place des correctifs (« nudges ») pour limiter ces préjugés et accroître la diversité, plus particulièrement de la population managériale, pour qu'elle reflète la société des pays où le Groupe opère. Ainsi, lors des revues régulières des talents à plus haut potentiel, Air Liquide prend en compte la diversité des profils pour continuer à la renforcer au sein des positions clés du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de son Code de conduite (traité au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353), Air Liquide met en place chaque année un nouveau module de formation destiné à tous les collaborateurs, afin de rappeler la démarche éthique du Groupe. La prévention de la discrimination et du harcèlement est une des thématiques de ce module et est illustrée par des mises en situation. Ce module, disponible en ligne, est obligatoire et doit être suivi par l'ensemble des collaborateurs (y compris à temps partiel), tous les ans. Un test de connaissances est effectué à la fin du module permettant de valider la participation à la formation. En complément, l'adhésion individuelle des collaborateurs au Code de conduite est requise. Ainsi, chaque collaborateur s'engage annuellement à respecter les règles de conduite présentées dans le Code, par un processus de signature en ligne.

Localement, de nombreuses initiatives sont menées. Par exemple, au sein de chacune des entités Digital & IT, au moins un référent pour la lutte contre le harcèlement, la discrimination et les agissements sexistes a été nommé. Ces référents sont un point de contact et de support pour toute personne qui s'estimerait témoin ou victime de tels comportements. Ils communiquent et organisent des actions de sensibilisation, et dans ce cadre, ils ont proposé en 2024, un café virtuel sur la signification des termes « harcèlement », « discrimination » et « actes sexistes ».

Mise en place d'un site Intranet Ressources Humaines dédié pour améliorer les processus

Lancé en 2021, le site Intranet RH dédié à la gestion des processus rassemble les standards RH du Groupe, permettant une gestion homogénéisée des talents, limitant ainsi les risques de discrimination. Dans ce cadre, un nouveau standard autour de l'entretien de départ a été mis en place en 2024. Il s'agit d'une discussion entre les Ressources Humaines et le collaborateur qui a choisi de quitter l'entreprise afin d'en comprendre les raisons. La consolidation des motifs de départ permettra au Groupe d'identifier les facteurs d'attrition pour ensuite mettre en œuvre les plans d'action appropriés pour améliorer l'engagement et la fidélisation de ses collaborateurs mais aussi remédier aux causes qui pourraient s'apparenter à de la discrimination ou à du harcèlement.

Promouvoir une culture d'inclusion

Soutenues par les Ressources Humaines, de nombreuses initiatives globales et locales sont engagées pour favoriser l'inclusion chez Air Liquide. Ainsi, chaque activité et entité, tout en tenant compte de leur contexte local et réglementaire, met en œuvre sa propre feuille de route Inclusion et Diversité et les plans d'action associés.

Des exigences minimales sur le lieu de travail pour les femmes dans les opérations

Dans le cadre du site Intranet RH dédié à la gestion des ressources, un nouveau standard paru en 2024 fournit un cadre pour garantir la sécurité physique et psychologique aux femmes et améliorer leur bien-être sur les sites industriels. Il promeut une ouverture d'esprit et une culture du respect sur le lieu de travail afin de prévenir le harcèlement sexuel, entre autres.

Standard relatif au congé de maternité

Un standard relatif au congé maternité, entré en vigueur en octobre 2024, couvre un ensemble de principes et d'exigences applicables à tous les sites, que ce soit en amont et pendant le congé maternité ou à la reprise du travail des mères. Grâce à ce nouveau standard, Air Liquide s'engage pleinement à offrir un environnement inclusif et à soutenir le travail des femmes.

Un programme de leadership pour les femmes

En 2024, un programme test de leadership pour les femmes a été mené au sein du Groupe, pour répondre aux besoins de développement des femmes et les doter des compétences essentielles et des clés pour faire progresser leur carrière. À l'issue de ce parcours qui s'étend sur six mois, elles établissent leur plan d'action. 123 femmes ont participé à cette première session qui s'est close en novembre. Ce programme sera reconduit en 2025.

Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

En réponse aux deux axes de travail rappelés et communiqués (en Europe) fin 2022 par la Direction Générale, à savoir recrutement et plan de carrière pour les personnes en situation de handicap, des actions sont menées dans chaque pays, dans le respect des réglementations locales et en prenant en compte les spécificités de leurs activités.

La signature en France d'un 6e accord d'entreprise en faveur du recrutement, du maintien dans l'emploi et de l'évolution de carrière des personnes en situation de handicap pour la période 2023-2025 (couvrant environ 6 000 collaborateurs) en est un exemple. L'objectif, fixé conjointement avec les partenaires sociaux, est de faire progresser le taux d'emploi direct des personnes en situation de handicap de 4,46 % en 2022 (calculé en avril 2023) à 6 % d'ici fin 2025. Il s'établissait à 4,69 % en 2023 (calculé en avril 2024).

Objectifs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement

Mixité hommes-femmes

Le Groupe a fixé plusieurs objectifs de mixité, intégrés à son programme ADVANCE.

Objectifs 2025		Résultats 2024	
35 %	de femmes Ingénieurs et Cadres dans les effectifs du Groupe.	**33,1 %**	de femmes Ingénieurs et Cadres dans les effectifs du Groupe.
25 %	de femmes dans les plus hauts niveaux de responsabilité (cadres dirigeants).	**23,7 %**	de femmes dans les plus hauts niveaux de responsabilité (cadres dirigeants).

En 2020, année de référence, la part des femmes « Ingénieurs et Cadres » dans le Groupe était de 30 % [(1)] (32 % [(1)] en 2023).

En 2020, année de référence, la part des femmes dans les plus hauts niveaux de responsabilité s'élevait à 21 % (24,7 % en 2023).

Indicateurs liés à la diversité, l'inclusion et la prévention du harcèlement

Répartition des effectifs par genre

	Femmes	Hommes	Non communiqué	Autre	Nombre total de collaborateurs
Effectif Groupe	19 475	47 135	24	23	**66 657**
dont la France	*4 831*	*7 101*	*1*	*7*	*11 940*
dont les États-Unis	*3 791*	*16 222*	*19*	*11*	*20 043*

Les pays où le Groupe opère, comptant un nombre de collaborateurs représentant au moins 10 % du nombre total de ses effectifs, sont la France et les États-Unis.

Répartition des cadres dirigeants [(2)] par genre en nombre et en pourcentage

	En nombre	Pourcentage
Femmes	88	23,7 %
Hommes	283	76,3 %
Non communiqué/Autres	—	— %

L'objectif du Groupe est de renforcer l'équilibre entre les femmes et les hommes, avec un accent particulier sur l'engagement du Groupe à accroître la part des femmes aux postes de Direction. Cet objectif est poursuivi au moyen d'un plan d'action consistant en l'identification de talents (« hauts potentiels »), qui constituent un vivier de talents permettant d'assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes notamment au sein du Comité Exécutif où l'objectif est de maintenir un taux de 30 % de femmes à horizon 2026 selon les dispositions de la loi Rixain.

Courant 2024, le taux de féminisation du Comité Exécutif s'élevait à 30,7 % (4 femmes parmi ses 13 membres). Le Comité Exécutif a évolué en fin d'année avec l'annonce du départ de l'un de ses membres au 31 décembre et une nouvelle nomination effective dès le 2 décembre, ce qui a amené temporairement le nombre de ses membres à 14.

Répartition des effectifs par tranche d'âge

Tranches d'âge	En nombre	Pourcentage
Moins de 30 ans	8 100	12,2 %
Entre 30 et 50 ans	38 427	57,6 %
Plus de 50 ans	20 130	30,2 %

3.1.5. Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs

Enjeux liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs : impacts, risques et opportunités

Si l'ensemble des collaborateurs d'Air Liquide dispose d'une rémunération et d'une couverture sociale conformes aux réglementations locales, des disparités peuvent exister entre les pays où le Groupe opère, en particulier si ces réglementations sont insuffisantes pour couvrir les besoins essentiels des collaborateurs et de leurs familles tels que l'alimentation, l'eau, l'hébergement, les transports, la santé ou l'éducation. Ces situations inéquitables en termes de **rémunération** d'une part et de **couverture sociale** d'autre part peuvent conduire à des **impacts négatifs** pour les collaborateurs du Groupe.

Air Liquide a un **impact positif** en offrant à tous ses collaborateurs l'accès à une **couverture sociale** de base commune, telle que décrite ci-dessous et qui, pour certains d'entre eux, va au-delà des réglementations locales.

Dans certains pays où le Groupe opère, un **écart de rémunération** entre les femmes et les hommes peut également être observé et constituer un **impact négatif** en créant des inégalités en matière de rémunération entre les collaborateurs du Groupe.

(1) *Arrondie par tranche de 0,5 %.*
(2) *Air Liquide définit la notion de cadres dirigeants comme les collaborateurs ayant les plus hauts niveaux de responsabilité du Groupe, en incluant les membres du Comité Exécutif.*

Politique sur la rémunération et les avantages sociaux des collaborateurs

Air Liquide s'efforce de proposer une rémunération et des avantages sociaux adéquats et compétitifs, dans un souci d'équité, notamment entre les femmes et les hommes.

Pour répondre aux attentes spécifiques des collaborateurs et des candidats en matière de rémunération (davantage de transparence et d'équité, et des dispositifs de protection sociale pour eux-mêmes et leurs familles), Air Liquide fonde sa structure de rémunération sur les pratiques de marché locales, l'équité interne et le respect des réglementations applicables. Les packages de rémunération sont typiquement composés d'un salaire de base, assorti d'avantages sociaux, reposant notamment sur le socle commun de couverture sociale du Groupe [(1)].

De manière générale, le salaire de base d'un collaborateur est déterminé en comparant les salaires pratiqués pour des postes similaires sur le marché local. Cette comparaison s'appuie sur des études indépendantes réalisées régulièrement.

Air Liquide pratique des augmentations de rémunération annuelles (salaire de base et part variable le cas échéant) fondées sur le niveau d'inflation constaté dans la géographie concernée, la performance individuelle des collaborateurs et leur position sur le marché.

Chaque année, les Ressources Humaines mènent une campagne d'augmentation de salaire. Ce processus est transparent, grâce à un système d'information global, et implique les responsables hiérarchiques pour proposer les augmentations de leurs équipes directes, sur la base des règles communiquées à l'ensemble des collaborateurs et discutées avec les partenaires sociaux le cas échéant. Au-delà de cette campagne, des ajustements de salaires peuvent être opérés lors notamment de changements de poste en cas de promotion.

La plupart des collaborateurs du Groupe à des postes de management sont en outre éligibles à une part variable, destinée à rétribuer la réalisation d'objectifs spécifiques fixés au niveau individuel, de l'équipe et du Groupe. Cette rémunération de la performance collective et individuelle vise à promouvoir la coopération, le sentiment d'appartenance au groupe Air Liquide et la responsabilité collective des résultats.

Par ailleurs, l'intéressement et la participation concernent l'ensemble des collaborateurs en France et constituent un élément de rémunération et de partage de la valeur du groupe Air Liquide avec ses collaborateurs.

Il est important également de souligner que le Groupe propose à ses collaborateurs, selon les réglementations et pratiques locales, des dispositifs d'épargne retraite. Ces dispositifs sont pilotés par les entités et peuvent bénéficier d'une contribution financière d'Air Liquide.

La plupart des dirigeants, ainsi que des collaborateurs reconnus pour leur performance durable dans des fonctions clés, sont par ailleurs éligibles à des instruments d'incitation à long terme tels que des actions de performance, dont l'attribution est gérée au niveau du Groupe.

Enfin, dans les pays où la réglementation le permet, il est régulièrement proposé aux collaborateurs de souscrire des actions d'Air Liquide à un prix préférentiel dans le cadre d'opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés (ACRS).

La politique de rémunération d'Air Liquide est sous la responsabilité du Directeur Rémunération globale et Mobilité internationale du Groupe, supervisé par la Directrice Ressources Humaines du Groupe.

Actions liées à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs

Dans le cadre du plan ADVANCE et avec l'ambition d'être reconnu comme un employeur de choix, Air Liquide s'efforce d'offrir à ses collaborateurs, et de manière transparente, des rémunérations totales justes, équitables et compétitives, en positionnant la reconnaissance de la performance au cœur de ses processus.

Air Liquide surveille notamment l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, afin d'être en mesure d'y remédier. Ainsi, en 2024 ont été menées :

- des révisions annuelles de salaires tenant compte des écarts de rémunération ;
- des sessions de sensibilisation auprès des équipes RH.

Une rémunération équitable assure que les collaborateurs sont rémunérés de manière appropriée pour leurs compétences, expérience et implication, afin de promouvoir leur motivation et leur loyauté. En mettant en œuvre une telle rémunération, Air Liquide adhère aux meilleures pratiques du marché en matière d'éthique, reconnaît la valeur intrinsèque des contributions des collaborateurs et agit en organisation socialement responsable.

Dans cette perspective, la rémunération de la performance (« Pay for performance ») chez Air Liquide repose sur une approche globale et équilibrée entre trois piliers :

- concilier attractivité et compétitivité grâce à des évaluations annuelles du positionnement marché de l'ensemble des salaires ;
- mettre en œuvre des mécanismes concourant à l'équité procédurale ;
- promouvoir la transparence et l'équité avec le déploiement de référentiels et de politiques communs.

En plus des actions menées sur la rémunération, la mise en place pour tous ses collaborateurs (à l'exclusion des apprentis) d'un socle commun de protection sociale a des impacts concrets sur leur qualité de vie ou celle de leur famille. Il offre une indemnité d'au moins un an de salaire en cas de décès, l'accès aux soins médicaux hospitaliers et ambulatoires, ainsi qu'un congé maternité d'au moins 14 semaines rémunéré à 100 % du salaire de base et va au-delà de certaines réglementations locales.

Objectifs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs

Dans le cadre de ses objectifs de Développement Durable annoncé en 2021 et de son plan stratégique ADVANCE, Air Liquide s'est engagé à proposer une couverture sociale de base commune à l'ensemble de ses collaborateurs d'ici 2025.

Objectifs 2025		Résultats 2024	
100 %	de collaborateurs ayant une couverture sociale de base commune comprenant une couverture décès, une couverture santé et 14 semaines minimum de congé maternité payé.	**100 %**	de collaborateurs ayant une couverture sociale de base commune comprenant une couverture décès, une couverture santé et 14 semaines minimum de congé maternité payé.

(1) *Ce socle commun de couverture sociale garantit :*
- *une prévoyance sous la forme d'une assurance avec une indemnité équivalente à une année de salaire en cas de décès ;*
- *une couverture santé comprenant les soins hospitaliers et ambulatoires ;*
- *un congé maternité payé de 14 semaines minimum.*

Une équipe dédiée à cet engagement a été constituée au sein de la Direction des Ressources Humaines pour piloter le déploiement et en mesurer l'avancement. En 2022, année de référence, 34 % des collaborateurs du Groupe (à l'exclusion des apprentis) étaient couverts (78 % à fin 2023).

Tout au long de l'année 2024, les équipes se sont mobilisées pour que 100 % des entités du Groupe puissent proposer à leurs collaborateurs ces trois garanties du socle commun dès la fin de l'année 2024.

Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des collaborateurs

Salaires décents

Air Liquide s'attache à ce que l'ensemble de ses collaborateurs perçoive une rémunération au moins égale aux salaires minimaux légaux dans les pays où il en existe.

Pour l'ensemble de ses collaborateurs (à l'exclusion des apprentis) des pays de l'Espace économique européen (EEE), Air Liquide a comparé leurs salaires de base [(1)] avec les références suivantes :

- les salaires minimaux légaux locaux dans les pays où il en existe ;
- 50 % du salaire moyen brut du pays, dans les pays où il n'existe pas de salaire minimum légal.

Il en ressort que 100 % des collaborateurs concernés perçoivent une rémunération au moins égale à ces seuils de référence.

Dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe a consolidé les données de rémunération disponibles dans son système d'information RH, qui a connu sa première année d'exploitation en 2024.

Par ailleurs, le salaire décent ne bénéficie pas de référentiel établi. Air Liquide souhaite définir une méthodologie de calcul qui soit cohérente et homogène avec celle de ses pairs afin d'assurer la comparabilité de cet indicateur et de prendre en compte la diversité des situations de l'ensemble de ses collaborateurs répartis dans 60 pays [(2)].

Ainsi, afin de constamment améliorer sa connaissance des marchés et d'être en mesure de comparer les rémunérations de ses collaborateurs avec les indices de référence relative aux salaires minimaux et décents locaux, Air Liquide a établi en fin d'année 2024 un partenariat avec Fair Wage Network (FWN), une organisation non gouvernementale reconnue. Ce partenariat permettra aussi au Groupe d'affiner son analyse à partir de 2025.

Écart de rémunération entre les femmes et les hommes

En 2024, l'écart de rémunération hommes-femmes s'est élevé à 6,7 %.

Cet écart repose sur des données non ajustées par d'éventuelles spécificités comme l'ancienneté, l'expérience, la performance ou encore le marché.

Il est calculé [(3)] pour le Groupe, par pays et par entité (pour les entités déployées sous le système d'information RH Workday), et pour quatre catégories d'emploi selon la formule suivante, telle que définie par les normes européennes d'information en matière de durabilité :

$$\frac{\text{(Niveau moyen de rémunération horaire brute des salariés hommes – niveau moyen de rémunération horaire brute des salariées femmes)}}{\text{Niveau moyen de rémunération horaire brute des salariés hommes}} \times 100$$

La Direction des Ressources Humaines mène régulièrement des analyses approfondies en matière d'équité salariale, dans l'ensemble des entités du Groupe, afin d'identifier les écarts qui nécessitent des ajustements. Des actions sont alors menées pour réduire ces écarts.

Cet indicateur global est calculé différemment de celui qu'Air Liquide publiait depuis 2019.

3.1.6. Bien-être au travail

Enjeux liés au bien-être au travail : impacts, risques et opportunités

Le temps de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont des enjeux matériels pouvant **affecter négativement** de manière temporaire ou durable les collaborateurs du Groupe des façons suivantes : **temps de travail excessif, charge de travail intense, repos insuffisant** d'une part, **risques psychosociaux ou maladies professionnelles** d'autre part.

Par ailleurs, la **digitalisation de l'environnement de travail** a transformé les modes de fonctionnement. Le Groupe propose à ses collaborateurs de nouveaux modes de travail qui peuvent modifier leur équilibre vie professionnelle – vie personnelle. L'intégration de nouveaux outils digitaux dans les pratiques de travail peut entraîner, d'une part, des difficultés d'adaptation, d'autre part, plus de flexibilité. En effet, le télétravail, proposé pour les postes qui le permettent, facilite la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Ces nouvelles technologies sont appréhendées afin d'en **minimiser les effets négatifs** et d'en **maximiser les effets positifs**.

Politique sur le bien-être au travail

En 2020, Air Liquide a déployé son référentiel BeActEngage, qui décrit la façon de travailler chez Air Liquide et précise ce qui est attendu des collaborateurs, afin de leur permettre de se développer dans un environnement engageant, divers et inclusif :

- Be : vivre nos principes fondamentaux, à savoir la sécurité, l'éthique et la performance long terme ;
- Act : agir pour notre succès en tenant nos promesses avec discipline et en décidant efficacement ;
- Engage : n'être qu'une seule équipe et performer dans l'intérêt commun, en responsabilisant et en déléguant au bon niveau.

En 2024, une étude du référentiel BeActEngage a été réalisée pour déterminer quelles étaient les façons de travailler à renforcer et celles à mettre en œuvre afin de :

- permettre à tous les collaborateurs de s'épanouir et de donner le meilleur d'eux-mêmes ;
- récompenser la performance basée sur les résultats et les comportements.

L'évolution de ce référentiel a été publiée et rendue disponible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Son déploiement est en cours suivant deux étapes :

- animation d'ateliers en décembre 2024 auprès de 400 leaders pour présenter les évolutions et les préparer à animer des ateliers similaires ;
- déploiement en cascade jusqu'en juin 2025, pour encourager l'adoption des nouveaux comportements au quotidien,

le tout illustré dans un guide BeActEngage, « Réussir ensemble et prendre soin les uns des autres ».

La responsabilité et le déploiement du référentiel BeActEngage sont sous la responsabilité de la Directrice des Ressources Humaines du Groupe, gardienne de la culture du Groupe.

(1) *Incluant les allocations fixes le cas échéant.*
(2) *Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation, suite à la perte de contrôle constatée au 1er septembre 2022.*
(3) *Sont exclus du calcul les apprentis, les expatriés et les collaborateurs qui n'ont pas souhaité déclarer leur sexe ou les employés non binaires. La rémunération horaire brute est composée du salaire de base, des indemnités obligatoires et de la rémunération variable cible. Les écarts par catégorie sont consolidés par entité puis par pays puis globalement, proportionnellement au nombre de collaborateurs.*

Actions liées au bien-être au travail

L'un des piliers de la stratégie Ressources Humaines d'Air Liquide, applicable au Groupe dans son ensemble, consiste à créer une expérience collaborateur engageante et inclusive.

Cette attention portée à l'expérience et au bien-être est un facteur clé d'attractivité, de fidélisation et d'épanouissement pour les collaborateurs.

Avec le programme My Voice (décrit ci-dessus au paragraphe 3.1.2 du présent État de durabilité – page 329), Air Liquide veille à offrir à chaque collaborateur une expérience réussie, en privilégiant l'écoute et le dialogue, à toutes les étapes de sa carrière dans le Groupe.

Fin 2024, le processus d'identification et de déploiement d'actions sur la base des résultats de l'enquête était toujours en cours, tant au niveau des responsables d'équipes qu'aux niveaux supérieurs au sein du Groupe, la période d'enquête s'étant déroulée en octobre.

L'analyse des retours partagés par les collaborateurs en 2023 a permis, par exemple, le déploiement des actions suivantes en 2024 :

- au niveau du Groupe, le déploiement des « Discussions de carrière » s'est accéléré pour formaliser des échanges réguliers autour des trajectoires de carrière et des possibilités d'évolution et ainsi donner aux collaborateurs une meilleure visibilité sur les opportunités de carrière ;
- au niveau des entités, de nombreuses actions visant à faciliter le quotidien des collaborateurs ont été menées ;
- de même qu'au niveau des équipes, de nombreux plans d'action ont été décidés ensemble.

Par ailleurs, dans le cadre de BeActEngage, tous les collaborateurs sont encouragés à régulièrement donner leur feedback, que ce soit à leur responsable hiérarchique, leurs collègues ou leurs collaborateurs le cas échéant, dans un esprit constructif et d'entraide pour permettre à chacun de s'épanouir dans un environnement engageant.

Pour répondre à des besoins spécifiques, des initiatives régionales ont été déployées :

- le Groupe a développé en 2019, conjointement avec le Comité d'entreprise européen, l'initiative « Care & Perform », qui vise à prévenir les risques psychosociaux. Elle a conduit à l'élaboration d'une charte qui s'articule autour de principes d'action liés à l'amélioration de l'organisation, de la charge de travail ou encore de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Dans plusieurs pays européens, des accords sur le droit à la déconnexion et le travail à distance ont été conclus pour accompagner l'évolution vers de nouvelles conditions de travail ;
- aux États-Unis, au Canada, en France, en Allemagne entre autres et dans plusieurs pays d'Asie-Pacifique (Chine, Australie, Nouvelle-Zélande, Singapour) des programmes d'aide aux employés ont été mis en place pour leur fournir un service d'assistance confidentiel pour les aider à gérer un large éventail de situations personnelles liées aux difficultés de la vie, à du stress ou encore à des questions professionnelles ou financières par exemple. Les employés et les membres de leur famille immédiate peuvent en bénéficier ;
- en octobre – mois mondial de la sensibilisation à la santé mentale – différents évènements (comme des webinaires, des moments sécurité ou des tables rondes) ont été organisés en Amérique du Nord, pour sensibiliser les collaborateurs, lutter contre la stigmatisation et promouvoir le bien-être mental pour tous.

Par ailleurs, en 2020, le Groupe a lancé le projet mondial « Next Normal » pour accompagner les nouvelles manières de travailler (un nouveau cadre de travail incluant la gestion des équipes ; une politique de télétravail encadrée ; un aménagement des espaces de travail ; un cadre pour repenser les interactions avec les clients et les patients ; un nouveau cadre pour une politique de voyage responsable au sein d'Air Liquide).

L'adaptation des collaborateurs au télétravail a été facilitée par l'existence d'un environnement numérique et collaboratif déjà déployé au sein du Groupe depuis plusieurs années, ainsi que par le développement d'offres de formations virtuelles sur le travail et l'encadrement d'équipes à distance. Dans le cadre de ce projet, le Comité d'entreprise européen a également élaboré un guide de référence en 2022 partageant les points d'attention lors de la rénovation des espaces de travail. Destiné aux responsables d'équipes en première intention, il permet d'accompagner les entités dans la mise en place de nouvelles méthodes de travail en s'appuyant sur les premières expériences mondiales.

Objectifs liés au bien-être au travail

Air Liquide ne s'est pas fixé d'objectif mesurable en termes de résultats, sur ses actions menées pour le bien-être au travail de ses collaborateurs, mais mesure néanmoins l'efficacité de sa feuille de route au travers de son programme My Voice (pour plus de détails, se référer au paragraphe 3.1.2 du présent État de durabilité – page 329) et du dialogue régulier mis en place au sein des équipes.

Indicateurs liés au bien-être au travail

Les indicateurs liés au bien-être au travail faisant l'objet d'une introduction progressive ne sont pas publiés en 2024.

3.1.7. Employabilité, gestion des talents et des compétences

Enjeux liés à l'employabilité, la gestion des talents et des compétences : impacts, risques et opportunités

Air Liquide dépend de ses collaborateurs et de leurs compétences techniques, nécessaires à ses activités, pour la performance de ses opérations. Un **taux de rotation trop élevé** d'une part ou le **manque de qualification** des collaborateurs d'autre part peut affecter la disponibilité des talents et **risquerait de perturber les opérations**.

Dans le cadre de son plan de transition vers une économie neutre en carbone (décrit au paragraphe 2.2.1 du présent État de durabilité – page 300), Air Liquide **favorise l'évolution des compétences** de ses collaborateurs **vers des emplois plus durables**. Les collaborateurs du Groupe les plus concernés par cette transition sont ceux provenant des branches d'activité Ingénierie & Construction (E&C) et Grande Industrie.

Politique sur l'employabilité, la gestion des talents et des compétences

La performance des opérations du groupe Air Liquide repose notamment sur la qualité de l'ensemble de ses collaborateurs, leurs compétences et leur engagement qui font aussi la performance du Groupe. Développer les collaborateurs selon leurs aspirations et les besoins de l'organisation fait partie intégrante de la politique RH d'Air Liquide pour préserver leur employabilité et s'appuie sur deux grands principes :

- les entretiens de carrière à l'occasion desquels les collaborateurs échangent avec leurs responsables hiérarchiques et/ou les RH autour de leur projet professionnel ;

- le modèle d'apprentissage 70-20-10 qui s'appuie sur le postulat que 70 % de ce que nous apprenons se fait en pratiquant une nouvelle activité, 20 % se fait par l'observation ou les interactions avec les autres, et 10 % se fait grâce à une formation formelle. Ces besoins de développement sont discutés et consignés durant l'entretien annuel de performance.

Cette politique est visible de tous les collaborateurs sur les pages RH de l'Intranet du Groupe et sur l'Intranet Air Liquide Université, dédié à la formation et au développement des compétences. La responsabilité et le déploiement de la politique RH du Groupe en termes d'employabilité, de formation et de développement des collaborateurs sont sous la responsabilité de la Directrice Adjointe des Ressources Humaines du Groupe.

Lié à ses objectifs de neutralité carbone d'ici à 2050, le Groupe a publié une Déclaration de Transition Juste sur son site Internet : https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2024-06/transition-juste-fr-06-2024.pdf. Elle décrit les principes de gestion du changement et d'évolution des compétences vers des emplois plus durables, en particulier dans les branches d'activité Ingénierie & Construction (E&C) – où les nouvelles technologies doivent être maîtrisées – et Grande Industrie – où ces technologies seront déployées et exploitées. Propre à l'ADN d'Air Liquide, la mobilité transversale reste le moyen privilégié de développer des parcours de carrière riches et de renforcer les compétences et l'employabilité des collaborateurs.

Actions liées à l'employabilité, la gestion des talents et des compétences

L'un des piliers de la stratégie Ressources Humaines d'Air Liquide consiste à favoriser l'apprentissage tout au long de la carrière et accélérer le développement de ses collaborateurs selon trois axes :

- le parcours de carrière ;
- le renforcement de l'employabilité, en tirant parti de tous les modes d'apprentissage ;
- le maintien et le développement de l'expertise technique.

Le parcours de carrière

Des entretiens d'évolution de carrière sont menés régulièrement par les responsables hiérarchiques et les RH afin d'accompagner chaque collaborateur dans son parcours. Il s'agit pour chacun d'avoir une discussion ouverte sur son rôle actuel, ses intérêts professionnels et les actions à entreprendre pour faire évoluer sa carrière en passant par le développement de ses compétences le cas échéant.

Les entretiens de carrière sont planifiés selon les étapes clés du parcours de carrière de tout collaborateur :

- au cours de la 1re ou 2e année dans le Groupe ;
- après 3 à 5 ans au même poste ;
- au retour d'un long congé ;
- plus généralement, lorsque le collaborateur en exprime le besoin.

Renforcer l'employabilité

L'implication d'Air Liquide pour la transition énergétique et la digitalisation de ses activités font émerger des besoins dans de nouvelles disciplines (data science, intelligence artificielle…) et de nouveaux métiers (hydrogène, décarbonation…) ouvrant de nouvelles perspectives d'emploi à ses collaborateurs. Air Liquide accompagne ses collaborateurs en leur permettant de développer leurs compétences professionnelles et leur savoir-faire, tout au long de leur carrière, afin qu'ils puissent maintenir leur employabilité.

Des actions spécifiques ont été déployées pour répondre aux besoins précis des branches d'activité les plus exposées au besoin de préserver leur employabilité dans le cadre de la transition énergétique, notamment l'Ingénierie & Construction (E&C) ainsi que la Grande Industrie. Après une évaluation des compétences techniques spécifiques et des expertises à renforcer pour relever les défis de la transition énergétique, les équipes opérationnelles et les équipes RH de ces activités ont élaboré des plans d'action pour y répondre (voir Déclaration de Transition Juste : https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2024-06/transition-juste-fr-06-2024.pdf).

Le modèle d'apprentissage 70-20-10 sur lequel s'appuie Air Liquide encourage les collaborateurs à être acteur de leur propre développement et propose un large éventail de pratiques :

- essayer de nouvelles activités par le biais de contributions à des projets transversaux ou de missions de courte durée pouvant ou non impliquer une mobilité géographique ;
- apprendre des autres et partager ses connaissances grâce à des activités telles que le mentorat, le coaching, la participation à des communautés de pratique, le réseautage ;
- se former :
  - mise en place de cursus de formation sur site pour accompagner la numérisation des processus industriels,
  - disponibilité d'une large gamme de formations gérées par Air Liquide Université et s'enrichissant d'année en année pour couvrir de nombreux thèmes comme :
    - le digital et l'intelligence artificielle avec le programme « AI readiness » pour sensibiliser aux enjeux (notamment éthiques) et développer les compétences en intelligence artificielle au sein du Groupe,
    - le changement climatique, la transition énergétique, les objectifs de développement durable et la stratégie de décarbonation du Groupe et son déploiement opérationnel pour accompagner l'ensemble de ses collaborateurs,
    - la gestion de l'énergie pour accompagner le besoin de montée en compétences dans six domaines clés.

    L'Université a de nouveau lancé en 2024 deux évènements virtuels ouverts à l'ensemble du Groupe, qui s'articulent autour de neuf thèmes soutenant les enjeux stratégiques du Groupe,
  - les besoins de formation individuels sont gérés par les équipes des Centres d'Expertise Apprentissage et Développement en collaboration avec les managers et les équipes RH locales.

Le maintien et le développement de l'expertise technique

Le programme Technical Community Leaders (TCL) permet aux talents, dans les filières techniques, d'accéder à un parcours professionnel qui leur offre à la fois une reconnaissance de leur expertise technique et des possibilités de se développer et d'évoluer dans leur domaine.

Air Liquide compte aujourd'hui plus de 5 200 experts techniques, jouant un rôle moteur dans le partage de l'expertise et de l'excellence technique, au service de ses clients et patients. Cette communauté d'experts des technologies du Groupe contribue au transfert du savoir-faire dont Air Liquide aura besoin demain.

Dans le cadre de ce programme TCL d'identification des talents via des campagnes annuelles de nomination, 155 nouveaux experts techniques internationaux ont été nommés en 2024, dans neuf domaines (Grande Industrie, Industriel Marchand, Santé, Électronique, Ingénierie & Construction, Direction Innovation et Développement, Opérations Industriels & Sécurité, Digital & IT, Hydrogène Mobilité).

Le programme TCL est un levier essentiel de l'innovation, qui contribue fortement à assurer dans la durée la sécurité des produits et la performance des opérations du Groupe.

Objectifs liés à l'employabilité, la gestion des talents et des compétences

Air Liquide ne s'est pas fixé d'objectif mesurable en termes de résultats, sur ses actions menées pour l'employabilité, la formation et le développement de ses collaborateurs, mais mesure néanmoins l'efficacité de sa feuille de route grâce à son programme My Voice (pour plus de détails, se reporter au paragraphe 3.1.2 du présent État de durabilité – page 329) et du dialogue régulier mis en place entre les collaborateurs, leur manager et leur interlocuteur RH, dont les entretiens annuels entre autres.

Indicateurs liés à l'employabilité, la gestion des talents et des compétences

Pourcentage des collaborateurs qui ont participé à un entretien annuel, par genre

	% des collaborateurs ayant participé à un entretien de performance et d'évolution de carrière
Parmi l'ensemble des collaborateurs	**97,9 %**
Parmi les femmes	97,1 %
Parmi les hommes	98,3 %
Genre non communiqué/autre	96,9 %

Le pourcentage est calculé sur la base du nombre total de collaborateurs éligibles à ces entretiens, en tenant compte des législations locales en vigueur, soit 60 091 employés en début de campagne.

L'entretien de performance et d'évolution de carrière a pour objectif, d'une part, d'évaluer la performance au regard des réalisations et des contributions du collaborateur, mais également de ses comportements, et d'autre part, d'évaluer ses points forts, domaines de développement et actions associées – pour améliorer ses performances, soutenir son engagement et favoriser sa progression de carrière.

Afin d'encourager la réalisation de ces entretiens, le Groupe pilote annuellement une campagne qui se déroule de début décembre à fin février. Les chiffres reportés portent ici sur la campagne 2023 (à fin 2024, la campagne pour la période est encore en cours).

3.1.8. Protection des données personnelles

Enjeux liés à la protection des données personnelles : impacts, risques et opportunités

L'utilisation malhonnête des données à caractère personnel (DCP) peuvent porter atteinte à la vie privée, aux droits et aux biens des personnes ou de servir à des fins de discrimination. Les personnes les plus susceptibles d'être exposées à ces risques, dans le cadre des activités d'Air Liquide, sont les 66 657 collaborateurs du Groupe et les 2,1 millions de patients à domicile traités par Air Liquide. Une violation de la sécurité des DCP se caractérise par la destruction, la perte, l'altération, la divulgation non autorisée de DCP transmises, conservées ou traitées d'une autre manière, ou l'accès non autorisé à de telles données, de manière accidentelle ou illicite. Les **conséquences négatives d'une violation** varient en fonction de la nature, de la sensibilité et de l'étendue des données à caractère personnel confiées à Air Liquide et nécessaires dans le cadre de ses activités et ayant fait l'objet d'une violation.

Les fuites des DCP des collaborateurs provenant ou non d'une cyberattaque sur les systèmes informatiques du Groupe **peuvent l'exposer à des conséquences juridiques** telles que des litiges, sanctions et pénalités ainsi qu'à des conséquences réputationnelles.

Politique sur la protection des données personnelles

En mai 2018, Air Liquide a adopté et fait approuver par les autorités européennes de protection des données des règles contraignantes d'entreprise (Binding Corporate Rules – BCR) qui matérialisent l'engagement du Groupe envers la protection des données à caractère personnel (DCP). Considérant la réglementation européenne comme étant parmi les plus protectrices au monde, Air Liquide, au travers des règles contraignantes d'entreprise, apporte le même niveau de protection dans toutes ses entités opérationnelles. Ces règles contraignantes d'entreprise prévoient notamment l'adoption d'une politique de protection des DCP accessible à tous sur le site Internet du Groupe (https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2022-02/air-liquide-bcr-global-privacy-policy-fr.pdf) et sur le site Intranet du Groupe dédié à la sûreté numérique et à la protection des données.

La Politique définit :

- les règles globales applicables au groupe Air Liquide concernant la collecte, l'utilisation et la divulgation des données à caractère personnel :
  - Règle n° 1 – Collecter les données à caractère personnel uniquement pour des finalités spécifiques, explicites et légitimes ;
  - Règle n° 2 – Veiller à ce que le traitement des données à caractère personnel repose sur une base juridique ;
  - Règle n° 3 – Veiller à ce que seules des données à caractère personnel adéquates, pertinentes et limitées soient collectées et conservées pendant une durée limitée ;
  - Règle n° 4 – Faire preuve de transparence envers les personnes concernées en leur indiquant la manière dont leurs données à caractère personnel seront utilisées ;
  - Règle n° 5 – S'assurer que le traitement de données à caractère personnel sensibles est autorisé ;
  - Règle n° 6 – Respecter les droits des personnes ;
  - Règle n° 7 – S'assurer que les personnes concernées puissent s'opposer à la réception de communications de prospection directe ;
  - Règle n° 8 – Empêcher uniquement la prise de décision individuelle automatisée, y compris le profilage ;
  - Règle n° 9 – Garantir la sécurité et la confidentialité des données à caractère personnel ;
  - Règle n° 10 – Mettre en œuvre des mesures appropriées pour les transferts ;

- le processus de réclamations et demandes relatives à la Politique ;
- les droits des tiers bénéficiaires ;
- les garanties fournies par les BCR.

Dans son Code de conduite, Air Liquide traduit ses engagements exprimés dans la Politique en règles de bonne conduite s'appliquant aux collaborateurs. Les informations relatives au Code de conduite figurent dans le paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353.

Actions liées à la protection des données personnelles

Les actions qui découlent de la mise en application des BCR sont :

- la nomination d'une Déléguée à la protection des données (Data Protection Officer – DPO), qui s'appuie sur un réseau de plus de 150 correspondants à la protection de l'information (Information Protection Coordinator – IPC), régionaux ou locaux, répartis dans l'ensemble du Groupe (que ce soient les opérations ou les fonctions) pour piloter et coordonner les actions de protection des DCP ;
- la signature de contrats entre L'Air Liquide S.A. et ses filiales, qui matérialisent l'engagement de ces dernières envers le respect des règles contraignantes d'entreprise ; et
- le déploiement d'outils tels que :
  - des registres des traitements des DCP,
  - la formation initiale des collaborateurs accompagnée tous les deux ans par un rappel lors des formations données sur le Code de conduite,
  - la prise en compte de la protection des DCP par défaut et dès la conception des traitements,
  - des analyses de risque sur la protection des DCP,
  - la mise à disposition de moyens diversifiés de contact de la Déléguée à la protection des données et des correspondants à la protection de l'information pour permettre aux personnes physiques, internes ou externes, de demander à exercer leurs droits tels que précisés dans la politique de protection des DCP du Groupe (règle n° 6) ou de signaler d'éventuelles violations des DCP (paragraphe 3.1.2 du présent État de durabilité – page 331).

Les entités opérationnelles décrivent les DCP qu'elles détiennent ou utilisent et les mesures de protection adaptées. L'évaluation de ce risque et des mesures de sécurité correspondantes sont validées lors de la création ou d'évolutions majeures des traitements de DCP (notamment lors de l'évolution de processus opérationnels ou d'outils informatiques les supportant). Les points considérés lors de l'évaluation comprennent en particulier :

- la nature des DCP (ex. : les données de santé des patients, les données patrimoniales et financières des Actionnaires, les données familiales ou financières des collaborateurs) ;
- les finalités du traitement des DCP ;
- les fonctions qui traitent les DCP au sein d'Air Liquide ;
- les tiers à qui les DCP sont éventuellement confiées ou qui sont chargés de les transférer à l'extérieur du Groupe ;
- le transfert éventuel des DCP hors de l'Union européenne.

Ces informations ainsi que les mesures de protection sont regroupées dans le registre des traitements.

Les traitements de DCP identifiés comme ayant les incidences les plus importantes sur les personnes (par exemple ceux relatifs aux traitements des DCP des patients) sont revus annuellement par des experts internes. Des processus réguliers mesurent la volumétrie des demandes d'exercice de droits et des éventuelles violations des données à caractère personnel (DCP) et l'adhésion contractuelle des entités du Groupe aux règles contraignantes d'entreprise (Binding Corporate Rules – BCR). Afin de mesurer le niveau de maturité des entités du Groupe au regard de la protection des DCP, un questionnaire d'auto-évaluation est renseigné par chaque entité du Groupe employant plus de quatre personnes. Ce questionnaire porte sur :

- l'existence d'un contrat d'adhésion aux règles contraignantes d'entreprise ;
- la présence d'un représentant local de la Déléguée à la protection des données (le correspondant à la protection des données local ou une autre personne en cas d'obligation spécifique liée à la législation du pays) ;
- l'existence du registre des traitements des DCP ;
- la formation des collaborateurs ;
- les analyses de protection dès la conception et par défaut et les analyses de risques ;
- le processus d'exercice des droits et de signalement des éventuelles violations de données ;
- les clauses contractuelles avec les tiers (en particulier les sous-traitants auxquels Air Liquide confie le traitement des DCP pour son compte) ;
- les demandes d'accès aux DCP par les autorités ou services de sécurité des États.

Les questionnaires sont revus et contrôlés par les correspondants à la protection de l'information régionaux et la Déléguée à la protection des données. Le niveau de maturité des entités est évalué sur une échelle de quatre points et agrégé au niveau du Groupe. Les activités liées à la protection des DCP ainsi que les résultats de ces différentes mesures sont présentés en interne au Comité de sûreté numérique et au Comité éthique et conformité, ainsi qu'au Comité d'audit et des comptes du Conseil d'Administration. Enfin, la Direction de l'Audit Interne du Groupe inclut la protection des DCP dans les audits des entités prévus, ou conduit des audits spécifiques à la protection des DCP dans le cadre du plan d'audit interne ou à la demande de la Déléguée à la protection des données.

Objectifs liés à la protection des données personnelles

Air Liquide mesure l'efficacité de ses actions relatives à la protection des données à caractère personnel par le biais de l'évaluation de la maturité des entités décrite au paragraphe précédent. En 2024, la maturité des entités pour la protection des données à caractère personnel s'élève à 3,48 sur 4.

3.2. LES TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

3.2.1. Introduction

Enjeux liés aux travailleurs dans la chaîne de valeur : impacts, risques et opportunités

Selon la définition de la chaîne de valeur au paragraphe 1.4.3 du présent État de durabilité – page 285, les travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe inclus dans le périmètre de l'analyse de double matérialité sont les suivants :

- en amont de ses opérations :
  - les employés de ses fournisseurs et sous-traitants de rang un (fournisseurs directs),
  - les employés de leurs propres fournisseurs et sous-traitants si un impact, risque ou opportunité a été identifié les concernant ;
- dans ses opérations, les employés de ses fournisseurs directs présents sur ses sites et non couverts par l'ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise ;
- en aval de ses opérations :
  - les employés des entreprises participant à la logistique, à la distribution et à la livraison des produits Air Liquide à ses clients et ses patients. Ces entreprises sont considérées et gérées comme des fournisseurs directs par Air Liquide au même titre que ceux en amont de ses opérations,
  - les employés de ses clients.

Selon l'analyse de double matérialité décrite au paragraphe 1.5 du présent État de durabilité – page 287, les enjeux suivants relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeurs sont matériels :

- la santé et la sécurité ;
- les conditions de travail ; et
- le travail des enfants et le travail forcé.

La **santé et la sécurité** représentent un enjeu matériel pour les travailleurs sur la chaîne de valeur du Groupe. En amont, les employés de **fournisseurs** industriels du Groupe ou ceux présents sur les sites Air Liquide ont été identifiés comme exposés à des risques pour leur santé, à une potentielle perte de revenu liée à un accident au travail, à une maladie professionnelle ou dans le pire des cas au décès. En aval, les employés des **clients** pourraient être affectés par la livraison de produits ou équipements défectueux.

Les questions relatives aux conditions de travail des employés des fournisseurs d'Air Liquide sont aussi matérielles. La **précarité de l'emploi** peut être accentuée par certaines pratiques d'achats, telles que des demandes saisonnières, ou des pics temporaires, mais aussi par des plans sociaux organisés par les fournisseurs. L'absence de réglementation sur le temps de travail dans les pays d'approvisionnement du Groupe peut conduire à des cas d'**abus d'heures supplémentaires** sans compensations appropriées pour les travailleurs sur la chaîne d'approvisionnement. De plus, le paiement de **rémunérations insuffisantes** pour les travailleurs des fournisseurs est aussi à prendre en compte. Enfin, les **risques psychosociaux, ainsi que les maladies professionnelles** liés à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée peuvent affecter les employés des fournisseurs du Groupe.

Le travail des enfants et le travail forcé pourraient survenir sur la chaîne de valeur amont d'Air Liquide. Le **travail forcé** consiste en tout travail accompli contre son gré et sous la menace d'une peine quelconque qui survient notamment par la restriction de mouvement, la rétention de documents d'identité ou de salaire ainsi que la servitude pour dettes. Le **travail des enfants** s'apparente à des situations de travail forcé mettant en danger la santé, le développement moral et intellectuel des enfants victimes de cet impact. Les travailleurs migrants et les enfants sont particulièrement vulnérables à ces impacts du fait du manque de protection provenant de leurs statuts illégaux.

Le Groupe identifie les géographies ainsi que les natures d'activités des fournisseurs critiques en matière de durabilité représentant une probabilité plus importante de survenance de travail forcé ou du travail des enfants. Chaque pays d'implantation des fournisseurs du Groupe est évalué sur la base d'une pondération d'indicateurs publics sur une échelle à trois niveaux (sévère, élevé, faible). Cette évaluation produite par la Direction des Achats Responsables du Groupe a permis d'identifier quatre pays d'implantation des fournisseurs critiques en matière de durabilité à plus haut risque pour le travail forcé ou le travail des enfants : la Chine, l'Inde, l'Égypte et la Türkiye. Concernant les natures d'activités des fournisseurs, chaque fournisseur est lié à une catégorie d'achat à laquelle est attribué un niveau de criticité en matière de durabilité basée sur la classification industrielle internationale sur une échelle à trois niveaux (sévère, élevé, faible). Les catégories d'achats classées « criticité sévère » pour le travail forcé et le travail des enfants sont les gaz combustibles, carburants et lubrifiants, traitement et élimination des déchets, et Digital & IT.

Par ailleurs, l'**inaccessibilité partielle ou complète de canaux d'alerte** peut exacerber ces impacts négatifs et empêcher la réparation et la mise en place de mesures de prévention.

L'analyse de double matérialité concernant les travailleurs dans la chaîne de valeur s'est basée sur la campagne annuelle d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité répondant à la procédure d'Achats Responsables. Celle-ci permet d'identifier et d'évaluer les impacts liés au développement durable parmi les fournisseurs directs du Groupe. Le déploiement de la campagne d'évaluation se fait annuellement par les équipes d'achats locales. Elle est coordonnée au niveau du Groupe par la Direction des Achats Responsables. Cette campagne d'évaluation a un périmètre plus large que les enjeux sociaux couverts par la norme relative aux travailleurs de la chaîne de valeur et couvre également d'autres enjeux de droits humains, ainsi que les enjeux environnementaux et éthiques. Plus d'informations sur la procédure d'Achats Responsables dans son ensemble sont disponibles au paragraphe 4.4.1 du présent État de durabilité – page 355.

Un fournisseur critique en matière de durabilité est identifié selon trois critères :

- les dépenses annuelles, qui permettent de hiérarchiser les fournisseurs et d'inclure systématiquement dans l'identification des fournisseurs critiques en durabilité ceux auprès desquels le Groupe dépense plus de 200 000 euros par an ;
- le risque lié à la nature de l'activité du fournisseur, qui est déterminé par son appartenance à l'une des 17 catégories d'achats, sous-divisées en plus de 600 sous-familles d'achats. Chaque sous-famille d'achats se voit attribuer un niveau de risque global en matière de durabilité, incluant notamment les droits humains et les conditions de travail, sur une échelle de trois niveaux (très élevé, élevé, faible) ;
- le risque lié au pays d'exercice du fournisseur, qui est apprécié à partir d'une pondération d'indicateurs publics reconnus notamment en matière de situation sanitaire et sociale (ex. : indice de développement humain, IDH) et de droits humains (ex. : Global Slavery Index, ITUC Global Rights Index), sur une échelle de trois niveaux (très élevé, élevé, faible).

Engagement envers les droits humains pour les travailleurs dans la chaîne de valeur

Air Liquide respecte et promeut les droits humains dans le cadre de ses activités dans le monde entier. Air Liquide partage les principes inscrits dans la Charte internationale des droits de l'homme, la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du Travail (OIT), les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies (ONU).

Le Code de conduite des fournisseurs d'Air Liquide, disponible sur son site Internet (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/achats-responsables) vise à promouvoir et à garantir que tous ses fournisseurs respectent entre autres les droits humains, la santé, la sécurité et la sûreté. Il s'appuie sur le Code de conduite du Groupe. L'adhésion des fournisseurs aux principes inscrits dans le Code de conduite des fournisseurs est un préalable à toute relation commerciale relative à la fourniture de biens et/ou de services à Air Liquide. Les fournisseurs s'engagent notamment à promouvoir et respecter les droits humains et à ne pas se rendre complices de violations de ces droits. Le Code décrit ensuite, dans plus de détails, les obligations qui incombent aux fournisseurs en matière de droits humains.

Sous la responsabilité de la Directrice Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale, le Groupe met en œuvre un processus de vigilance raisonnable en matière de droits humains sur sa chaîne d'approvisionnement reposant sur l'approche préconisée par les standards internationaux cités ci-dessus. L'approche d'Air Liquide pour le dialogue avec les travailleurs sur la chaîne de valeur et pour la remédiation des impacts sur les droits humains est décrite ci-dessous.

La politique du Groupe relative au travail des enfants et au travail forcé est décrite dans le paragraphe 3.2.4 du présent État de durabilité – page 348.

Consultations des travailleurs dans la chaîne de valeur et processus de réparation des impacts négatifs

La Direction des Achats du Groupe dialogue avec ses fournisseurs au sujet de leurs impacts potentiels sur leurs propres travailleurs par le biais de différents canaux :

- lors de la qualification des fournisseurs, Air Liquide communique ses exigences et requiert leur adhésion à son Code de conduite des fournisseurs et à son Code de conduite dans la contractualisation de ses relations commerciales ;
- à l'occasion de la campagne annuelle d'évaluation de ses fournisseurs critiques en matière de durabilité, comme expliqué au paragraphe 3.2.3 du présent État de durabilité – page 347, le Groupe échange avec ces derniers dans le cadre de l'évaluation de leur performance et le cas échéant en vue d'établir et de mettre en œuvre des plans d'actions correctives.

Le Groupe a également recours à des mécanismes de veille permettant de recueillir les intérêts et les vues des travailleurs de la chaîne de valeur par le biais de leurs représentants légitimes, telles que des organisations syndicales internationales, ou d'intermédiaires de confiance tels que les organisations de la société civile, ou bien les entreprises d'évaluation de tiers :

- la procédure de gestion de la relation et des risques fournisseurs requiert qu'un nouveau fournisseur fasse l'objet de vérifications préliminaires avant sa qualification, notamment en matière de respect des droits humains. Ces vérifications reposent sur l'utilisation des bases de données Dow Jones regroupant notamment les listes de sanctions internationales et les éventuels articles de presse négatifs existant sur un fournisseur. Cette veille médiatique permet de remonter les revendications et griefs des travailleurs de la chaîne de valeur. Par ailleurs, l'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité intègre également une composante relative aux controverses ;
- les perspectives des représentants légitimes du personnel de la chaîne de valeur sont aussi prises en compte lors de l'identification des fournisseurs critiques en matière de durabilité et plus particulièrement pour l'évaluation du risque pays notamment avec l'indice des droits dans le monde de la Confédération syndicale internationale ;
- la Direction des Achats et la Direction du Devoir de Vigilance et de la Responsabilité Sociétale effectuent une veille continue des pays et sujets d'intérêt de la société civile concernant la chaîne de valeur dans le cadre de leurs responsabilités.

Concernant les clients du Groupe, le paragraphe 3.3.1 du présent État de durabilité – page 349 explique les mesures d'engagement du Groupe envers ses clients.

Enfin, le système d'alerte du Groupe est accessible à tous les travailleurs de la chaîne de valeur afin de prévenir la réalisation d'impacts négatifs et de mettre en place les actions de remédiation nécessaires. Les fournisseurs sont informés de cette possibilité par le biais du Code de conduite des fournisseurs qui inclut une section relative au système d'alerte éthique. La Politique et le système d'alerte d'Air Liquide, auxquels les travailleurs de la chaîne de valeur ont accès, sont décrits au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353.

3.2.2. Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur

Politique sur la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur

Conformément aux règles de sécurité d'Air Liquide, le Groupe exige de ses fournisseurs qu'ils mettent en œuvre et maintiennent des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité robustes. Sa procédure d'Achats Responsables et son Code de conduite des fournisseurs (décrits au paragraphe 4.4.1 du présent État de durabilité – page 355) exigent que les fournisseurs respectent les normes internationales de santé et de sécurité. Ce dernier stipule que les fournisseurs doivent :

- appliquer les lois et règlements relatifs à la protection de la santé, la sécurité et la sûreté de leurs employés et de leurs sous-traitants ;
- garantir la santé, la sécurité et la sûreté du personnel Air Liquide sur leurs sites ;
- se conformer aux règles vitales de sécurité d'Air Liquide.

Le Groupe s'assure ainsi que le niveau d'exigence de sécurité et de rigueur envers les fournisseurs est équivalent à celui attendu pour les collaborateurs du Groupe. Cela implique de s'assurer que les travaux ne sont pas effectués s'ils ne peuvent pas être effectués en toute sécurité, de suivre les accidents et de respecter les réglementations visant à protéger l'intégrité physique des travailleurs. Un environnement de travail sûr garantit que le bien-être personnel est une priorité, minimise les interruptions de production et s'aligne sur les valeurs d'Air Liquide d'exploitation efficace et durable. Air Liquide gère les impacts sur la santé et la sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur à travers son cadre pour des opérations sûres et fiables (décrit au paragraphe 3.1.3 du présent État de durabilité – page 331).

Actions liées à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur

Afin d'améliorer la performance sécurité des fournisseurs et de ses sous-traitants, le Groupe a identifié différents leviers en fonction des types de sous-traitants (types de contrats, métiers, géographies, etc.), et des actions d'amélioration sont progressivement mises en œuvre.

Premièrement, les contrats signés avec les fournisseurs et les sous-traitants intègrent des clauses relatives à la sécurité. Ceci a pour effet d'ancrer l'obligation pour les fournisseurs et les sous-traitants de respecter un certain niveau de sécurité dans leurs opérations. De plus, les nouveaux fournisseurs font l'objet d'une évaluation technique couvrant notamment les sujets de sécurité et de fiabilité.

Par ailleurs, le Groupe communique aux fournisseurs et ses sous-traitants présents sur ses sites les valeurs, les standards et les normes en vigueur en matière de sécurité qu'ils doivent respecter. Les consignes de sécurité sont largement partagées, compréhensibles et détaillées dans l'organisation du travail avec les sous-traitants qui sont supervisés lors de l'exécution des prestations. Enfin, Air Liquide évalue la performance sécurité des sous-traitants une fois la tâche accomplie et favorise le partage sous la forme de retours d'expérience. Cette pratique permet d'améliorer les processus de gestion des impacts relatifs à la sécurité.

La Direction de la Sécurité et du Système Industriel dispose d'un processus interne de reporting des incidents de sécurité ou de sûreté, ouvert aux travailleurs des fournisseurs et sous-traitants du Groupe présents sur ses sites. Il permet d'informer très rapidement la chaîne managériale et les responsables sécurité ou sûreté concernés de la filiale, du groupe de pays (cluster) et des activités opérationnelles mondiales, en fonction de la gravité. Un processus de gestion de crise et de suivi de la situation est mis en place le cas échéant, pour permettre la prise en charge optimale des éventuelles victimes, sécuriser la situation et mettre en place une équipe d'investigation compétente et adaptée à l'évènement. Cet outil de reporting est décrit de manière plus détaillée au paragraphe 3.1.3 du présent État de durabilité – page 332.

Objectifs liés à la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur

Le Groupe n'a pas formalisé d'objectif quantitatif relatif aux indicateurs de santé et sécurité. En revanche, Air Liquide évalue l'efficacité des actions mises en place pour la santé et la sécurité des travailleurs de ses fournisseurs à travers l'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité prévue dans la procédure d'Achats Responsables (paragraphe 3.2.3 du présent État de durabilité – page 347) et certains indicateurs relatifs à la santé et sécurité des travailleurs de sa chaîne de valeur présents sur ses sites (paragraphe 3.1.3 du présent État de durabilité – page 335).

3.2.3. Conditions de travail

Politique sur les conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur

Air Liquide déploie une procédure des Achats Responsables visant à promouvoir et à garantir que les fournisseurs respectent les normes de développement durable auxquelles Air Liquide adhère dans ses activités et opérations. Couvrant des domaines plus larges que les enjeux sociaux relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur, cette procédure et ses principales composantes sont décrites au paragraphe 4.4.1 du présent État de durabilité – page 355.

Concernant les questions relatives aux conditions de travail, le Code de conduite des fournisseurs stipule explicitement que les fournisseurs doivent notamment :

- respecter les lois applicables et les réglementations spécifiques au secteur concernant le temps de travail, y compris les lois sur les heures supplémentaires ;
- fournir des salaires et des avantages sociaux au moins équivalents à ceux prescrits par les lois nationales respectives, y compris la législation sur le salaire minimum, en ligne avec les pratiques en vigueur dans l'industrie et sur les marchés du travail locaux, et garantir une rémunération équitable en fonction des conditions de vie locales ;
- travailler avec des cabinets de recrutement certifiés qui appliquent des méthodes de recrutement équitables et éthiques.

L'adhésion au Code de conduite des fournisseurs est une condition préalable à toute relation commerciale avec Air Liquide.

Actions liées aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur

Deux niveaux de l'organisation sont impliqués dans les activités d'achats d'Air Liquide. La Direction des Achats et leurs fonctions correspondantes dans les groupes de pays (clusters) et les activités opérationnelles mondiales sont responsables des catégories d'achats, à l'exception des achats d'énergie. Ces derniers sont gérés par des services spécialisés dans la gestion de l'énergie. La Direction des Achats définit la stratégie et la procédure Achats Responsables. La Direction des Achats Responsables coordonne son déploiement à travers le réseau de correspondants Achats Responsables dans chaque groupe de pays (cluster) et activité opérationnelle mondiale.

La campagne annuelle d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité prévoit l'accompagnement de ces fournisseurs dans la mise en place de systèmes de gestion des risques liés au développement durable dans leurs opérations.

Un fournisseur identifié comme critique en matière de durabilité s'engage à être évalué sur sa performance en matière de développement durable. L'évaluation prend forme sous deux types de questionnaires :

- par un tiers mandaté, EcoVadis, en 2024, spécialisé dans l'évaluation des performances RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) qui déploie un questionnaire en ligne basé sur les normes internationales (ex. : ISO 26000, Pacte mondial, ISO 20400, ISO 31000). Le questionnaire évalue les fournisseurs autour de quatre thèmes principaux : l'environnement, les droits humains et les conditions de travail, l'éthique, et les procédures d'achats responsables mises en œuvre par les fournisseurs ;
- par Air Liquide, qui a établi un questionnaire interne comme alternative à la solution proposée par le tiers mandaté. Celui-ci est envoyé aux fournisseurs critiques en matière de durabilité sélectionnés pour la campagne d'évaluation ayant refusé de répondre au questionnaire déployé par le tiers mandaté. Il regroupe 10 questions sur les quatre thèmes utilisés par la plateforme EcoVadis.

Selon les résultats de l'évaluation, les fournisseurs peuvent être considérés comme :

- fournisseur conforme : si la note globale est égale ou supérieure à 45/100 et qu'aucune thématique n'est notée inférieure ou égale à 20/100, le fournisseur répond aux exigences de la procédure Achats Responsables d'Air Liquide. Validité de la note : cinq ans ou lors du renouvellement de son contrat (échéance arrivant en premier) ;
- fournisseur ayant besoin d'amélioration : note globale comprise entre 25/100 et 44/100 ou lorsque la note globale est égale ou supérieure à 45/100 mais qu'une thématique est notée inférieure ou égale à 20/100. Validité de la note : trois ans, pendant lesquels le fournisseur mettra en œuvre un plan d'actions correctives ;
- fournisseur non conforme : note globale inférieure ou égale à 24/100 ou refus du fournisseur de compléter l'évaluation. Validité de la note : un an. Un plan d'actions correctives est requis dans le mois suivant sa notation et doit être mis en œuvre avant la réévaluation du fournisseur 12 mois après sa notation.

Pour les fournisseurs non conformes ou ayant besoin d'amélioration, un audit environnemental/social sur site peut être décidé pour aider à définir le plan d'action.

Le responsable des Achats Responsables du Groupe et le réseau de correspondants Achats Responsables coordonnent la mise en œuvre des plans d'actions correctives liés à la campagne d'évaluation. Conformément à la procédure d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité, les fournisseurs ayant besoin d'amélioration et les fournisseurs non conformes doivent établir un plan d'actions correctives. Air Liquide demande à ces fournisseurs de compléter et de télécharger la preuve de leur plan d'actions correctives via la plateforme tierce.

Selon la taille de l'entreprise ou le type d'actions à déployer, ces plans peuvent être établis de différentes manières, par exemple :

- sur la base des axes d'amélioration identifiés lors de l'évaluation sur la plateforme tierce ou dans le questionnaire interne ;
- par la participation des fournisseurs à des sessions de formation organisées par les correspondants Achats Responsables sur des sujets liés au développement durable.

Dans certains cas, malgré tous les efforts déployés par les équipes Achats auprès des fournisseurs concernés, les plans d'actions correctives demandés ne sont pas réalisés. Lorsque des contraintes spécifiques à l'activité du Groupe l'exigent (ex. : fournisseurs publics d'énergie), les équipes Achats élaborent des mesures de vigilance ad hoc. Par la suite, la décision de continuer avec les fournisseurs concernés est prise par le management local. Ces décisions sont formalisées et suivies.

À la suite des résultats de l'évaluation et de l'examen des plans d'actions correctives, Air Liquide peut décider de suspendre ses relations commerciales avec les fournisseurs non conformes.

Par ailleurs, le Groupe peut vérifier le respect des règles énoncées dans le Code de conduite par un questionnaire ou un audit réalisé par lui-même ou par un tiers. En cas de non-respect par un fournisseur des termes du Code de conduite des fournisseurs, Air Liquide se réserve le droit de mettre fin, à sa seule discrétion, à toute relation commerciale avec le fournisseur.

Enfin, le système d'alerte du Groupe est disponible pour toutes les parties prenantes du Groupe, y compris les travailleurs dans la chaîne de valeur, et offre un moyen de remédiation. Le système d'alerte du Groupe est décrit au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353.

Objectifs liés aux conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur

La mise en œuvre de la procédure Achats Responsables est suivie par la Direction des Achats.

En 2024, parmi les 804 fournisseurs critiques en matière de durabilité, la campagne d'évaluation et de plans d'action s'est adressée à 626 d'entre eux :

- 516 fournisseurs ont été invités à répondre à un questionnaire ; 426 d'entre eux (83 %) ont été évalués (37 % par la plateforme tierce et 63 % par Air Liquide à l'aide du questionnaire interne) ;
- 102 fournisseurs ayant besoin d'amélioration ont été invités à mettre en place des plans d'actions correctives. 101 d'entre eux ont préparé des plans d'action ;
- 8 fournisseurs non conformes ont été invités à mettre en place des plans d'actions correctives. Tous ont préparé et réalisé des plans d'action.

À la fin de la campagne 2024, 674 des fournisseurs critiques en matière de durabilité ont une évaluation en cours de validité (voir paragraphe 3.2.3 du présent État de durabilité – page 347). Les autres fournisseurs font l'objet d'un suivi.

Les résultats de l'évaluation par la plateforme externe montrent que la moyenne du score actuel est 56/100 pour les fournisseurs critiques en matière de durabilité. Les deux thèmes ayant obtenu les scores les plus élevés sont les droits humains et les conditions de travail et environnement, avec une moyenne de 57/100. La note la plus basse concerne les procédures d'achats responsables mises en œuvre par les fournisseurs avec une moyenne de 49/100.

La campagne annuelle d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité est suivie à l'aide de trois indicateurs clés afin d'assurer son déploiement efficace, de promouvoir l'amélioration continue des pratiques durables des fournisseurs et de renforcer la conformité des fournisseurs. Plus précisément, ces indicateurs aident Air Liquide à suivre la participation à la campagne, les progrès des plans d'action des fournisseurs et à garantir que les fournisseurs non conformes résolvent les non-conformités critiques, avec un objectif de 100 % pour le troisième indicateur reflétant l'engagement du Groupe pour une tolérance zéro envers ces fournisseurs. Pour les deux premiers indicateurs, les objectifs sont fixés à un niveau égal ou supérieur à celui de l'année précédente afin de favoriser les améliorations d'une année sur l'autre.

Indicateurs clés	Objectifs 2024	Résultats 2024
Part des fournisseurs critiques en matière de développement durable invités à la campagne d'évaluation annuelle qui a répondu	80 %	83 %
Part des fournisseurs ayant besoin d'amélioration qui ont préparé un plan d'actions correctives (campagne d'évaluation annuelle)	96 %	99 %
Part des fournisseurs non conformes ayant préparé et mis en œuvre un plan d'actions correctives	100 %	100 %

Ces indicateurs clés et leur état d'avancement sont régulièrement présentés au Comité de pilotage des Achats (Group Procurement Management Committee), qui réunit les Directeurs Achats des groupes de pays (clusters) des activités opérationnelles mondiales. Ils sont aussi transmis aux organes de supervision du devoir de vigilance et de l'éthique.

3.2.4. Prévention du travail forcé et du travail des enfants

Politique sur la prévention du travail forcé et du travail des enfants

Air Liquide attend de ses partenaires commerciaux qu'ils respectent ces droits humains fondamentaux en exigeant l'adhésion des fournisseurs à la clause RSE, au Code de conduite des fournisseurs et à la procédure Achats Responsables, décrits au paragraphe 4.4.1 du présent État de durabilité – page 355. Le Code de conduite des fournisseurs stipule explicitement que les fournisseurs doivent :

- interdire toute forme de travail forcé et obligatoire, y compris le travail pénitentiaire involontaire et toute forme d'esclavage moderne ;
- interdire le travail des enfants :
  - l'âge minimum d'admission au travail ne doit pas être inférieur à l'âge minimum légal, en vertu des lois applicables, ou à l'âge de 15 ans, selon la valeur la plus élevée,
  - les travailleurs effectuant des travaux dangereux, c'est-à-dire tout travail susceptible de compromettre la santé, la sécurité ou l'intégrité personnelle d'un travailleur, ne doivent pas être âgés de moins de 18 ans.

Actions liées à la prévention du travail forcé et du travail des enfants

La campagne d'évaluation des fournisseurs critiques en matière de durabilité porte notamment sur le respect des droits humains et des normes internationales applicables au travail forcé et au travail des enfants.

En parallèle, Air Liquide pratique un contrôle préliminaire des nouveaux fournisseurs à travers une veille d'articles de presse négatifs sur les sujets de droits humains et de droits du travail. Si un nouveau fournisseur est exposé à des risques liés à ces catégories, la relation ne peut être initiée, ni poursuivie, sans une vérification approfondie des controverses et l'accord de la Directrice Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale du Groupe.

Enfin, le système d'alerte du Groupe est disponible pour toutes les parties prenantes du Groupe, y compris les travailleurs dans la chaîne de valeur, et offre un moyen de remédiation. Le système d'alerte du Groupe est décrit au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353.

Objectifs liés à la prévention du travail forcé et du travail des enfants

Hormis les objectifs liés aux conditions de travail décrits ci-dessus, Air Liquide n'a pas d'objectifs supplémentaires en matière de vigilance raisonnable en matière de droits humains pour les travailleurs de la chaîne de valeur.

3.3. LES PATIENTS ET LES CLIENTS

3.3.1. Introduction

Enjeux liés aux patients et clients : impacts, risques et opportunités

Dans un environnement toujours plus dynamique et concurrentiel, la satisfaction de ses clients et patients est un moteur essentiel de la performance durable du groupe Air Liquide. Pour affirmer cette priorité, la Direction Client du Groupe est supervisée par le Directeur Général du Groupe. Le programme « Expérience Client » d'Air Liquide s'appuie sur trois piliers : la connaissance de ses clients, la responsabilisation des équipes et l'amélioration continue.

Depuis 2017, le Groupe s'est orienté vers une transformation centrée sur le client, stimulée par la mise en place d'un outil de gestion de l'expérience client appelé « la Voix du Client » (VoC). Cette solution offre à toutes les entités la possibilité de sonder régulièrement un nombre illimité de clients et de patients, d'analyser leurs commentaires en temps réel, d'identifier les personnes insatisfaites, de les recontacter et de faire le nécessaire pour traiter les raisons de leur éventuelle insatisfaction. Grâce au large partage des retours d'expérience à tous les niveaux du Groupe, des plans d'action appropriés sont identifiés et mis en œuvre pour améliorer leur expérience. À ce jour, VoC a déjà été déployé sur un large périmètre couvrant 88 % des ventes du Groupe dans le monde.

L'enquête VoC se décline aujourd'hui sous deux formats : une enquête annuelle qui couvre toutes les étapes de l'expérience client et une enquête transactionnelle, plus fréquente, qui mesure la satisfaction à une étape particulière : offre, commande, livraison, facturation, service technique, etc. Leurs retours indiquent que les clients du Groupe apprécient particulièrement la qualité des produits et services, la sécurité, ainsi que le professionnalisme et l'efficacité des équipes en contact avec eux.

L'enquête annuelle permet également au Groupe de suivre un KPI commun à l'échelle du Groupe, le NPS (Net Promoter Score®). Le NPS mesure l'intention de recommandation des clients à partir d'une simple question : « Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez Air Liquide comme fournisseur ? » Depuis le lancement des enquêtes VoC, l'amélioration constante de ce score est observée dans toutes les lignes d'activité. En 2024, 90 % des clients et des patients d'Air Liquide sont satisfaits.

L'ESRS S4 portant sur les individus, son application aux activités du Groupe conduit à s'adresser essentiellement aux patients qui bénéficient des services fournis par Air Liquide dans le cadre de son activité de Santé à domicile.

Dans son activité de Santé à domicile, Air Liquide prend en charge 2,1 millions de patients atteints de maladies chroniques. Parmi les principales maladies chroniques prises en charge par les services de santé à domicile d'Air Liquide se trouvent notamment la broncho-pneumopathie chronique obstructive, l'apnée obstructive du sommeil, l'insuffisance respiratoire chronique, le diabète de type 1, l'hypertension artérielle pulmonaire et la maladie de Parkinson.

Une fois le diagnostic et le traitement établis par le prescripteur, le service fourni par Air Liquide aux patients consiste à leur distribuer les dispositifs médicaux essentiels au traitement de leur pathologie, ainsi que leur fournir des services associés pour un suivi à long terme (sensibilisation des patients, aide à la mise en œuvre de la thérapie et accompagnement continu par l'intervention d'infirmiers ou de techniciens qualifiés en présentiel ou à distance, notamment grâce au recours accru à des solutions digitales).

Selon l'analyse de double matérialité, les enjeux relatifs à l'activité de Santé à domicile du Groupe qui sont matériels pour les patients sont les suivants : la protection de la vie privée, la santé et la sécurité et l'accès à l'information de qualité.

Les **impacts liés à la protection de la vie privée** sont **relatifs aux données à caractère personnel et de santé** émanant des patients auxquelles ont accès les filiales du Groupe (données considérées à caractère sensible) et à leur fuite éventuelle (en raison d'un mésusage interne de ces données ou d'une attaque perpétrée par une entité extérieure). Le risque lié à ces données et à leur fuite est important et systémique, et concerne l'ensemble des utilisateurs finaux visés dans cette section, sans distinction. L'utilisation malhonnête des données à caractère personnel peut porter atteinte à la vie privée, aux droits et aux biens des personnes ou de servir à des fins de discrimination. De plus, cet impact a un caractère d'irrémédiabilité fort car une fois que la donnée a fuité, il n'y a pas de retour en arrière possible. Ce genre d'incident peut avoir des **conséquences juridiques pour le Groupe** telles que des sanctions, des litiges ou des pénalités.

L'accès à une information (de qualité) sur les produits et services dans le domaine de la santé est nécessaire pour assurer aux utilisateurs finaux un bon usage de ces produits et services. Dans le champ des maladies chroniques, une information de qualité peut également contribuer à améliorer l'adhérence d'un patient à son traitement sur le long terme. Les **impacts liés à l'accès à l'information de qualité sont** donc **positifs** pour l'utilisateur final et Air Liquide s'y emploie de deux façons principales dans sa stratégie :

- par la fourniture d'informations précises concernant l'usage de ses produits, grâce à différents supports (brochures, pages Internet, session d'éducation). Ce type d'information a pour but d'optimiser l'efficacité du traitement sur le long terme et également d'éviter tout effet dommageable. Cela concerne particulièrement les patients sous oxygénothérapie de long terme traités sous oxygène liquide, traitement qui présente les risques inhérents aux propriétés intrinsèques des gaz inflammables ;
- par la fourniture d'informations concernant les habitudes de vie et les comportements à adopter pour mieux vivre avec sa pathologie.

Les actions mises en œuvre pour assurer l'accès à de l'information de qualité sont décrites plus en détail dans le paragraphe 3.3.4 du présent État de durabilité – page 351.

Air Liquide fournit des dispositifs médicaux et des gaz médicaux au domicile du patient (notamment pour le traitement de maladies respiratoires chroniques). Leur utilisation est sûre, sous réserve du respect des bonnes pratiques et des recommandations d'usage, expliquées à travers de l'information de qualité fournie au patient. Il reste cependant nécessaire d'assurer la surveillance, l'évaluation, et la gestion du risque d'effet indésirable pour limiter tout **impact négatif** résultant de l'utilisation de ces médicaments et de ces dispositifs médicaux. Même s'il s'agit d'incidents ponctuels, Air Liquide a mis en place des procédures spécifiques décrites au paragraphe 3.3.3 du présent État de durabilité – page 350.

Engagement envers les droits humains pour les patients

Air Liquide respecte et promeut les droits humains dans le cadre de ses activités. Le Groupe partage les principes inscrits dans la Charte internationale des droits de l'homme, les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies (ONU).

Air Liquide adhère aux plus hauts standards dans la conduite de ses activités. Les Principes d'action du Groupe énoncent les engagements d'Air Liquide envers ses patients. Le Groupe vise à protéger les vies vulnérables en proposant des produits et des services de santé efficaces et en apportant un soutien attentif à ses patients. Les informations relatives aux Principes d'action figurent au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353.

Sous la responsabilité de la Directrice Devoir de Vigilance et Responsabilité Sociétale, le Groupe met en œuvre un processus de vigilance raisonnable en matière de droits humains envers ses parties prenantes reposant sur l'approche préconisée par les standards internationaux cités ci-dessus. Les approches d'Air Liquide pour le dialogue avec ses patients et pour la remédiation des impacts sur les droits humains sont respectivement décrites aux paragraphes suivants.

Consultations des patients et processus de réparation des impacts négatifs

Les intérêts, points de vue et droits des patients sont pris en compte dans la stratégie du Groupe de deux façons différentes :

- certaines filiales en santé à domicile (ex. : en France) interviennent directement au domicile des patients (plusieurs fois par an lors de la première année du traitement, puis en fonction des besoins dans les années suivantes). Cette proximité avec les patients permet de recueillir régulièrement les avis des patients sur leur traitement. Ces avis nourrissent la façon dont les filiales adaptent leur prise en charge en fonction des besoins des patients. Par ailleurs, quand cela est nécessaire, les intervenants au domicile font remonter au prescripteur les besoins exprimés par le patient pour adapter le traitement et permettre une meilleure adhérence du patient au traitement ;
- si la réglementation en matière de protection des données mise en place par le système de santé du pays le permet, les filiales de santé à domicile d'Air Liquide envoient aux patients de manière régulière (à une fréquence d'une fois par an minimum) des enquêtes de satisfaction visant à recueillir le retour des patients concernant le service fourni par Air Liquide. À la suite de ces enquêtes, chaque filiale met en place un plan d'action visant à répondre aux facteurs d'insatisfaction remontés par les patients.

En sus de ces modalités de recueil de points de vue, la Politique d'alerte constitue l'un des principaux processus par lesquels Air Liquide collecte les plaintes. La Politique, le système d'alerte éthique et l'approche en matière de réparation qui en dépend sont décrits au paragraphe 4.2.1 du présent État de durabilité – page 353. Ce système d'alerte est ouvert à tous, y compris aux patients. Concernant les patients, il n'existe pas de communication spécifique afin de les informer de l'existence de cette politique d'alerte. Ceci est un axe de réflexion à considérer pour les prochains exercices.

En ce qui concerne deux thématiques matérielles, la protection des données à caractère personnel et la santé et la sécurité des patients, Air Liquide dispose de mécanismes d'alerte spécifiques pour identifier et remonter au mieux les incidents et les préoccupations des patients :

- les outils de recueil des demandes d'exercice de droits et de signalement d'éventuelles violations des données à caractère personnel, décrits au paragraphe 3.1.2 du présent État de durabilité – page 329 ;
- les processus de pharmacovigilance et de matériovigilance, décrits au paragraphe 3.3.3 ci-dessous.

3.3.2. Protection des données personnelles des patients

Politique sur la protection des données personnelles des patients

Comme décrit dans le paragraphe 3.1.8 du présent État de durabilité – page 343, Air Liquide a mis en place une gouvernance et des politiques robustes pour assurer la protection des données qui s'applique à ses collaborateurs mais aussi à ses patients.

Actions liées à la protection des données personnelles des patients

Les actions relatives à la protection des données des collaborateurs et des patients d'Air Liquide sont décrites au paragraphe 3.1.8 du présent État de durabilité – page 343.

Objectifs liés à la protection des données personnelles des patients

Les objectifs relatifs à la protection des données des collaborateurs et des patients d'Air Liquide sont décrits au paragraphe 3.1.8 du présent État de durabilité – page 343.

3.3.3. Santé et sécurité des patients

Politique sur la santé et la sécurité des patients

Le Groupe s'efforce de réduire en toute circonstance l'exposition de ses clients et patients aux risques professionnels et industriels. Pour gérer ces risques, le Groupe dispose d'un système de gestion industrielle (Industrial Management System – IMS) qui s'applique à l'ensemble des activités d'Air Liquide. L'IMS s'appuie sur :

- la responsabilisation des Directions des différentes entités du Groupe dans la mise en œuvre de ce système ;
- l'émission de procédures clés d'organisation et de gestion visant à assurer entre autres la gestion de l'hygiène, de la santé et de l'environnement, la gestion des modifications, la gestion de la maintenance, le contrôle des produits et services des fournisseurs, la gestion du développement de produits, l'analyse et le traitement des incidents et accidents. La base documentaire de l'IMS fait l'objet d'une mise à jour et d'un enrichissement continus.

Les éléments relatifs à l'IMS sont décrits en détail dans le paragraphe 3.1.3 du présent État de durabilité – page 331.

Dans le cadre des activités Santé, des processus spécifiques tels que la pharmacovigilance (pour les produits ayant le statut de médicament) et la matériovigilance (pour les produits ayant le statut de dispositif médical) sont définis pour garantir la remontée d'incidents concernant ces produits, de la part des professionnels de santé ou des patients :

- la pharmacovigilance a pour objet la surveillance, l'évaluation, la prévention et la gestion du risque d'effet indésirable résultant de l'utilisation des médicaments. Le système mis en place au sein d'Air Liquide Santé International est piloté par le Directeur Vigilances, au sein de la Direction des Affaires Pharmaceutiques. Il a une couverture mondiale et permet ainsi de surveiller et évaluer le rapport bénéfice/risque des gaz médicaux, dans l'objectif de s'assurer que les bénéfices pour le patient sont supérieurs aux risques, et ce, tout au long du cycle de vie du produit de santé. La pharmacovigilance est une science très réglementée par les autorités de santé. Ainsi, Air Liquide Santé International dispose d'un système qualité permettant la mise en œuvre de différents processus tels que la veille réglementaire, la gestion des cas, le reporting auprès des autorités. Ceci permet d'assurer la conformité de réalisation des opérations selon les standards définis. Afin de veiller au respect des opérations mentionnées ci-dessus, le système de pharmacovigilance est audité au minimum tous les trois ans et des actions de contrôle qualité sont menées ;
- la matériovigilance a pour objectif d'éviter que ne se (re)produisent des incidents et risques d'incidents graves mettant en cause des dispositifs médicaux, en prenant les mesures préventives et/ou correctives appropriées. Air Liquide dispose d'équipes spécialisées dans ses filiales pour analyser et traiter tout évènement ou risque d'incident survenant lors de l'utilisation de dispositifs médicaux ou signalés par les fabricants ou les autorités de santé. Ces spécialistes évaluent le risque et informent systématiquement le fournisseur et les autorités sanitaires lorsque cela est nécessaire, tout en restant en relation avec les différentes parties prenantes jusqu'à la clôture du signalement.

Un système de remontée des effets indésirables des gaz médicaux fournis et des équipements médicaux distribués par Air Liquide est mis en place conformément à la réglementation européenne et locale, afin de prendre en compte les retours des patients et prendre les actions correctrices nécessaires.

Actions liées à la santé et la sécurité des patients

La pharmacovigilance fait l'objet d'un module de formation en ligne qui doit être suivi annuellement par tous les collaborateurs des activités de Santé qui sont exposés. Ce module de formation est obligatoire et sa validation par l'ensemble des collaborateurs a été ajoutée comme critère d'intéressement en 2024. La participation à ce module permet à ces collaborateurs de connaître les grands principes de la pharmacovigilance, et de tester leur compréhension à l'aide d'un quiz. Si le résultat du quiz atteint au moins 80 % de réponses correctes, une attestation individuelle de fin de suivi du module est délivrée.

Objectifs liés à la santé et la sécurité des patients

L'objectif d'Air Liquide est de former chaque année 100 % des collaborateurs éligibles aux grands principes de la pharmacovigilance. Le résultat de chaque campagne de formation annuelle est documenté et piloté, et peut être communiqué aux autorités de santé lors des inspections de pharmacovigilance.

3.3.4. Accès à l'information (de qualité)

Politique sur l'accès à l'information (de qualité)

Les gaz médicaux et les dispositifs médicaux fournis par Air Liquide dans le cadre de son activité de Santé à domicile peuvent s'avérer complexes à utiliser et manipuler, ce qui rend nécessaire de former les patients à leur usage. Les filiales d'Air Liquide s'emploient à fournir des informations précises sur l'usage de ses produits de plusieurs façons (qui diffèrent d'une filiale à une autre) :

- par de l'information écrite et mise à disposition du patient (brochures, guides d'utilisation, pages web sur les sites institutionnels) ;
- par de l'information orale provenant des intervenants techniques employés par Air Liquide (techniciens, infirmiers). Cette information orale se transmet soit lors de visites individuelles au domicile du patient, soit à travers des sessions collectives de formation (sous forme de webinaires par exemple), soit à travers des supports vidéo diffusés sur Internet ou envoyés aux patients.

Au-delà de l'information concernant l'usage des produits, les filiales d'Air Liquide s'emploient à fournir aux patients des informations qui dépassent le périmètre du produit et concernent le bien-vivre avec la pathologie et le traitement sur le long terme, ainsi que les habitudes de vie et les comportements à adopter.

Pour les contenus informationnels développés au niveau central, une équipe dédiée au sein du département des Affaires réglementaires s'assure que les allégations formulées sont référencées, que le discours est équilibré et crédible, et que le contenu évite les discours promotionnels. Il existe également une procédure interne qui s'applique au niveau central pour toutes les communications externes, incluant notamment un comité de revue composé de représentants des équipes marketing, de la communication, du médical, et du réglementaire. Une fois que le contenu est validé au niveau central, chaque pays qui l'utilise auprès de ses patients doit ensuite adapter ce contenu à la réglementation du pays (il n'existe pas de réglementation commune au niveau européen, chaque autorité de santé a sa propre règle sur cette thématique).

Pour les contenus développés par les filiales en propre, il existe un réseau équivalent de contacts réglementaires qui s'assurent de cette revue.

La procédure de validation des contenus liés à l'usage des produits et des dispositifs médicaux étant considérée comme suffisamment robuste, il n'existe pas de politique ni de canal spécifiques permettant aux patients de remonter un mésusage d'un produit d'Air Liquide lié à une information incorrecte ou imprécise ni de procédure corrective associée.

Actions liées à l'accès à l'information (de qualité)

Dans le cadre d'un programme dédié au thème de l'orientation vers le patient (Patient Centricity) mis en place en 2024 pour les filiales européennes, un indicateur lié à la qualité de l'information est suivi pour l'ensemble des filiales européennes en Santé à domicile. Cet indicateur est destiné à permettre de suivre les actions mises en place localement par chaque filiale sur cette thématique.

Objectifs liés à l'accès à l'information (de qualité)

Dans le cadre d'une nouvelle politique interne de mesure de l'expérience patient lancée en 2024, l'ensemble des filiales doit mesurer plusieurs variables en lien avec le service fourni par Air Liquide.

Une de ces variables concerne la capacité des filiales à comprendre les besoins des patients et à véhiculer une information de façon claire et compréhensible (« Êtes-vous satisfait de la qualité et la pertinence des informations et des explications fournies ? »). Cet indicateur sera suivi annuellement.

Aucun objectif n'est pour l'instant associé à cet indicateur ni aucun autre indicateur concernant l'accès à l'information de qualité pour les patients. Une réflexion va être initiée en 2025 sur un potentiel objectif qui serait associé à cet indicateur si les résultats de la première année de mise en place de cet indicateur indiquent des axes d'amélioration.

4. Informations liées à la gouvernance

Table des matières

Normes ESRS	DR	Paragraphes	Pages
ESRS G1 : Conduite des affaires			
	GOV-1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.1 Gouvernance de la conduite des affaires	352
	IRO-1 Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.2 Enjeux liés à la conduite de l'entreprise : impacts, risques et opportunités	352
	G1-1 Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise	353
	G1-2 Gestion des relations avec les fournisseurs	4.4.1 Gestion des relations avec les fournisseurs 4.4.2 Politiques et pratiques de paiement d'Air Liquide	355 355
	G1-3 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	4.3.1 Prévention, détection et lutte contre la corruption 4.3.2 Formations des fonctions à haut risque	354 354
	G1-4 Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	4.1.2 Enjeux liés à la conduite de l'entreprise : impacts, risques et opportunités 4.3.3 Incidents liés à la corruption	352 355
	G1-5 Influence politique et activités de lobbying	4.5.1 Informations concernant les représentants 4.5.2 Thématiques, actions et messages auprès de la sphère publique 4.5.3 Enregistrement d'Air Liquide aux registres de transparence selon les géographies	356 356 357
	G1-6 Pratiques en matière de paiement	4.4.2 Politiques et pratiques de paiement d'Air Liquide	355

4.1. INTRODUCTION

4.1.1. Gouvernance de la conduite des affaires

Le rôle et l'expertise du Conseil d'administration en ce qui concerne la conduite des affaires sont traités dans le chapitre 3, section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, du présent Document d'Enregistrement Universel, en particulier :

- paragraphe 3 Composition du Conseil d'Administration, partie relative à la « Description de la manière dont le Conseil détermine si les compétences et l'expertise des membres sur les questions de durabilité existent ou seront développées » – page 104 ;
- paragraphe 5 Rôles et missions du Conseil d'Administration – page 111 ;
- paragraphe 6 Fonctionnement du Conseil d'Administration – page 112 ;
- paragraphe 10.1 Activité, résultats et stratégie – page 115 ;
- paragraphe 11.1 Le Comité d'audit et des comptes, partie Travaux du Comité d'audit et des comptes en 2024 – page 118 et page 120.

4.1.2. Enjeux liés à la conduite de l'entreprise : impacts, risques et opportunités

Les Principes d'action et le Code de conduite d'Air Liquide réaffirment les valeurs du Groupe. Ils sont diffusés à tous les collaborateurs et sont disponibles sur le site Internet d'Air Liquide (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique). Ils conduisent à considérer comme matériels :

- la culture d'entreprise : le **non-respect des Principes d'action et du Code de conduite par les collaborateurs** d'Air Liquide pourrait entraîner des effets défavorables sur la réputation du Groupe ou conduire à une violation des textes en vigueur ;
- protection des lanceurs d'alerte : l'**absence ou la défaillance des mesures de protection** pour les auteurs de signalements dans les processus de traitement des alertes ou l'**exercice de représailles** pourraient avoir des impacts négatifs sur les lanceurs d'alerte et constitueraient un **manquement** du Groupe **à ses obligations légales**. Outre les **effets défavorables sur la réputation** d'Air Liquide, un défaut de protection des lanceurs d'alerte pourrait conduire de futurs auteurs de signalements à ne plus recourir au système d'alerte du Groupe ;
- corruption et versement de pots-de-vin (prévention, formation, incidents) : l'absence ou la défaillance dans la prévention ou la détection de faits de corruption pourrait constituer une **violation des dispositions applicables en matière de lutte contre la corruption** d'une part, ou exposer le Groupe à des **poursuites ou des sanctions pouvant porter atteinte à sa réputation** d'autre part ;
- gestion des relations avec les fournisseurs : les aspects sociaux, décrits au paragraphe 3.2 du présent État de durabilité – page 344, ne sont pas les seuls susceptibles de produire des impacts négatifs ; Air Liquide considère également les **impacts négatifs de ses fournisseurs sur les aspects éthiques et environnementaux**. S'il venait à devoir cesser une relation d'affaires avec un fournisseur stratégique ou critique en raison d'une violation de ces principes, cela pourrait exposer le Groupe à un **risque de rupture dans sa chaîne d'approvisionnement** ou un **risque** éventuellement **judiciaire**.

En complément, l'analyse de double matérialité, décrite au paragraphe 1.5 du présent État de durabilité – page 287, a conclu que les enjeux de pratiques de paiement des fournisseurs ainsi que les activités de lobbying sont matériels. En effet, les **pratiques de paiement aux fournisseurs** sont une composante essentielle de la relation avec les fournisseurs et sont d'autant plus **cruciales pour la viabilité des petites et moyennes entreprises**. Quant aux activités de lobbying, Air Liquide a défini et publié en 2021 une Charte des affaires publiques régissant les interactions du Groupe avec les pouvoirs publics nationaux, régionaux/européens et internationaux, pour anticiper les **risques liés aux changements réglementaires**, identifier des opportunités de croissance et engager Air Liquide dans le débat public sur les secteurs où le Groupe peut légitimement s'exprimer. Air Liquide s'assure que ses actions de représentation d'intérêts sont guidées par les principes de transparence édictés dans sa Charte afin d'écarter toute pratique susceptible de faire porter un **risque aux valeurs d'intégrité du Groupe.**

4.2. LA CONDUITE DES AFFAIRES ET LA CULTURE D'ENTREPRISE

4.2.1. Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise

Principes d'action et Code de conduite d'Air Liquide

Air Liquide adhère aux plus hauts standards dans la conduite de ses activités. Les Principes d'action et le Code de conduite du Groupe affirment les valeurs d'Air Liquide et son engagement pour la sécurité, la transparence, le respect, une gestion rigoureuse, l'amélioration continue et la construction d'une relation de confiance avec ses parties prenantes.

Les Principes d'action, sous la supervision du Directeur Général d'Air Liquide, expriment les engagements du Groupe dans la conduite de ses activités envers ses parties prenantes tant internes qu'externes telles que ses clients et ses patients, ses Actionnaires, ses collaborateurs, les communautés locales, ses fournisseurs et ses partenaires d'affaires et pour la protection de l'environnement. Ils sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs et sont disponibles sur le site Internet du Groupe (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique/principes-action-groupe).

Le Groupe s'est également doté d'un Code de conduite, illustrant les règles éthiques qu'Air Liquide doit respecter. Les grandes orientations du Code sont couvertes dans les trois chapitres suivants :

- « Agir avec attention », qui traite des thématiques de la protection des personnes et des biens (ex. : la sécurité et la sûreté, l'équité, la diversité et la lutte contre le harcèlement, la protection des données personnelles) ;
- « Agir avec intégrité et transparence », qui illustre les comportements attendus en matière de prévention de la corruption, de respect des règles de concurrence loyale et de transparence de l'information communiquée au public ;
- « Agir de manière responsable », où sont affirmés les engagements du Groupe et de ses collaborateurs pour la protection de l'environnement et des droits humains et à l'égard de la contribution à la communauté.

Le Code de conduite s'applique à tous les collaborateurs, dirigeants et Administrateurs du Groupe. Air Liquide attend également de ses partenaires d'affaires qu'ils respectent les principes de ce Code. Le déploiement du programme éthique, dont le Code de conduite est partie intégrante, est sous la responsabilité du Délégué Éthique du Groupe et est supervisé par le Comité éthique et conformité qui se réunit deux fois par an. Ce Comité est constitué des Directeurs du Contrôle Général et Conformité, Juridique, et de deux membres du Comité Exécutif du Groupe : la Directrice des Ressources Humaines et la Directrice supervisant les opérations d'Air Liquide en Europe ainsi qu'en Afrique, au Moyen-Orient et en Inde. Le Délégué Éthique du Groupe en assure le Secrétariat.

Le Code de conduite, accessible en 28 langues, donne aux collaborateurs un cadre de réflexion et des outils pour adopter les comportements attendus. Il est diffusé en interne à l'aide de divers moyens de communication (réunions d'information, posters, articles, etc.) et est disponible sur le site Internet d'Air Liquide (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique). Une formation en ligne est dédiée au Code de conduite pour expliquer la démarche éthique du Groupe et illustrer les thématiques par des mises en situation. Ce module est obligatoire pour tous les collaborateurs du Groupe chaque année. Les thèmes abordés sont renouvelés. En 2024, le module a traité des sujets relatifs à la cybersécurité et à la protection numérique, aux conflits d'intérêts, et à un rappel sur le système d'alerte. 97 % des collaborateurs ont suivi cette formation en 2024. À l'occasion de la formation en ligne, chaque collaborateur renouvelle annuellement son adhésion au Code de conduite et son engagement à en respecter les dispositions après un test de connaissances permettant de valider la participation à la formation.

Le BlueBook, manuel de référence global, accessible à l'ensemble des collaborateurs sur l'Intranet du Groupe, traduit les Principes d'action et le Code de conduite en politiques, codes et procédures opérationnelles. Le BlueBook constitue ainsi le socle du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne afin de s'assurer que les activités du Groupe et les comportements de ses collaborateurs se conforment aux lois et règlements applicables ainsi qu'aux normes et bonnes pratiques pour une conduite des affaires cohérente.

La Politique d'alerte d'Air Liquide

La Politique d'alerte d'Air Liquide définit les différents canaux que l'auteur d'un signalement peut utiliser pour alerter sur une éventuelle violation des engagements et règles éthiques du Groupe et le processus de traitement des alertes par Air Liquide. Disponible pour l'ensemble des collaborateurs dans le BlueBook, elle est accessible sur le site Internet du Groupe pour les parties prenantes externes (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/ethique). La déclinaison de cette politique au travers de politiques locales dans les entités du Groupe est en voie d'achèvement.

EthiCall (https://safecall.co.uk/en/clients/ethicall/) est disponible pour l'intégralité des entités du Groupe et, après consultation des instances représentatives du personnel en France en 2021, pour l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes (clients, patients, fournisseurs, sous-traitants et leur personnel, communautés locales, facilitateurs, etc.). En 2024, Airgas et ses filiales disposent également d'une plateforme similaire, EthicsPoint (https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/28723/index.html). Air Liquide communique de manière régulière sur ces systèmes auprès de ses collaborateurs (ex. : via affichage, Intranet, rappel dans la formation en ligne annuelle et obligatoire relative au Code de conduite, communication managériale, formation d'accueil des nouveaux embauchés).

Toute personne peut faire un signalement dans sa langue par téléphone ou sur les sites Internet dédiés accessibles depuis les sites Intranet et Internet du Groupe (la collecte des signalements est réalisée par des prestataires). Pour les collaborateurs, ces systèmes sont complémentaires aux voies habituelles de signalement d'incidents potentiels au sein des entités (manager hiérarchique, Direction des Ressources Humaines, Correspondant Éthique, Délégué Éthique du Groupe). Les tiers peuvent également faire part de leurs préoccupations à leur éventuel interlocuteur dans le Groupe.

Les signalements peuvent porter notamment sur des allégations de violation du Code de conduite, des politiques et procédures internes du Groupe ou des lois applicables, et sur tout incident lié aux droits humains, à la santé et à la sécurité, ou à l'environnement.

Le système d'alerte permet une prise en charge rapide et structurée des signalements reçus et un traitement indépendant, confidentiel et objectif par des collaborateurs d'Air Liquide. Après l'enregistrement d'un signalement, la procédure de traitement prévoit qu'un accusé de réception soit envoyé au lanceur d'alerte dans les sept jours suivant sa réception. Au sein d'Air Liquide, le coordinateur d'alerte en charge de la géographie ou de l'activité opérationnelle mondiale concernée par l'alerte étudie la recevabilité du signalement conformément aux procédures internes et nomme un investigateur le cas échéant en fonction de la catégorie d'alerte et hors de la chaîne de management concernée par les faits. Les prestataires disposent d'une table de routage, fournie par Air Liquide, pour adresser le signalement au coordinateur d'alerte compétent et ont pour consigne de ne pas notifier une personne qui serait citée dans l'alerte. L'investigateur conduit une investigation pour déterminer si les faits signalés sont avérés. Il peut faire appel à des ressources externes pour cette investigation. Un nouveau module de formation pour les investigateurs a été créé en 2023, avec la contribution des coordinateurs d'alerte, et est progressivement déployé depuis 2024. À sa nomination, chaque investigateur se voit remettre un kit contenant les procédures et la documentation nécessaires à sa mission.

Si les faits sont avérés, des mesures correctives et de réparation adaptées sont mises en œuvre. Ces mesures peuvent notamment comprendre :

- le renforcement de politiques, procédures et contrôles du Groupe ;
- une assistance des Ressources Humaines ou autres à l'auteur de l'alerte ;
- des sensibilisations individuelles ou collectives ;
- des sanctions disciplinaires, pouvant aller jusqu'au licenciement, conformément aux réglementations applicables, ou des poursuites judiciaires, le cas échéant.

Un suivi et un retour d'information doivent être fournis à l'auteur du signalement lors de la procédure et au plus tard trois mois après l'accusé de réception de l'alerte (mais dans la mesure du possible dans les deux mois). Dans certains cas justifiés et dans certaines juridictions (par exemple, la nature ou la complexité du signalement), une période plus longue peut être nécessaire (mais cette période ne devrait pas dépasser trois mois supplémentaires).

Les principes concernant les protections accordées aux lanceurs d'alerte et à tout auteur d'un signalement (anonymat, respect de la confidentialité du traitement de l'alerte, interdiction de toute forme de représailles) sont affirmés dans le Code de conduite et la Politique d'alerte du Groupe. Le Groupe garantit qu'une personne qui a signalé de bonne foi un manquement à l'éthique ou une faute ne fera l'objet d'aucune mesure disciplinaire ou discriminatoire ni de représailles de quelque nature que ce soit. Le système d'alerte est ainsi conforme à la législation applicable transposant la directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil.

Le Délégué Éthique du Groupe est responsable du système d'alerte et s'assure de la conformité de son fonctionnement, en particulier de sa bonne diffusion dans l'ensemble du Groupe, du bon traitement des signalements et de la protection des lanceurs d'alerte. La revue des cas les plus sévères est effectuée par le Comité éthique et conformité du Groupe.

La Politique ainsi que les processus décrits ci-dessus au sujet du système d'alerte éthique d'Air Liquide répondent aux critères d'efficacité définis par les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme tels que l'accessibilité, la prévisibilité ou la transparence.

Répartition des alertes par nature

Le tableau suivant présente le nombre de signalements, répartis par nature, effectués au cours de l'année 2024 dans le système d'alerte éthique du Groupe, indépendamment de leur statut de traitement et des conclusions après enquête.

	2024
Ressources Humaines	422
Santé, sécurité et environnement	28
Fraude	55
Autres (Compliance)	53
TOTAL	**558**

Au 31 décembre 2024, 125 signalements étaient toujours en cours de traitement. Parmi les 433 clos, 38,6 % ont été considérés comme avérés ou partiellement avérés et ont donné lieu à des mesures correctives et de réparation.

4.3. PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

4.3.1. Prévention, détection et lutte contre la corruption

L'engagement d'Air Liquide, rappelé en introduction des Principes d'action, de s'interdire toute forme de corruption est soutenu par un solide programme de prévention. Dans le Code de conduite, les principes d'intégrité et de transparence sont définis et illustrés dans un chapitre spécifique. Ce chapitre rappelle en particulier les lois encadrant la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, traite des relations avec les intermédiaires et des types de paiements nécessitant une attention particulière. La communication du Code de conduite est couverte au paragraphe 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise du présent État de durabilité – page 353. Par ailleurs, le Groupe dispose d'un Code de conduite des fournisseurs qui comporte un chapitre consacré à la prévention de la corruption.

Air Liquide dispose d'un programme de prévention de la corruption qui bénéficie d'une forte implication de la Direction Générale et du management. Ce programme s'appuie notamment sur :

- l'établissement d'une cartographie des risques de corruption ;
- le Code de conduite ;
- un ensemble complet de formations et d'actions de sensibilisation à destination des populations exposées aux risques de corruption ;
- un dispositif d'évaluation des tiers ;
- un système d'alerte ; et
- des contrôles comptables.

Ce programme est régulièrement mis à jour pour tenir compte des nouvelles obligations réglementaires et législatives sous la coordination du Délégué Éthique du Groupe, qui s'appuie sur un réseau de correspondants éthiques, notamment chargés de piloter la mise en œuvre du programme localement. Il bénéficie également du support des Directions Juridique, Ressources Humaines et de leurs correspondants locaux. Le programme anticorruption fait l'objet d'audits réguliers.

La détection d'éventuels cas de corruption repose sur différents canaux : le système d'alerte décrit au paragraphe 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise du présent État de durabilité – page 353 ou au travers des contrôles et audits mis en place. Dans cette deuxième hypothèse, les entités appliquent une procédure interne relative à la gestion des fraudes pour remonter et traiter le cas.

L'avancement du programme anticorruption et le dispositif de gestion des fraudes sont suivis par le Comité éthique et conformité. Il fait en outre l'objet d'une présentation annuelle au Comité d'audit et des comptes du Conseil d'Administration.

4.3.2. Formations des fonctions à haut risque

Les fonctions exposées et particulièrement exposées aux risques de corruption sont identifiées sur la base des profils d'emploi et des résultats de la cartographie des risques de corruption. Elles font typiquement partie des domaines liés aux ventes, achats et gestion administrative. La distinction entre les fonctions exposées et particulièrement exposées dépend du niveau de responsabilité et de la proximité avec des tiers et plus généralement du degré d'implication dans les scénarios de risques identifiés par la cartographie. Les collaborateurs appartenant à ces fonctions doivent suivre un module de formation en ligne chaque année. Il est complété par des formations présentielles tous les trois ans pour les fonctions particulièrement exposées. Un test de

connaissances est effectué à la fin de ces formations. Quant aux autres collaborateurs, ils sont sensibilisés à la prévention de la corruption par le biais de la formation en ligne annuelle sur le Code de conduite décrite au paragraphe 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise du présent État de durabilité – page 353.

Les thématiques abordées dans les formations en ligne sont renouvelées chaque année et peuvent porter sur la politique cadeaux, les conflits d'intérêts, les procédures de détection et d'alerte ou encore sur les interactions avec les tiers à risques. Les collaborateurs interagissant avec des professionnels de santé dans leur travail reçoivent également des formations spécifiques selon les obligations réglementaires auxquelles ils sont soumis.

La formation anticorruption en classe permet d'approfondir les connaissances des fonctions particulièrement exposées en abordant la définition d'un acte de corruption, en effectuant un rappel des lois applicables et en couvrant les thématiques sensibles aux risques notamment au travers de cas pratiques (ex. : intermédiaires, cadeaux et invitations, paiement de facilitation et conflits d'intérêts).

Formations en matière d'anticorruption

Le tableau ci-dessous présente la nature, la fréquence et les populations éligibles aux formations relatives à l'anticorruption. Il précise également pour le nombre total de personnes concernées par chaque formation le taux de réalisation en 2024.

	Formation anticorruption en ligne (30 minutes)	Formation anticorruption en classe (1h30)	Formation en ligne Code de conduite (40 minutes)
Populations éligibles			
Fonctions exposées	Annuel		Annuel
Fonctions particulièrement exposées	Annuel	Une fois tous les trois ans	Annuel
Administrateurs	Réalisé en 2024		
Tous les autres collaborateurs			Annuel
Couverture des formations			
Nombre de personnes concernées [(a)]	20 110	11 578	64 123
Taux de réalisation	95 %	23 % [(b)]	97 %

(a) À l'exclusion des collaborateurs recrutés après le 30 novembre 2024 et des collaborateurs en arrêts de longue durée.
(b) La formation anticorruption en classe étant réalisée sur une rotation de trois ans, tous les collaborateurs concernés ne sont pas formés chaque année.

4.3.3. Incidents liés à la corruption

En 2024, Air Liquide n'a pas été condamné pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption.

4.4. RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

4.4.1. Gestion des relations avec les fournisseurs

La gestion des relations avec les fournisseurs repose sur :

- la procédure de gestion de la relation et des risques fournisseurs qui vise à maximiser la valeur et à minimiser les risques des interactions d'Air Liquide avec ses fournisseurs tout en optimisant l'utilisation des ressources du Groupe. Elle définit notamment le processus de qualification d'un fournisseur permettant d'identifier les risques associés et de s'assurer qu'il est en capacité de répondre aux exigences d'Air Liquide ;
- la procédure Achats Responsables, qui définit les lignes directrices pour la fonction Achats pour intégrer les aspects éthiques, sociaux et environnementaux dans les processus achats et la démarche d'identification et de prévention des impacts sur les enjeux de durabilité. Cette dernière est plus amplement décrite au paragraphe 3.2 du présent État de durabilité – page 344 au sujet des enjeux relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur et s'applique de la même manière pour les enjeux environnementaux et éthiques.

Par ailleurs, la fonction Achats exprime ses exigences en matière de durabilité auprès de ses fournisseurs par le biais de deux instruments :

- le Code de conduite des fournisseurs qui a pour objectif de promouvoir et faire respecter par l'ensemble des fournisseurs notamment les droits humains, l'éthique, la protection de l'environnement et la sécurité. Il s'appuie sur le Code de conduite du Groupe. L'adhésion des fournisseurs aux principes inscrits dans le Code de conduite des fournisseurs est une condition préalable à toute relation commerciale pour l'approvisionnement d'Air Liquide. La révision de ce Code en 2023 a visé à s'aligner sur les nouvelles attentes réglementaires et l'évolution des pratiques. Elle a intégré notamment des articles supplémentaires relatifs aux minerais de conflit et au système d'alerte. Ce Code de conduite est accessible sur le site Internet d'Air Liquide (https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/achats-responsables) ;
- une clause de durabilité qui est incluse dans les standards contractuels avec les fournisseurs, y compris ceux des accords-cadres.

La fonction Achats peut exiger des spécifications en matière de durabilité, pour répondre à des impacts ou à une stratégie spécifiques au niveau local ou par catégorie, par exemple. Ces spécifications doivent être définies en collaboration avec les fonctions et activités spécialistes. Ils peuvent concerner les biens ou services eux-mêmes, le processus de production et de livraison associé et/ou l'organisation du fournisseur associée.

4.4.2. Politiques et pratiques de paiement d'Air Liquide

La procédure procure-to-pay d'Air Liquide (P2P) fournit un cadre pour tous les collaborateurs du Groupe impliqués dans les activités procure-to-pay, de la demande d'achat jusqu'au paiement des fournisseurs. La procédure vise à harmoniser et automatiser le processus P2P au sein d'Air Liquide afin de maximiser l'efficacité et de réduire les erreurs manuelles, garantissant ainsi le paiement à temps des fournisseurs. Parmi les indicateurs recommandés, la procédure comprend le suivi du délai moyen de règlement des dettes fournisseurs et du pourcentage de factures payées à temps. La procédure est co-propriété des Directions Achats et Finance qui, avec les Directeurs Généraux des entités, sont responsables de sa mise en œuvre.

La procédure Achats Responsables, décrite au paragraphe 3.2 du présent État de durabilité – page 344, indique qu'une attention particulière doit être accordée aux conditions de paiement et aux retards de paiement vis-à-vis des petites et moyennes entreprises, leur trésorerie étant un sujet clé. À la demande du fournisseur, ces conditions peuvent être adaptées, après décision conjointe des fonctions Achats et Finance, pour faciliter les affaires.

De nombreux délais de paiement contractuels sont appliqués par le Groupe, puisqu'ils diffèrent en fonction des pays et des activités du fournisseur. Les conditions de paiement contractuelles appliquées par le Groupe doivent être conformes aux lois locales. Les principaux délais de paiement appliqués par le Groupe, basés sur les délais de paiement indiqués sur les factures reçues des fournisseurs, peuvent être synthétisés comme suit :

Délai de paiement	Proportion des dépenses 2024 (%)
Immédiat	24,9 %
Net 20 jours	5,2 %
Net 30 jours	22,4 %
Net 45 jours	7,3 %
Net 60 jours	13,1 %
Autres	27,1 %
TOTAL	**100,0 %**

Les lignes du compte de résultat relatives à ces dépenses sont les « Achats » et les « Autres charges d'exploitation ».

Air Liquide n'opère pas de distinction entre les fournisseurs dans ses pratiques de paiement vis-à-vis de ceux-ci, qu'il s'agisse de petites ou moyennes entreprises ou de grandes entreprises. Le premier poste de dépenses porte sur l'énergie (électricité et gaz naturel) ; en 2024, 54,6 % de ces dépenses devaient être réglées dans l'immédiat, 14,9 % à 20 jours nets et 14,2 % à 30 jours nets.

Le délai moyen de règlement des dettes fournisseurs s'établit à 63,5 jours en 2024. Cet indicateur a été calculé sur la base des dettes fournisseurs d'exploitation au 31 décembre 2024 tel que déterminé et publié à la note 27 Fournisseurs des États financiers consolidés, divisées par le coût de revient journalier (sur une base de 360 jours). Le coût de revient journalier correspond au coût des ventes et des frais généraux (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation » du compte de résultat) duquel sont déduites les charges de personnel (incluses dans la ligne « Charges de personnel » du compte de résultat).

93,6 % des dettes fournisseurs étaient alignées avec les délais de paiement contractuels. Ce ratio a été estimé sur la base de la moyenne des dettes fournisseurs échues à la fin des trois premiers trimestres 2024 et du quatrième trimestre 2023. L'analyse au niveau du Groupe n'était pas disponible pour le dernier trimestre 2024 à la date d'élaboration de ce rapport, mais la part des dettes fournisseurs alignées avec les délais de paiement contractuels reste relativement stable d'un trimestre à l'autre. En effet, elle est comprise dans une fourchette allant de 93,0 % à 94,3 % sur la période retenue pour le calcul du ratio.

Au 31 décembre 2024, le Groupe n'a pas connaissance de procédure judiciaire en cours concernant des retards de paiement. Le terme « procédure judiciaire en cours » fait référence aux procédures traitées par les institutions judiciaires, telles que définies dans le droit national de chaque pays où le Groupe est présent ; comme cela est demandé par la réglementation, il s'agit spécifiquement des procédures judiciaires qui n'ont pas été juridiquement résolues au 31 décembre 2024.

4.5. RELATIONS AVEC LA SPHÈRE PUBLIQUE

4.5.1. Informations concernant les représentants

- Le Conseil d'Administration du Groupe, en particulier le Comité d'audit et des comptes, examine de façon régulière les activités de représentation d'intérêts, coordonnées par la Direction des Affaires Européennes et Internationales (budget, organisation, principes d'engagements, objectifs et actions).
- Le Secrétaire Général du Groupe, membre du Comité Exécutif d'Air Liquide, supervise les Directions du Contrôle Général et Conformité, Juridique, des Affaires Européennes et Internationales, ainsi que le Digital & IT.

Il n'y a pas, au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe, de membres ayant exercé des fonctions précédentes dans des administrations publiques nationales.

Les éléments relatifs au rôle de supervision des organes de gouvernance du Groupe sont traités dans le chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel, en particulier au paragraphe 3 Composition du Conseil d'Administration, section Gouvernance – Composition, fonctionnement et travaux du Conseil d'Administration et des Comités – page 103.

4.5.2. Thématiques, actions et messages auprès de la sphère publique

Transition énergétique :

- sensibiliser les autorités publiques aux spécificités de la filière des entreprises électro-intensives et de la nécessité pour les industriels de pouvoir se fournir en énergie renouvelable et bas carbone dans des volumes importants à un prix compétitif ;
- participer à la mise en place de mécanismes favorisant la réduction des émissions de CO_2 pour inciter les industriels à se tourner vers des solutions de décarbonation et ainsi atteindre l'objectif zéro émission nette ;

- accompagner les pouvoirs publics dans la construction de politiques publiques permettant la décarbonation de l'industrie à partir des bassins industriels existants – Captage et Séquestration du Carbone, production et utilisation de gaz industriels (hydrogène, oxygène, etc.) renouvelables et bas carbone – et la mise en place des mécanismes de soutien correspondants ;
- contribuer aux réflexions sur le développement des réseaux des gaz industriels (hydrogène, CO_2) en faisant reconnaître leurs spécificités dans le cadre d'usages industriels au sein d'écosystèmes locaux ;
- contribuer à la structuration de l'écosystème de la mobilité décarbonée hydrogène (production, distribution, développement des flottes de véhicules).

Électronique :

- accompagner le développement de l'industrie des semi-conducteurs en faisant reconnaître la criticité de tous les acteurs de la chaîne de valeur et la nécessité de les soutenir pour préserver la souveraineté industrielle dans chaque géographie.

Santé :

- contribuer activement, aux côtés des pouvoirs publics, des patients, des professionnels de santé et des hôpitaux, à la construction de systèmes de santé plus performants, plus durables et plus équitables, dans un contexte de vieillissement de la population et d'augmentation des maladies chroniques ;
- encourager le développement de parcours de santé centrés sur la valeur apportée au patient, et permettant l'articulation d'un parcours de soins jusqu'au domicile du patient, en combinant un accompagnement humain expert et le recours aux dernières innovations numériques ;
- contribuer à faire évoluer la gestion des gaz médicaux pour optimiser son efficacité, améliorer la qualité du service rendu aux patients et aux établissements, renforcer la résilience des systèmes de santé, atteindre la neutralité carbone et garantir l'accès aux soins, y compris dans les zones reculées.

Dans le cadre des interactions avec les pouvoirs publics, les représentants désignés par le Groupe peuvent être amenés à participer à des groupes de travail, à contribuer à des notes techniques ou à échanger lors de rendez-vous sur des sujets relevant de leur expertise. Le Groupe, sur la page affaires publiques de son site Internet [(1)], publie sa Charte des affaires publiques, contenant ses principales positions ainsi que ses activités de représentation d'intérêt dans les principales géographies où le Groupe opère.

4.5.3. Enregistrement d'Air Liquide aux registres de transparence selon les géographies

Géographie	lien vers le site
Union européenne	https://transparency-register.europa.eu/searchregister-or-update/organisation-detail_en?id=94857385769-70
France	https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=552096281##
USA	https://lda.senate.gov/filings/public/filing/search/?registrant=air+liquide&search

5. Annexe

TAXONOMIE EUROPÉENNE

LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (« ICP ») DE LA TAXONOMIE

(1) *https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/engagement-parties-prenantes-publiques*

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 5
État de durabilité

CHIFFRE D'AFFAIRES

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important								
Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	Part du chiffre d'affaires *(%)*	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau et ressources marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau et ressources marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires N-1 *(%)*	Catégorie (activité habilitante ou transitoire)
A. TAXONOMIE – ACTIVITÉS ÉLIGIBLES		**3 194,6**	**11,8 %**	**11,8 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**								**13,4 %**	
Activité C : Industrie manufacturière		**62,3**	**0,2 %**														**0,6 %**	
Fabrication d'hydrogène	CCM 3.10	48,4	0,2 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	N/A	O	O	O	0,2 %	
Fabrication d'autres technologies à faible intensité de carbone	CCM 3.6	13,9	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	0,1 %	H
Fabrication de technologies à faible intensité de carbone pour le transport	CCM 3.3	0,0	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	0,2 %	H
Fabrication d'équipements pour la production et l'utilisation de l'hydrogène	CCM 3.2	0,0	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	0,1 %	H
Activité D : Énergie		**3,5**	**— %**														**— %**	
Fabrication de biogaz et de biocarburants destinés aux transports et de bio-liquides	CCM 4.13	3,5	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	N/A	O	O	O	— %	
Activité E : Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution		**22,0**	**0,1 %**														**0,2 %**	
Captage et utilisation de gaz de décharge	CCM 5.10	14,8	0,1 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	N/A	N/A	O	O	O	0,1 %	
Digestion anaérobie de bio-déchets	CCM 5.7	7,2	— %	O	N	N/A	N	N/A	N/A		O	O	N/A	O	O	O	0,1 %	
Activité H : Transports		**51,1**	**0,2 %**														**— %**	
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	51,1	0,2 %	O	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	— %	H
A.1. Taxonomie – Activités Alignées		**138,9**	**0,5 %**	**0,5 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**		**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**0,8 %**	
Dont Habilitantes		**65,0**	**0,2 %**	**0,2 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**		**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**0,4 %**	**H**
Dont Transitoires		**0,0**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**		**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**— %**	**T**
Activité C : Industrie manufacturière		**2 400,4**	**8,9 %**														**9,4 %**	
Fabrication d'hydrogène	CCM 3.10	2 070,8	7,6 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								8,5 %	
Fabrication de produits chimiques organiques de base	CCM 3.14	137,9	0,5 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,5 %	
Fabrication d'équipements pour la production et l'utilisation de l'hydrogène	CCM 3.2	98,6	0,4 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,2 %	
Fabrication d'autres technologies à faible intensité de carbone	CCM 3.6	78,9	0,3 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,2 %	
Fabrication de médicaments	PPC 1.2	14,2	0,1 %	N/A	N/A	N/A	N/A	O	N/A								— %	
Activité D : Énergie		**600,9**	**2,2 %**														**3,0 %**	
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	578,3	2,1 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								2,9 %	
Fabrication de biogaz et de biocarburants destinés aux transports et de bio-liquides	CCM 4.13	14,4	0,1 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Stockage d'hydrogène	CCM 4.12	4,9	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,1 %	
Production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.29	2,7	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Production d'électricité à partir de combustibles gazeux et liquides renouvelables d'origine non fossile	CCM 4.7	0,6	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Activité E : Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution		**42,4**	**0,2 %**														**0,2 %**	
Captage et utilisation de gaz de décharge	CCM 5.10	28,5	0,1 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,1 %	
Digestion anaérobie de bio-déchets	CCM 5.7	13,9	0,1 %	O	N	N/A	N	N/A	N/A								0,1 %	
Activité H : Transports		**12,0**	**— %**														**— %**	
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	12,0	— %	O	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
A.2. Taxonomie – Activités éligibles mais non durables au plan environnemental (Activités non alignées au sens de la taxonomie)		**3 055,7**	**11,3 %**	**11,3 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**								**12,6 %**	
B. TAXONOMIE – ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES		**23 863,2**	**88,2 %**														**86,6 %**	
TOTAL (A + B)		**27 057,8**	**100,0 %**														**100,0 %**	

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 5
État de durabilité

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important								
Activités économiques	Code	Dépenses d'investissement (*en millions d'euros*)	Proportion des dépenses d'investissement *(%)*	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau et ressources marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau et ressources marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Proportion des dépenses d'investissement N-1 *(%)*	Catégorie (activité habilitante ou transitoire)
A. TAXONOMIE – ACTIVITÉS ÉLIGIBLES		**574,9**	**15,1 %**	**15,1 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**								**15,3 %**	
Activité C : Industrie manufacturière		**258,9**	**6,8 %**														**8,0 %**	
Fabrication d'hydrogène	CCM 3.10	258,9	6,8 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	N/A	O	O	O	7,9 %	
Fabrication d'équipements pour la production et l'utilisation de l'hydrogène	CCM 3.2	0,0	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	0,1 %	H
Activité D : Énergie		**0,0**	**— %**														**0,1 %**	
Stockage d'hydrogène	CCM 4.12	0,0	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	N/A	O	O	O	O	0,1 %	H
Activité E : Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution		**2,2**	**0,1 %**														**— %**	
Digestion anaérobie de bio-déchets	CCM 5.7	2,2	0,1 %	O	N	N/A	N	N/A	N/A		O	O	N/A	O	O	O	— %	
Activité H : Transports		**0,0**	**— %**														**0,3 %**	
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	0,0	— %	O	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	0,3 %	H
A.1. Taxonomie – Activités Alignées		**261,1**	**6,9 %**	**6,9 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**		**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**8,4 %**	
Dont Habilitantes		**0,0**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**		**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**0,5 %**	**H**
Dont Transitoires		**0,0**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**		**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**— %**	**T**
Activité C : Industrie manufacturière		**223,4**	**5,8 %**														**5,1 %**	
Fabrication d'hydrogène	CCM 3.10	204,9	5,4 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								4,9 %	
Fabrication d'équipements pour la production et l'utilisation de l'hydrogène	CCM 3.2	9,2	0,2 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Fabrication d'autres technologies à faible intensité de carbone	CCM 3.6	5,8	0,1 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,2 %	
Fabrication de produits chimiques organiques de base	CCM 3.14	3,2	0,1 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Fabrication de médicaments	PPC 1.2	0,3	— %	N/A	N/A	N/A	N/A	O	N/A								**— %**	
Activité D : Énergie		**22,1**	**0,6 %**														**0,5 %**	
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	14,2	0,4 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,3 %	
Fabrication de biogaz et de biocarburants destinés aux transports et de bio-liquides	CCM 4.13	7,5	0,2 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,2 %	
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.1	0,4	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Activité E : Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution		**29,9**	**0,8 %**														**1,2 %**	
Digestion anaérobie de bio-déchets	CCM 5.7	19,6	0,5 %	O	N	N/A	N	N/A	N/A								0,5 %	
Captage et utilisation de gaz de décharge	CCM 5.10	10,3	0,3 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,7 %	
Activité F : Construction et activités immobilières		**3,1**	**0,1 %**														**— %**	
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2	3,1	0,1 %	O	N	N/A	N	N/A	N/A								— %	
Activité H : Transports		**8,5**	**0,2 %**														**— %**	
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	8,5	0,2 %	O	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Activité J : Information et communication		**0,3**	**— %**														**— %**	
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0,3	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Activité M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques		**26,5**	**0,7 %**														**0,1 %**	
Recherche, développement et innovation proches du marché	CCM 9.1	26,5	0,7 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,1 %	
A.2. Taxonomie – Activités éligibles mais non durables au plan environnemental (Activités non alignées au sens de la taxonomie)		**313,8**	**8,2 %**	**8,2 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**								**6,9 %**	
B. TAXONOMIE – ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES		**3 232,8**	**84,9 %**														**84,7 %**	
TOTAL (A + B)		**3 807,7**	**100,0 %**														**100,0 %**	

DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important								
Activités économiques	Code	Dépenses d'exploitation *(en millions d'euros)*	Proportion des dépenses d'exploitation *(%)*	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau et ressources marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau et ressources marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Proportion des dépenses d'exploitation N-1 *(%)*	Catégorie (activité habilitante ou transitoire)
A. TAXONOMIE – ACTIVITÉS ÉLIGIBLES		**486,6**	**9,9 %**	**9,9 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**								**8,1 %**	
Activité C : Industrie manufacturière		**15,9**	**0,3 %**														**1,3 %**	
Fabrication d'hydrogène	CCM 3.10	9,6	0,2 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	N/A	O	O	O	0,2 %	
Fabrication d'autres technologies à faible intensité de carbone	CCM 3.6	6,3	0,1 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	0,1 %	H
Fabrication d'équipements pour la production et l'utilisation de l'hydrogène	CCM 3.2	0,0	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	0,8 %	H
Fabrication de technologies à faible intensité de carbone pour le transport	CCM 3.3	0,0	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	0,2 %	H
Activité D : Énergie		**0,5**	**— %**														**— %**	
Fabrication de biogaz et de biocarburants destinés aux transports et de bio-liquides	CCM 4.13	0,5	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	N/A	O	O	O	— %	
Activité E : Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution		**6,1**	**0,1 %**														**0,1 %**	
Captage et utilisation de gaz de décharge	CCM 5.10	5,0	0,1 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A		O	N/A	N/A	O	O	O	— %	
Digestion anaérobie de bio-déchets	CCM 5.7	1,1	— %	O	N	N/A	N	N/A	N/A		O	O	N/A	O	O	O	0,1 %	
Activité H : Transports		**16,1**	**0,4 %**														**— %**	
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	16,1	0,4 %	O	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		O	O	O	O	O	O	— %	H
A.1. Taxonomie – Activités alignées		**38,6**	**0,8 %**	**0,8 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**		**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**1,4 %**	
Dont Habilitantes		**22,4**	**0,5 %**	**0,5 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**		**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**1,1 %**	**H**
Dont Transitoires		**0,0**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**		**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**O**	**— %**	**T**
Activité C : Industrie manufacturière		**377,6**	**7,7 %**														**5,1 %**	
Fabrication d'hydrogène	CCM 3.10	135,6	2,8 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								2,7 %	
Fabrication d'équipements pour la production et l'utilisation de l'hydrogène	CCM 3.2	132,5	2,7 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,7 %	
Fabrication d'autres technologies à faible intensité de carbone	CCM 3.6	86,0	1,7 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								1,2 %	
Fabrication de produits chimiques organiques de base	CCM 3.14	19,7	0,4 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,4 %	
Fabrication de médicaments	PPC 1.2	3,8	0,1 %	N/A	N/A	N/A	N/A	O	N/A								— %	
Fabrication de technologies à faible intensité de carbone pour le transport	CCM 3.3	0,0	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,1 %	
Activité D : Énergie		**36,4**	**0,7 %**														**1,0 %**	
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	33,7	0,7 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								1,0 %	
Fabrication de biogaz et de biocarburants destinés aux transports et de bio-liquides	CCM 4.13	2,2	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Stockage d'hydrogène	CCM 4.12	0,4	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.29	0,1	— %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Activité E : Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution		**11,9**	**0,2 %**														**0,3 %**	
Captage et utilisation de gaz de décharge	CCM 5.10	9,7	0,2 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,3 %	
Digestion anaérobie de bio-déchets	CCM 5.7	2,2	— %	O	N	N/A	N	N/A	N/A								— %	
Activité H : Transports		**2,4**	**0,1 %**														**— %**	
Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone	CCM 6.15	2,4	0,1 %	O	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A								— %	
Activité M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques		**19,7**	**0,4 %**														**0,3 %**	
Recherche, développement et innovation proches du marché	CCM 9.1	19,7	0,4 %	O	N	N/A	N/A	N/A	N/A								0,3 %	
A.2. Taxonomie – Activités éligibles mais non durables au plan environnemental (Activités non alignées au sens de la taxonomie)		**448,0**	**9,1 %**	**9,1 %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**	**— %**								**6,7 %**	
B. TAXONOMIE – ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES		**4 449,5**	**90,1 %**														**91,9 %**	
TOTAL (A + B)		**4 936,1**	**100,0 %**														**100,0 %**	

Information réglementaire

Les tableaux ci-après présentent les indicateurs relatifs aux activités liées aux gaz fossiles et au nucléaire, tels que requis par la réglementation.

Tableaux 2 – Activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

Chiffre d'affaires	Activités économiques	Montant et proportion – CCM + CCA – Montant	%	Atténuation du changement climatique (CCM) – Montant	%	Adaptation au changement climatique (CCA) – Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur du chiffre d'affaires	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur du chiffre d'affaires	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur du chiffre d'affaires**	**138,9**	**0,5 %**	**138,9**	**0,5 %**	**0,0**	**— %**
8	**Total du chiffre d'affaires**	**27 057,8**	**100,0 %**				

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

Dépenses d'investissement	Activités économiques	Montant et proportion – CCM + CCA – Montant	%	Atténuation du changement climatique (CCM) – Montant	%	Adaptation au changement climatique (CCA) – Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur des dépenses d'investissements	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur des dépenses d'investissement	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur des dépenses d'investissement**	**261,1**	**6,9 %**	**261,1**	**6,9 %**	**0,0**	**— %**
8	**Total des dépenses d'investissement**	**3 807,7**	**100,0 %**				

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

Dépenses opérationnelles	Activités économiques	Montant et proportion – CCM + CCA – Montant	%	Atténuation du changement climatique (CCM) – Montant	%	Adaptation au changement climatique (CCA) – Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur des dépenses opérationnelles	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur des dépenses opérationnelles	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur des dépenses opérationnelles**	**38,6**	**0,8 %**	**38,6**	**0,8 %**	**0,0**	**— %**
8	**Total des dépenses opérationnelles**	**4 936,1**	**100,0 %**				

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

Tableaux 3 – Activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

		Montant et proportion					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Chiffre d'affaires	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur du chiffre d'affaires	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur du chiffre d'affaires	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur du chiffre d'affaires**	**138,9**	**100,0 %**	**138,9**	**100,0 %**	**0,0**	**— %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur du chiffre d'affaires**	**138,9**	**100,0 %**	**138,9**	**100,0 %**	**0,0**	**— %**

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

		Montant et proportion					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Dépenses d'investissement	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur des dépenses d'investissement	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur des dépenses d'investissement	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur des dépenses d'investissement**	**261,1**	**100,0 %**	**261,1**	**100,0 %**	**0,0**	**— %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur des dépenses d'investissement**	**261,1**	**100,0 %**	**261,1**	**100,0 %**	**0,0**	**— %**

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

		Montant et proportion					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Dépenses opérationnelles	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur des dépenses opérationnelles	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur des dépenses opérationnelles	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur des dépenses opérationnelles**	**38,6**	**100,0 %**	**38,6**	**100,0 %**	**0,0**	**— %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur des dépenses opérationnelles**	**38,6**	**100,0 %**	**38,6**	**100,0 %**	**0,0**	**— %**

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

Tableaux 4 – Activités économiques éligibles à la taxonomie mais non alignées sur celle-ci

Chiffre d'affaires	Activités économiques	Montant et proportion					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur du chiffre d'affaires	2,7	— %	2,7	— %	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur du chiffre d'affaires	578,3	2,1 %	578,3	2,1 %	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur du chiffre d'affaires**	**2 474,7**	**9,2 %**	**2 474,7**	**9,2 %**	**0,0**	**— %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur du chiffre d'affaires**	**3 055,7**	**11,3 %**	**3 055,7**	**11,3 %**	**0,0**	**— %**

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

Dépenses d'investissement	Activités économiques	Montant et proportion					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur des dépenses d'investissement	0,0	— %	0,0	— %	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur des dépenses d'investissement	14,2	0,4 %	14,2	0,4 %	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur des dépenses d'investissement**	**299,6**	**7,8 %**	**299,6**	**7,8 %**	**0,0**	**— %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur des dépenses d'investissement**	**313,8**	**8,2 %**	**313,8**	**8,2 %**	**0,0**	**— %**

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

Dépenses opération-nelles	Activités économiques	Montant et proportion CCM + CCA Montant	%	Atténuation du changement climatique (CCM) Montant	%	Adaptation au changement climatique (CCA) Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur des dépenses opérationnelles	0,1	— %	0,1	— %	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur des dépenses opérationnelles	33,7	0,7 %	33,7	0,7 %	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur des dépenses opérationnelles**	**414,2**	**8,4 %**	**414,2**	**8,4 %**	**0,0**	**— %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur des dépenses opérationnelles**	**448,0**	**9,1 %**	**448,0**	**9,1 %**	**0,0**	**— %**

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

Tableaux 5 – Activités économiques non éligibles à la taxonomie

Chiffre d'affaires	Activités économiques	Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur du chiffre d'affaires	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur du chiffre d'affaires	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques non éligibles à la taxonomie et non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur du chiffre d'affaires**	**23 863,2**	**88,2 %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur du chiffre d'affaires**	**23 863,2**	**88,2 %**

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

Dépenses d'investis-sement	Activités économiques	Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur des dépenses d'investissement	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur des dépenses d'investissement	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques non éligibles à la taxonomie et non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur des dépenses d'investissement**	**3 232,8**	**84,9 %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur des dépenses d'investissement**	**3 232,8**	**84,9 %**

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

Dépenses opération-nelles	Activités économiques	Montant	%
4	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur des dépenses opérationnelles	0,0	— %
5	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur des dépenses opérationnelles	0,0	— %
7	**Montant et proportion des autres activités économiques non éligibles à la taxonomie et non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur des dépenses opérationnelles**	**4 449,5**	**90,1 %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur des dépenses opérationnelles**	**4 449,5**	**90,1 %**

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique.

6. Rapport de certification des informations en matière de Durabilité et de Taxonomie

À l'Assemblée Générale de la société L'Air Liquide,

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaires aux Comptes de L'Air Liquide. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans le Rapport de gestion du Groupe et présentées dans la section « État de durabilité » du chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel (ci-après « État de durabilité »).

En application de l'article L.233-28-4 du Code de commerce, L'Air Liquide est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du Rapport de gestion du Groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du Groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du Groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par L'Air Liquide pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du Code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe avec les exigences de l'article L.233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par L'Air Liquide dans le Rapport de gestion du Groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de L'Air Liquide, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par L'Air Liquide en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

CONFORMITÉ AUX ESRS DU PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR L'AIR LIQUIDE POUR DÉTERMINER LES INFORMATIONS PUBLIÉES, ET RESPECT DE L'OBLIGATION DE CONSULTATION DU COMITE SOCIAL ET ÉCONOMIQUE PRÉVUE AU SIXIÈME ALINÉA DE L'ARTICLE L.2312-17 DU CODE DU TRAVAIL

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par L'Air Liquide lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par L'Air Liquide avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du Code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par L'Air Liquide pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans la section 1.4.4 de l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe.

Nous nous sommes entretenus avec la direction et avons inspecté la documentation disponible.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par le Groupe avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités (« IRO »)

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans la section 1.5.2 de l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le Groupe concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités, réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 tel que présenté dans la section 1.5.2 de l'État de durabilité du Rapport de gestion.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par le Groupe pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Nous avons pris connaissance des IRO identifiés par le Groupe et apprécié leur cohérence avec notre connaissance du Groupe et, le cas échéant, avec les analyses de risques menées par le Groupe.

Nous avons apprécié la manière dont le Groupe a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans la section 1.5.3 de l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et consultation de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par le Groupe, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont le Groupe a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées.

CONFORMITÉ DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ INCLUSES DANS L'ÉTAT DE DURABILITÉ DU RAPPORT DE GESTION DU GROUPE AVEC LES EXIGENCES DE L'ARTICLE L.233-28-4 DU CODE DE COMMERCE, Y COMPRIS AVEC LES ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par L'Air Liquide relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations relatives aux considérations méthodologiques retenues par le Groupe et présentées au paragraphe 1.1.2 de l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité du Rapport de gestion avec les exigences de l'article L.233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

En ce qui concerne les informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans la section « 2. Informations liées à l'environnement » de l'État de durabilité du Rapport de gestion.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier, sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction « Développement durable », si la description des politiques, actions et cibles mises en place par le Groupe couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes de la section « 2. Informations liées à l'environnement » de l'État de durabilité du Rapport de gestion du Groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe.

- En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :
  - nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe visant à la conformité des informations publiées ;
  - nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par le Groupe pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
  - concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié le processus de collecte d'informations ;
  - nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
  - pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

RESPECT DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par L'Air Liquide pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Cédric Le Gal	Olivier Lotz	Valérie Besson	Laurent Genin

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Cette section est distincte de l'État de durabilité et inclut des informations non matérielles dans le cadre de la CSRD. Elles n'ont pas fait l'objet d'une vérification par un tiers indépendant. Elles sont données à titre complémentaire pour les parties prenantes utilisant le référentiel GRI.

Norme GRI	Élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2024
GRI 2 : Informations générales 2021		
	2-1 Détails sur l'organisation	Chapitre 7, 7.2.1 Renseignements de caractère général – page 417
	2-2 Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	Chapitre 5, 1.1.1 Champ d'application de l'État de durabilité – page 280
	2-3 Période, fréquence et point de contact du reporting	Chapitre 5, 1.1.1 Champ d'application de l'État de durabilité – page 280
	2-4 Reformulation des informations	Chapitre 5, 1.1.2 Considérations méthodologiques sur les publications – page 280
	2-5 Assurance externe	Chapitre 5, 6 Rapport de certification des informations en matière de Durabilité et de Taxonomie – page 369
	2-6 Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	Chapitre 1, 1.2.2 Description du modèle d'affaires – page 22
	2-7 Employés	Chapitre 5, 3.1 Les effectifs du Groupe – page 328
	2-9 Structure et composition de la gouvernance	Chapitre 3, 3.1.1 Composition du Conseil d'Administration – page 98 Chapitre 3, 3.2.3 Composition du Conseil d'Administration – page 103
	2-10 Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 3, 3.1.1 Composition du Conseil d'Administration – page 98 Chapitre 3, 3.2.3 Composition du Conseil d'Administration – page 103
	2-11 Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 3, 3.2.2 Structure de gouvernance : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général – page 101
	2-12 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	Chapitre 3, 3.2.11.4 Le Comité environnement et société – page 124
	2-13 Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	Chapitre 3, 3.1.2 Direction Générale et Comité Exécutif au 31 décembre 2024 – page 100
	2-14 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	Chapitre 3, 3.2.11.4 Le Comité environnement et société – page 124
	2-15 Conflits d'intérêts	Chapitre 3, 3.2.3.2 Indépendance des membres – page 106
	2-16 Communication des préoccupations majeures	Chapitre 3, 3.2.11.4 Le Comité environnement et société – page 124
	2-17 Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 3, 3.1.1 Composition du Conseil d'Administration – page 98 Chapitre 3, 3.2.3 Composition du Conseil d'Administration – page 103
	2-18 Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 3, 3.2.8 Évaluation du Conseil d'Administration – page 114
	2-19 Politiques de rémunération	Chapitre 3, 3.4.1 Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux – page 142
	2-20 Processus de détermination de la rémunération	Chapitre 3, 3.2.11.3 Le Comité des rémunérations – page 122

Norme GRI	Élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2024
	2-21 Ratio de rémunération totale annuelle	Chapitre 3, 3.4.2.3 Ratios de rémunérations – évolution annuelle des rémunérations, des performances et des ratios – page 158
	2-22 Déclaration sur la stratégie de développement durable	Chapitre 1, 1.3.2.2 Décarboner la planète – page 40
	2-23 Engagements politiques	Chapitre 5, 2.2.2 Politique sur le climat – page 310 Chapitre 5, 2.3.2 Politique sur la gestion de l'eau – page 320 Chapitre 5, 3.1.2 Engagement envers les collaborateurs – page 329 Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331 Chapitre 5, 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement – page 336 Chapitre 5, 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs – page 338 Chapitre 5, 3.1.6 Bien-être au travail – page 340 Chapitre 5, 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences – page 341 Chapitre 5, 3.1.8 Protection des données personnelles – page 343 Chapitre 5, 3.2.2 Santé et sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur – page 346 Chapitre 5, 3.2.3 Conditions de travail – page 347 Chapitre 5, 3.2.4 Prévention du travail forcé et du travail des enfants – page 348 Chapitre 5, 3.3.2 Protection des données personnelles des patients – page 350 Chapitre 5, 3.3.3 Santé et sécurité des patients – page 350 Chapitre 5, 3.3.4 Accès à l'information (de qualité) – page 351 Chapitre 5, 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise – page 353
	2-24 Intégration des engagements politiques	Chapitre 5, 2.2.2 Politique sur le climat – page 310 Chapitre 5, 2.3.2 Politique sur la gestion de l'eau – page 320 Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331 Chapitre 5, 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement – page 336 Chapitre 5, 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs – page 340 Chapitre 5, 3.1.6 Bien-être au travail – page 340 Chapitre 5, 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences – page 341 Chapitre 5, 3.1.8 Protection des données personnelles – page 343 Chapitre 5, 3.2.2.1 Politique sur la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur – page 346 Chapitre 5, 3.2.3.1 Politique sur les conditions de travail des travailleurs dans la chaîne de valeur – page 347 Chapitre 5, 3.2.4.1 Politique sur la prévention du travail forcé et du travail des enfants – page 348 Chapitre 5, 3.3.2.1 Politique sur la protection des données personnelles des patients – page 350 Chapitre 5, 3.3.3.1 Politique sur la santé et la sécurité des patients – page 350 Chapitre 5, 3.3.4.1 Politique sur l'accès à l'information (de qualité) – page 351 Chapitre 5, 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise – page 353
	2-25 Processus de remédiation des impacts négatifs	Chapitre 5, 3.1.2 Engagement envers les collaborateurs – page 329 Chapitre 5, 3.2.1 Introduction – page 344 Chapitre 5, 3.3.1 Introduction – page 349
	2-26 Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	Chapitre 5, 3.2.1 Introduction – page 344 Chapitre 5, 3.3.1 Introduction – page 349 Chapitre 5, 4.2.1 Politiques sur la conduite des affaires et la culture d'entreprise – page 353 Chapitre 5, 4.3.1 Prévention, détection et lutte contre la corruption – page 354
	2-27 Conformité aux législations et aux réglementations	Chapitre 5, 1.5.5 Résultats de l'analyse de double matérialité – page 290 Chapitre 5, 2.2.1 Introduction – page 300 Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331 Chapitre 5, 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement – page 336 Chapitre 5, 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs – page 340 Chapitre 5, 3.1.6 Bien-être au travail – page 340 Chapitre 5, 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences – page 341 Chapitre 5, 3.1.8 Protection des données personnelles – page 343 Chapitre 5, 3.2.1 Introduction – page 344 Chapitre 5, 3.3.1.1 Enjeux liés aux patients et clients : impacts, risques et opportunités – page 349 Chapitre 5, 4.3.3 Incidents liés à la corruption – page 355

Norme GRI	Élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2024
	2-28 Adhésions à des associations	Chapitre 5, 4.5.2 Thématiques, actions et messages auprès de la sphère publique – page 356
	2-29 Approche de l'engagement des parties prenantes	Chapitre 5, 1.4.4 Engagement des parties prenantes – page 285
	2-30 Négociations collectives	Chapitre 5, 3.1.2 Engagement envers les collaborateurs – page 329
GRI 3 : Thèmes pertinents 2021		
	3-1 Processus pour déterminer les thèmes pertinents	Chapitre 5, 1.1 Base de préparation de l'État de durabilité – page 280 Chapitre 5, 1.5.1 Travaux préalables à l'analyse de double matérialité – page 287 Chapitre 5, 1.5.2 Identification des impacts, des risques et des opportunités – page 288 Chapitre 5, 1.5.4 Intégration de la double matérialité dans les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et des impacts – page 289 Chapitre 5, 2.2.1 Introduction – page 300 Chapitre 5, 2.2.3 Actions liées au climat – page 311 Chapitre 5, 2.4.1 Impacts, risques et opportunités – page 323 Chapitre 5, 2.5.1 Impacts, risques et opportunités – page 324 Chapitre 5, 2.6.1 Impacts, risques et opportunités – page 325 Chapitre 5, 4.1.2 Enjeux liés à la conduite de l'entreprise : impacts, risques et opportunité – page 352
	3-2 Liste des thèmes pertinents	Chapitre 5, 1.4 Stratégie et modèle d'affaires – page 284 Chapitre 5, 1.5 Impacts, risques et opportunités – page 287
	3-3 Gestion des thèmes pertinents	Chapitre 5, 1.5 Impacts, risques et opportunités – page 287 Chapitre 5, 2 Informations liées à l'environnement – page 294 Chapitre 5, 3 Informations liées aux enjeux sociaux – page 326 Chapitre 5, 4 Informations liées à la gouvernance – page 352
GRI 101 : Biodiversité 2024		
	101-4 Identification des impacts sur la biodiversité	Chapitre 5, 2.5 Biodiversité et écosystèmes – page 324
	101-5 Sites qui ont des impacts sur la biodiversité	Chapitre 5, 2.5 Biodiversité et écosystèmes – page 324
	101-6 Facteurs directs de perte de biodiversité	Chapitre 5, 2.5 Biodiversité et écosystèmes – page 324
GRI 201 : Performance économique 2016		
	201-1 Valeur économique directe générée et distribuée	Chapitre 4, 4.1.1 Compte de résultat consolidé – page 193
	201-2 Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique	Chapitre 4, 4.1.8 Note CC 31 Prise en compte des risques climatiques – page 248
	201-3 Obligations liées au régime à prestations déterminées et autres régimes de retraite	Chapitre 4, 4.1.6.9 Provisions b. Engagements de retraites et assimilés – page 206 Chapitre 4, 4.1.8 Note CC 23, 23.1 Régimes de retraites – page 229
	201-4 Aide financière publique	Chapitre 4, 4.1.6 10 Subventions publiques – page 207
GRI 202 : Présence sur le marché 2016		
	202-1 Ratios entre le salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum local	Chapitre 3, 3.4.2.3 Ratios de rémunération – évolution annuelle des rémunérations, des performances et des ratios – page 158
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016		
	203-2 Impacts économiques indirects significatifs	Chapitre 1, 1.4.4 Performance extra-financière – page 59
GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016		
	205-1 Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	Chapitre 5, 4.3.1 Prévention, détection et lutte contre la corruption – page 354
	205-2 Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	Chapitre 5, 4.3.2 Formations des fonctions à haut risque – page 354

Norme GRI	Élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2024
	205-3 Cas avérés de corruption et mesures prises	Chapitre 5, 4.3.3 Incidents liés à la corruption – page 355
GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016		
	206-1 Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust	Chapitre 4, 4.1.8 Note CC 30 Passifs éventuels – page 248
GRI 207 : Fiscalité 2019		
	207-1 Approche de la politique fiscale	Chapitre 2, 2.2.2.4 Risques fiscaux – page 79
	207-2 Gouvernance fiscale, contrôle et gestion des risques	Chapitre 2, 2.2.2.4 Risques fiscaux – page 79
	207-3 Implication des parties prenantes et gestion des questions liées à la politique fiscale	Chapitre 2, 2.2.2.4 Risques fiscaux – page 79
	207-4 Reporting pays par pays	Chapitre 2, 2.2.2.4 Risques fiscaux – page 79
GRI 302 : Énergie 2016		
	302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	Chapitre 5, 2.2.5 Indicateurs liés au climat – page 313 **Certification ISO 2024** / **ISO 14001** Pourcentage des installations / 22 %
	302-3 Intensité énergétique	Chapitre 5, 2.2.5 Indicateurs liés au climat – page 313
	302-4 Réduction de la consommation énergétique	Chapitre 5, 2.2.5 Indicateurs liés au climat – page 313
GRI 303 : Eau et effluents 2018		
	303-1 Interactions avec l'eau en tant que ressource partagée	Chapitre 5, 1.5.5 Résultats de l'analyse de double matérialité – page 290 Chapitre 5, 2.2.1 Introduction – page 300 Chapitre 5, 2.3.1 Introduction – page 319 Chapitre 5, 2.3.3 Actions liées à la gestion de l'eau – page 321 Chapitre 5, 2.3.4 Objectifs liés à la gestion de l'eau – page 322
	303-2 Gestion des impacts liés au rejet d'eau	Chapitre 5, 2.3.2 Politique sur la gestion de l'eau – page 320
	303-3 Prélèvement d'eau	Chapitre 5, 2.3.5 Indicateurs liés à la gestion de l'eau – page 323
	303-4 Rejet d'eau	Chapitre 5, 2.3.5 Indicateurs liés à la gestion de l'eau – page 323
	303-5 Consommation d'eau	Chapitre 5, 2.3.5 Indicateurs liés à la gestion de l'eau – page 323
GRI 305 : Émissions 2016		
	305-1 Émissions directes de GES (champ d'application 1)	Chapitre 5, 2.2.4 Objectifs liés au climat – page 312 Chapitre 5, 2.2.5 Indicateurs liés au climat – page 313
	305-2 Émissions indirectes de GES (champ d'application 2)	Chapitre 5, 2.2.4 Objectifs liés au climat – page 312 Chapitre 5, 2.2.5 Indicateurs liés au climat – page 313
	305-3 Autres émissions indirectes de GES (champ d'application 3)	Chapitre 5, 2.2.4 Objectifs liés au climat – page 312 Chapitre 5, 2.2.5 Indicateurs liés au climat – page 313
	305-4 Intensité des émissions de GES	Chapitre 5, 2.2.5 Indicateurs liés au climat – page 313

Norme GRI	Élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2024		
	305-5 Réduction des émissions de GES	Chapitre 5, 2.2.3 Actions liées au climat – page 311 Chapitre 5, 2.2.4 Objectifs liés au climat – page 312 Chapitre 1, 1.4.4 Performance extra-financière – page 59		
		Émissions évitées	**Unités**	**2024**
		Émissions évitées grâce à l'optimisation des actifs	tonnes CO_2eq	4 363 578
		Émissions évitées pour améliorer l'empreinte énergétique des clients	tonnes CO_2eq	8 118 703
		Émissions totales évitées	**tonnes CO_2eq**	**12 482 281**
		Émissions évitées grâce à l'utilisation de H_2 pour la désulfuration	tonnes CO_2eq	58 400 000
		Émissions totales évitées, y compris les utilisations finales	**tonnes CO_2eq**	**70 882 281**
	305-7 Émissions d'oxydes d'azote (NOx), d'oxydes de soufre (SOx) et autres émissions atmosphériques significatives	**Rejet dans l'air et dans l'eau**	**Unités**	**2024**
		Rejet dans l'air		
		Rejets dans l'air : NOx (oxydes d'azote)	tonnes	3 090
		Rejets dans l'air : SOx (oxydes de soufre)	tonnes	102
		Rejets dans l'air de composés organiques volatils (COV) (estimation)	tonnes	65
		Rejet dans l'eau		
		Rejets dans l'eau de matières oxydables	tonnes	450
		Rejets dans l'eau de matières en suspension	tonnes	635
GRI 306 : Déchets 2020				
	306-2 Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	**Déchets dangereux principaux**	**Unités**	**2024**
		Catégorie Top 1		
		Eaux contaminées et boues dangereuses : % de sites ayant signalé des déchets dangereux	%	9 %
		Eaux contaminées dangereuses et boues : mode de traitement	description	Incinération avec valorisation énergétique
		Eaux contaminées dangereuses et boues : % de sites appliquant le mode de traitement	%	18 %
		Catégorie Top 2		
		Catalyseurs et absorbants usagés : % de sites ayant signalé des déchets dangereux	%	14 %
		Catalyseurs et absorbants usagés : mode de traitement	description	Recyclage – conversion totale ou partielle en matériau réutilisable
		Catalyseurs et absorbants usagés : % de sites appliquant le mode de traitement	%	26 %
		Catégorie Top 3		
		Peintures, solvants et produits chimiques inflammables et déchets associés : % de sites ayant signalé des déchets dangereux	%	11 %
		Peintures, solvants et produits chimiques inflammables et déchets associés : mode de traitement	description	Recyclage – conversion totale ou partielle en matériau réutilisable
		Peintures, solvants et produits chimiques inflammables et déchets associés : % de sites appliquant le mode de traitement	%	31 %
		Déchets et co-produits non dangereux	**Unités**	**2024**
		Quantité annuelle de chaux produite (équivalent extrait sec) par les unités de production d'acétylène	tonnes	29 137
		% de chaux recyclée	%	83 %
		Déchets métalliques	tonnes	9 345
		% de déchets métalliques recyclés	%	12 %
		Total déchets non dangereux et co-produits	**tonnes**	**38 482**

Norme GRI	Élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2024
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs 2016		
	308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	Chapitre 5, 3.2. Les travailleurs dans la chaîne de valeur – page 344 Chapitre 5, 4.4.1 Gestion des relations avec les fournisseurs – page 355
	308-2 Impacts environnementaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Chapitre 5, 3.2.3 Conditions de travail – page 347
GRI 401 : Emploi 2016		
	401-1 Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Chapitre 5, 3.1.1 Introduction – page 328
	401-3 Congé parental	Chapitre 5, 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement – page 336 Chapitre 5, 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs – page 338
GRI 403 : Santé et sécurité au travail 2018		
	403-1 Système de management de la santé et de la sécurité au travail	Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331
	403-2 Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des événements indésirables	Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331
	403-3 Services de santé au travail	Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331
	403-7 Prévention et réduction des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés aux relations d'affaires	Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331
	403-8 Travailleurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331
	403-9 Accidents du travail	Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331
	403-10 Maladies professionnelles	Chapitre 5, 3.1.3 Santé et sécurité des collaborateurs du Groupe – page 331
GRI 404 : Formation et éducation 2016		
	404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Le nombre moyen d'heures de formation par an et par collaborateur en 2024 s'élève à : 14,23 heures.
	404-2 Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Chapitre 5, 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences – page 341
	404-3 Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	Chapitre 5, 3.1.7 Employabilité, gestion des talents et des compétences – page 341
GRI 405 : Diversité et égalité des chances 2016		
	405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés	Chapitre 3, 3.2.3.1 Politique de diversité – sélection des nouveaux membres du Conseil d'Administration – page 105 Chapitre 5, 3.1.1 Introduction – page 328 Chapitre 5, 3.1.4 Diversité, inclusion et prévention du harcèlement – page 336
	405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	Chapitre 5, 3.1.5 Rémunération et avantages sociaux des collaborateurs – page 338
GRI 406 : Lutte contre la discrimination 2016		
	406-1 Cas de discrimination et mesures correctives prises	Chapitre 5, 3.1.2 Engagement envers les collaborateurs – page 329

<table>
<tr><th>Norme GRI</th><th>Élément d'information</th><th>Localisation des informations
dans le Document d'Enregistrement Universel 2024</th></tr>
<tr><td colspan="3">GRI 408 : Travail des enfants 2016</td></tr>
<tr><td></td><td>408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants</td><td>Chapitre 5, 3.2.4 Prévention du travail forcé et du travail des enfants – page 348</td></tr>
<tr><td colspan="3">GRI 409 : Travail forcé ou obligatoire 2016</td></tr>
<tr><td></td><td>409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire</td><td>Chapitre 5, 3.2.4 Prévention du travail forcé et du travail des enfants – page 348</td></tr>
<tr><td colspan="3">GRI 413 : Communautés locales 2016</td></tr>
<tr><td></td><td>413-1 Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement</td><td><table><tr><th>Programme « Access Oxygen™ », pour faciliter l'accès à l'oxygène, dans les pays à revenu faible et intermédiaire</th><th>2024</th></tr><tr><td>Personnes en Afrique ayant bénéficié d'un accès facilité à l'oxygène</td><td>> 2 700 000</td></tr><tr><td>Centres de soins en Afrique du Sud, Sénégal, Kenya et Mali bénéficiant du programme Access Oxygen™</td><td>300</td></tr></table><table><tr><th>Programme « Citizen at Work »</th><th>2024</th></tr><tr><td>Collaborateurs ayant accès à des missions de volontariat</td><td>87 %</td></tr></table></td></tr>
<tr><td></td><td>413-2 Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales</td><td>Chapitre 5, 3.2.3 Conditions de travail – page 347</td></tr>
<tr><td colspan="3">GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs 2016</td></tr>
<tr><td></td><td>414-1 Nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères sociaux</td><td>Chapitre 5, 3.2. Les travailleurs dans la chaîne de valeur – page 344
Chapitre 5, 4.4.1 Gestion des relations avec les fournisseurs – page 355</td></tr>
<tr><td></td><td>414-2 Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises</td><td>Chapitre 5, 3.2 Les travailleurs dans la chaîne de valeur – page 344
Chapitre 5, 4.4.1 Gestion des relations avec les fournisseurs – page 355</td></tr>
<tr><td colspan="3">GRI 415 : Politiques publiques 2016</td></tr>
<tr><td></td><td>415-1 Contributions politiques</td><td>Chapitre 5, 4.5 Relations avec la sphère publique – page 356</td></tr>
<tr><td colspan="3">GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs 2016</td></tr>
<tr><td></td><td>416-1 Évaluation des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et la sécurité</td><td>De nombreuses applications des gaz industriels et médicaux protègent l'environnement chez les clients et la vie chez les patients du Groupe. Ces applications représentent plus de 40 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2024.
Chapitre 5, 3.3 Les patients et les clients – page 349</td></tr>
</table>

Norme GRI	Élément d'information	Localisation des informations dans le Document d'Enregistrement Universel 2024
GRI 417 : Commercialisation et étiquetage 2016		
	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services, et l'étiquetage	REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of CHemicals) est un règlement de l'Union européenne qui concerne l'enregistrement, la notification, la restriction et l'autorisation des substances chimiques produites ou importées au sein de l'Union européenne. Air Liquide s'assure de la conformité des matières premières utilisées et mises sur le marché par rapport à la réglementation REACH. Les principaux produits d'Air Liquide, comme l'oxygène, l'azote, l'hydrogène, le CO_2, l'hélium et les gaz rares sont exemptés de l'enregistrement sous REACH. Air Liquide est déclarant principal pour plusieurs substances, en particulier des gaz spéciaux de l'activité Électronique (NF_3, CF_4, C_4F_8, SiF_4…). Air Liquide est déclarant ordinaire de plusieurs autres substances : monoxyde de carbone, acétylène, méthanol, chaux, protoxyde d'azote, combustibles ultra-purs ont été enregistrés dans le cadre de cette réglementation par chaque filiale concernée. Par ailleurs, Seppic, fabricant d'ingrédients de spécialité pour la santé et la beauté, relève de la réglementation REACH pour certaines de ses substances. Seppic s'assure du maintien de la conformité au règlement REACH et veille également à la conformité par rapport aux réglementations du même type hors Europe. En 2024, les ventes du Groupe soumises à enregistrement sous REACH représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe. Air Liquide est essentiellement impacté par la restriction d'utilisations des solvants qui servent à la distribution d'acétylène. Le solvant DMF est soumis à restriction de par un règlement européen de novembre 2021 qui impose un suivi de l'exposition des travailleurs lors des opérations de remplissage des cylindres. Le NMP, un substitut potentiel, est aussi soumis à usage restreint depuis mai 2020. Air Liquide ne distribue pas de substance SVHC (Substances of Very High Concern). Ces SVHC sont essentiellement contenues dans les articles distribués pour la mise en service ou la production des gaz. La directive WFD (Waste Framework Directive) impose aux distributeurs d'articles contenant des SVHC, au sens de REACH, au-delà de 0,1 % en masse, de remplir une base de données dénommée SCIP (Substances of Concern In articles as such or in complex objects (Products)), où l'article est décrit et l'emplacement de la substance SVHC est désigné. Il n'y a pas de seuil limite comme pour les notifications REACH. Cette base de données SCIP servira en fin de vie de l'article lors de son démantèlement par les centres de traitement des déchets ou de recyclage dans le cadre de l'économie circulaire. Air Liquide exige dorénavant de ses fournisseurs d'équipements de lui communiquer la présence et la localisation précise de toutes les pièces élémentaires contenant des SVHC. Le Système Général Harmonisé de classification et d'étiquetage des produits chimiques, plus connu sous le nom de « SGH », a été développé par les Nations Unies. Ce système décrit la classification des produits chimiques en fonction des types de dangers qu'ils présentent et propose des éléments harmonisés de communication sur ces dangers, y compris des étiquettes. Cet étiquetage doit fournir les informations essentielles concernant la santé, la sécurité et la protection de l'environnement à tous ceux qui manipulent un produit dangereux ou pourraient y être exposés. Dans les pays où le SGH est adopté par une réglementation locale, les filiales d'Air Liquide ont mis en application les principes du SGH concernant la conformité des produits selon les exigences des réglementations locales.



6 Assemblée Générale 2025

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – 6 MAI 2025 382

Résultats de l'exercice 382
Informations sur le capital social 382
Prise de participation et de contrôle 382
Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 383
Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 387

RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – 6 MAI 2025 390

Assemblée Générale Ordinaire 390
Assemblée Générale Extraordinaire 397
Assemblée Générale Ordinaire 404

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 405

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 405
Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital 406
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien du Droit préférentiel de souscription 407
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achats d'actions 408
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre 409
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe 410
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société réservée à une catégorie de bénéficiaires 411

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – 6 MAI 2025

Résultats de l'exercice

Les comptes annuels de L'Air Liquide S.A. établis en application des dispositions légales et du Plan Comptable Général figurent en annexe au présent Rapport – pages 260 à 261.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2024 s'élève à 100,6 millions d'euros contre 105,4 millions d'euros en 2023, en baisse de -4,6%.

Le revenu des titres de participation français et étrangers s'élève à 1 783,9 millions d'euros contre 804,9 millions d'euros en 2023.

Le résultat net social de l'exercice 2024 s'élève à 1 988,4 millions d'euros contre 977,2 millions d'euros en 2023.

En 2023 et en 2024, le résultat net de L'Air Liquide S.A. est impacté par des produits exceptionnels.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'année 2024 s'élève à 27 057,8 millions d'euros, contre 27 607,6 millions d'euros en 2023, en baisse de -2,0 %. Sur des bases retraitées des effets cumulés de change, la hausse est de +0,4 %. Les effets de change proviennent principalement de la dépréciation du peso argentin par rapport à l'euro.

Le résultat net consolidé après déduction des intérêts minoritaires est de 3 306,1 millions d'euros contre 3 078,0 millions d'euros en 2023, en hausse de +7,4 % (en hausse de +15,0 % hors change).

Ces résultats sont détaillés dans le Rapport de gestion et les États financiers.

Informations sur le capital social

MONTANT DU CAPITAL SOCIAL DÉTENU PAR LES SALARIÉS

Se reporter au chapitre « Informations complémentaires » du présent Document d'Enregistrement Universel – page 413.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS DE CAPITAL ET DE DROITS DE VOTE EN 2024

Se reporter au chapitre « Informations complémentaires » du présent Document d'Enregistrement Universel – page 413.

Prise de participation et de contrôle

En application des dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, L'Air Liquide S.A. n'a procédé au cours de l'exercice 2024 à aucune nouvelle opération de prise de participation et de contrôle.

Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Nous vous demandons, après avoir pris connaissance :

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

d'approuver les comptes sociaux de la Société ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou mentionnées dans ces Rapports.

Les résultats de votre Société permettent au Conseil de proposer la distribution d'un dividende de 3,30 euros à chacune des actions ouvrant droit à dividende, étant précisé que, en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 578 259 263 actions composant le capital social au 31 décembre 2024, 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.

Le dividende proposé s'élève à 3,30 euros par action, représentant une croissance de +13,7 % par rapport à l'année précédente. Le niveau de ce dividende est à apprécier en tenant compte de l'attribution d'une action gratuite pour 10 détenues, réalisée en juin 2024.

Le détachement du coupon interviendra le 19 mai 2025. La mise en paiement du dividende interviendra le 21 mai 2025.

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 %.

En complément, les Actionnaires détenant leurs titres sous la forme nominative depuis au moins deux ans au 31 décembre 2024 et qui conserveront ces titres sous cette forme jusqu'à la date de mise en paiement du dividende bénéficieront, pour ces titres (soit un nombre à la date du 31 décembre 2024 de 163 473 123 actions), d'une majoration de dividende de 10 % par rapport au dividende payé aux autres actions, soit un dividende complémentaire de 0,33 euro par action.

L'écart entre le dividende majoré calculé sur le nombre d'actions connu à la date du 31 décembre 2024 et le dividende majoré réellement payé sera imputé au compte de report à nouveau.

Nous vous demandons également de constater le bénéfice distribuable de l'exercice, constitué du bénéfice de l'exercice 2024 arrêté à 1 988 367 232 euros et augmenté du report à nouveau disponible au 31 décembre 2024 de 2 928 304 551 euros, soit 4 916 671 783 euros.

Nous vous proposons d'affecter le bénéfice distribuable au titre de l'exercice 2024, soit 4 916 671 783 euros, de la façon suivante :

Réserve légale	29 558 367 euros
Report à nouveau	2 924 911 718 euros
Dividende (y compris le dividende majoré)	1 962 201 698 euros

Distribution

Conformément à la loi, nous rappelons que les distributions effectuées au titre des trois derniers exercices ont été les suivantes :

	Total des sommes distribuées [a] *(en euros)*	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] *(en euros)*
Exercice 2021			
Dividende ordinaire	1 378 344 007	475 291 037	2,90
Dividende majoré	39 148 116	134 993 503	0,29
Exercice 2022			
Dividende ordinaire	1 544 178 299	523 450 271	2,95
Dividende majoré	43 256 757	149 161 232	0,29
Exercice 2023			
Dividende ordinaire	1 678 453 690	524 516 778	3,20
Dividende majoré	46 502 649	145 320 778	0,32

(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 2021 – dividende ordinaire : 1 372 465 400 euros pour 473 263 931 actions ; dividende majoré : 39 396 398 euros pour 135 849 648 actions ;
– exercice 2022 – dividende ordinaire : 1 540 365 457 euros pour 522 157 782 actions ; dividende majoré : 42 571 128 euros pour 146 796 994 actions ;
– exercice 2023 – dividende ordinaire : 1 672 929 059 euros pour 522 790 331 actions ; dividende majoré : 47 719 730 euros pour 149 124 155 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 1er 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.

Achat par la Société de ses propres actions

A. Éléments sur la réalisation au cours de l'exercice 2024 du programme de rachat d'actions (conformément aux dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce)

Rappel des modalités du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024

L'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024 a autorisé le Conseil, pour une période de 18 mois, 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, à faire acheter par la Société ses propres actions en vue de :

- soit leur annulation ;
- 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 plan d'options d'achat d'actions ou (ii) de plan d'attribution gratuite d'actions ou (iii) d'opération d'actionnariat salarié réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisée par cession des actions acquises préalablement par la Société 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, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- soit l'animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition par la Société de ses propres actions était 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 conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix maximum d'achat avait été fixé à 300 euros par action, et le nombre maximum d'actions à acquérir à 10 % du nombre total des actions composant le capital social au 31 décembre 2023, soit 52 451 677 actions, pour un montant maximal de 15 735 503 100,00 euros, sous réserve des limites légales.

L'acquisition de ces actions pouvait 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.

Bilan de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2024

Faisant usage de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024 et de la précédente délégation autorisée par l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2023,

- dans le cadre du **contrat de liquidité**, les mouvements suivants sont intervenus au cours de l'exercice 2024 :
  - 758 106 actions ont été achetées pour un prix total de 129 737 268 euros, soit à un cours moyen de 171,13 euros,
  - 735 956 actions ont été vendues pour un prix total de 126 535 357 euros, soit à un cours moyen de 171,93 euros ;
- le 21 février 2024, dans le cadre du **programme de rachat**, il a été procédé au rachat de 905 000 actions pour un prix total de 170 595 305,50 euros, soit un cours moyen de 188,50 euros représentant 0,17 % du capital au 31 décembre 2023 ;
- le 2 décembre 2024, dans le cadre du **programme de rachat**, il a été procédé au rachat de 352 000 actions pour un prix total de 56 203 452,80 euros, soit un cours moyen de 159,67 euros représentant 0,07 % du capital au 31 décembre 2023.

La Société n'a réalisé aucun autre achat jusqu'à la fin de l'exercice 2024.

Le coût total des rachats se limite donc à 226 798 758,30 euros.

Le montant total hors taxes des **frais de négociation** s'est élevé à 0,2 million d'euros.

- La Société a également procédé au cours de l'exercice à la **remise d'actions auto-détenues** aux bénéficiaires des plans d'actions de performance comme suit :
  - 197 048 actions attribuées définitivement dans le cadre du plan d'actions de performance 2020 (Plan « Monde ») ;
  - 172 387 actions attribuées définitivement dans le cadre du plan d'actions de performance 2021 (Plan « France ») ;
  - 56 actions remises au titre du plan d'actions de performance Monde 2021 suite au décès d'un bénéficiaire ;
  - 39 actions remises au titre du plan d'actions de performance Monde 2023 suite au décès d'un bénéficiaire ;
  - 768 actions remises au titre du plan d'actions de performance Monde 2021 suite au décès d'un bénéficiaire ;
  - 921 actions remises au titre du plan d'actions de performance Monde 2022 suite au décès d'un bénéficiaire ;
  - 607 actions remises au titre du plan d'actions de performance Monde 2023 suite au décès d'un bénéficiaire.
- Par ailleurs, le Conseil d'Administration, faisant usage de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023, a procédé le 30 avril 2024 à **l'annulation** de 627 000 actions issues de l'acquisition réalisée le 21 février 2024.

Actions inscrites au nom de la Société au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, la Société détient directement 1 500 986 actions, valorisées à un prix moyen de 145,95 euros, soit une valeur au bilan de 219 067 176 euros. Ces actions, d'une valeur nominale de 5,50 euros, représentent 0,26 % du capital de la Société.

Les actions ainsi détenues sont affectées à hauteur de 1 408 986 actions à l'objectif de mise en œuvre de tout plan d'actions de performance et à hauteur de 92 000 actions à l'objectif d'annulation.

Au 31 décembre 2024, dans le cadre du contrat de liquidité, 25 250 actions figurent au bilan pour une valeur nette de 3 977 213 euros.

Il est précisé que les actions détenues par la Société n'ont pas, au cours de l'exercice 2024, été réallouées à d'autres finalités que celles initialement prévues lors de leur rachat.

B. Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale (en application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers) – Projet de résolution

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2024 ayant été partiellement utilisée, le Conseil propose de lui substituer une nouvelle autorisation de faire acheter par la Société ses propres actions en vue de :

- soit leur annulation, sous réserve de l'adoption de la 15e 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 la conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ;
- 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.

Le prix maximum d'achat sera fixé à 300 euros (hors frais d'acquisition) par action de 5,50 euros de nominal, et le nombre maximum d'actions à acquérir à 10 % du nombre total des actions composant le capital social au 31 décembre 2024, soit 57 825 926 actions de 5,50 euros de nominal, pour un montant maximal de 17 347 777 800 euros, sous réserve des limites légales.

Comme les années antérieures, la résolution prévoit que l'autorisation ne s'applique pas en période d'offre publique. L'acquisition de ces actions pourra ainsi 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 pourront 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.

Cette autorisation sera 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 30 octobre 2025. Elle se substituera à celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2024 dans sa 4e résolution, pour la partie non utilisée.

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), pendant la réalisation du programme de rachat, toute modification de l'une des informations énumérées dans le présent descriptif sera portée le plus tôt possible à la connaissance du public selon les modalités fixées à l'article 221-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), notamment par une mise en ligne sur le site Internet d'Air Liquide : www.airliquide.com.

Renouvellement du mandat de trois Administrateurs

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de 14 membres : 12 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont cinq sont de nationalité étrangère (soit 42 %) et deux Administrateurs représentant les salariés. La parité au sein du Conseil s'établit à 42 % de femmes et 58 % d'hommes. Avec 10 Administrateurs qualifiés d'indépendants, le taux d'Administrateurs indépendants s'élève à 83 %.

Les mandats de Messieurs Xavier Huillard, Aiman Ezzat et Bertrand Dumazy arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée.

Il vous est proposé dans la 5e résolution de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat d'Administratreur de Monsieur Xavier Huillard. Monsieur Xavier Huillard est Administratreur de L'Air Liquide S.A. depuis mai 2017, Président du Comité des rémunérations depuis mai 2018 (dont il était déjà membre depuis 2017) et Président du Comité des nominations et de la gouvernance depuis mai 2022 (dont il était également déjà membre depuis 2020).

Monsieur Xavier Huillard est Administrateur Référent depuis mai 2022 et a été confirmé dans ses fonctions au moment de la prise d'effet de la dissociation des fonctions entre le Directeur Général et le Président du Conseil. En sus des missions qu'il exerce en qualité d'Administrateur Référent, Monsieur Xavier Huillard fait bénéficier le Conseil d'Administration de son expérience de dirigeant de grande entreprise internationale, de sa grande connaissance des secteurs de la construction, des infrastructures de transport, du service et de l'énergie, de même que de ses compétences en matière de durabilité. Le Conseil d'Administration a d'ores et déjà pris la décision de principe de renouveler Monsieur Xavier Huillard dans ses fonctions d'Administrateur Référent à l'issue de l'Assemblée Générale, sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administrateur.

Le Conseil s'est assuré que Monsieur Xavier Huillard continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2024, le taux de participation de Monsieur Xavier Huillard aux réunions du Conseil et des deux Comités qu'il préside est de 100 %. Au cours de son mandat actuel, son taux global de participation est de 100 %.

Il vous est proposé dans la 6e résolution de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat d'Administratreur de Monsieur Aiman Ezzat. Monsieur Aiman Ezzat est Administrateur de L'Air Liquide S.A. depuis mai 2021 et membre du Comité d'audit et des comptes depuis mai 2022. En plus de la vision d'un dirigeant d'un grand groupe international, Monsieur Aiman Ezzat apporte au Conseil d'Administration sa connaissance approfondie du digital et de la cybersécurité, son expertise financière, et ses compétences sur les sujets liés à la durabilité.

Le Conseil s'est assuré que Monsieur Aiman Ezzat continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2024, le taux de participation de Monsieur Aiman Ezzat aux réunions du Conseil et du Comité dont il est membre est de 83,5 %. Au cours de son mandat actuel, son taux global de participation est de 96 %.

Il vous est également proposé, dans la 7e résolution, de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Bertrand Dumazy. Monsieur Bertrand Dumazy est Administrateur de L'Air Liquide S.A. depuis mai 2021, membre du Comité des nominations et de la gouvernance depuis mai 2022 et membre du Comité d'audit et des comptes depuis mai 2023. Monsieur Bertrand Dumazy apporte au Conseil d'Administration son expertise de la transformation digitale, ses connaissances dans les domaines de la finance, de la cybersécurité, de la durabilité et du marketing, de même que son expérience de dirigeant de grande entreprise internationale.

Le Conseil s'est assuré que Monsieur Bertrand Dumazy continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2024, le taux de participation de Monsieur Bertrand Dumazy aux réunions du Conseil et des Comités dont il est membre est de 100 %. Au cours de son mandat actuel, son taux global de participation est de 100 %.

Le Conseil d'Administration a qualifié Messieurs Xavier Huillard, Aiman Ezzat et Bertrand Dumazy d'Administrateurs indépendants.

À l'issue de la présente Assemblée Générale, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée de l'ensemble des résolutions proposées, la composition du Conseil demeurerait inchangée.

Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2024, 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 réglementées autorisées et conclues lors d'exercices antérieurs et pris acte qu'aucune convention ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

La 8e résolution vous propose de prendre acte du fait que le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées ne fait état d'aucune convention nouvelle.

Ce Rapport spécial est disponible dans le chapitre 6 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Approbation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024

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

- à la 9e résolution d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2024 ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur François Jackow, en qualité de Directeur Général. Il est précisé qu'aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2024 ;
- à la 10e résolution d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2024 ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur Benoît Potier, en qualité de Président du Conseil d'Administration. Il est précisé qu'aucune rémunération variable, aucun LTI ni aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2024.

Ces éléments de rémunération sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2024. Ils ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.

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

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, il vous est demandé d'approuver la 11e résolution portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux de la Société (Directeur Général, Président du Conseil d'Administration et Administrateurs) listées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

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

Ces informations sont décrites dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Approbation de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux

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 2024, dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux ».

L'approbation de la politique de rémunération fait l'objet de la 12e résolution pour le Directeur Général (applicable à Monsieur François Jackow), de la 13e résolution pour le Président du Conseil d'Administration (applicable à Monsieur Benoît Potier) et de la 14e résolution pour les Administrateurs de la Société.

Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Annulation par voie de réduction de capital des actions achetées par la Société

Comme chaque année, nous vous demandons dans la 15e 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.

Augmentation de capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du Droit préférentiel de souscription

Pour assurer le financement des investissements de croissance du Groupe, il est proposé dans la 16e résolution de renouveler la délégation permettant au Conseil d'Administration d'augmenter le capital social dans la limite d'un montant en nominal de 470 millions d'euros correspondant à environ 15 % du capital social au 31 décembre 2024, en procédant, en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières composées dilutives. Les Actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un Droit préférentiel de souscription aux actions ou aux valeurs mobilières ainsi émises.

Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de la précédente délégation consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2023. Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois.

Sur ce plafond de 470 millions d'euros s'impute également le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu de la 17e résolution ci-après et des résolutions permettant aux salariés et dirigeants mandataires sociaux de bénéficier d'actions (18e et 19e résolutions soumises à la présente Assemblée Générale), sous réserve de leur approbation, et des résolutions permettant la mise en œuvre d'opérations d'actionnariat salarié (20e et 21e résolutions soumises à la présente Assemblée Générale), sous réserve de leur approbation.

Comme en 2023, et afin de donner aux Actionnaires le droit de se prononcer sur les émissions objet de la présente délégation en période d'offre publique, il vous est proposé de prévoir que la présente délégation est suspendue en période d'offre publique.

En cas de demandes excédentaires, la 17e résolution permet d'augmenter jusqu'à +15 % (limite légale) la taille de l'émission initialement prévue, dans la limite du plafond de 470 millions d'euros.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance

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 les collaborateurs à la performance du Groupe. 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 qui avaient été accordées en dernier lieu par l'Assemblée Générale des Actionnaires de mai 2022.

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.

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. La pondération du critère climat serait renforcée dans les plans d'actions de performance à partir de 2025, ainsi que cela est proposé dans la politique de rémunération qui vous a été soumise à la 12e résolution.

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.

En outre, 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.

La 18e résolution vise à renouveler, pour une durée de 38 mois, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2022 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 19e résolution vise à renouveler pour une durée de 38 mois, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2022 d'attribuer des actions de performance de la Société au bénéfice de collaborateurs et des 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. Afin de renforcer l'attractivité des plans d'attribution d'actions de performance auprès des collaborateurs (bénéficiaires), notamment à

l'international, et d'en simplifier la gestion, les règlements « France » et « Monde » seraient désormais refondus dans un seul plan, assorti d'une période d'acquisition minimale de trois ans, sans période de conservation minimale.

Augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires

Conformément à la loi, un projet de résolutions est à nouveau soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

La 20e 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 21e résolution d'un dispositif comparable pour les salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe à l'étranger qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif d'actionnariat qui serait mis en place en application de la 20e résolution. La rédaction de la 21e résolution a été complétée afin de pouvoir proposer aux salariés du Groupe à l'étranger, le cas échéant, si le Conseil d'administration l'estime opportun, des dispositifs d'actionnariat comportant des caractéristiques spécifiques pouvant être distinctes des plans mis en place dans le cadre de la 20e résolution.

Il est ainsi demandé à l'Assemblée Générale, connaissance prise du présent Rapport et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, de déléguer au Conseil sa compétence pour décider d'augmentations du capital social de la Société, réalisées 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, réservées :

- d'une part (20e résolution), aux 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 (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). Cette délégation sera valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée ;
- d'autre part (21e résolution), à une catégorie de bénéficiaires, définis comme (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) 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'actionnariat ou d'investissement présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 20e 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 et/ou (iii) les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) ou permettant à ces personnes de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat ou d'épargne en titres de la Société. Cette délégation sera valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

Le Conseil d'Administration aura compétence pour déterminer, à l'intérieur de ces catégories, les bénéficiaires de ces augmentations de capital.

Le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en application de ces deux résolutions 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. Par ailleurs, le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement de ces deux résolutions s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la 16e résolution de la présente Assemblée Générale Extraordinaire. Au cas où il en serait fait usage, les résolutions proposées entraîneront de plein droit la suppression du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires au profit des bénéficiaires susvisés.

Au titre de la 20e résolution, 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 autorisera 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. Par ailleurs, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires visés par la 20e résolution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres de capital 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.

Dans le cas où les bénéficiaires visés par la 20e résolution n'auraient pas souscrit dans le délai imparti à 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.

Au titre de la 21e résolution, le prix unitaire d'émission des actions à émettre sera fixé par le Conseil d'Administration (i) 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 vingtième 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, et/ou (ii) au même prix décidé sur le fondement de la vingtième résolution lors d'une opération concomitante et/ou (iii) conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger, en particulier dans le cadre d'un Share Incentive Plan au Royaume-Uni ou d'un plan établi en application des sections 401 (k) ou 423 du Code des impôts des États-Unis.

Enfin, l'Assemblée donnera 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 la mise en œuvre des deux résolutions proposées.

Proposition de modifications statutaires (en application de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France)

Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, votre Conseil vous propose, dans la 22e résolution, d'adapter les dispositions de l'article 14 des statuts aux nouvelles dispositions de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France.

Cette nouvelle réglementation dispose notamment que sont, par principe, réputés présents désormais pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion par un moyen de télécommunication, pour toutes décisions, en ce compris les décisions pour lesquelles la présence physique des Administrateurs était, jusqu'à présent, requise.

La 22e résolution a pour objet de mettre à jour l'article 14 des statuts qui prévoyait déjà cette possibilité selon les conditions de l'ancien texte, avec les dispositions de la réglementation entrée en vigueur depuis le 11 octobre 2024.

Il est également proposé de supprimer, dans le même article, les dispositions concernant le recours à la consultation écrite pour les décisions du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration ne souhaite pas, à ce stade, mettre en place un dispositif permettant de recourir à la consultation écrite dans les conditions prévues par la nouvelle réglementation, ni utiliser la faculté de vote par correspondance aux réunions du Conseil.

RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – 6 MAI 2025

Assemblée Générale Ordinaire

Résolutions 1 et 2 Approbation des comptes de l'exercice 2024

Objectif

Les **1re et 2e résolutions** vous permettent d'approuver les comptes sociaux puis les comptes consolidés d'Air Liquide de l'exercice clos le 31 décembre 2024 tels que présentés dans le chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024)

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 2024 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 1 988 367 232 euros.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024)

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 2024 tels qu'ils lui ont été présentés.

Résolution 3 Affectation du bénéfice et fixation du dividende

Objectif

Par la **3e résolution**, le Conseil d'Administration vous propose d'approuver la distribution d'un dividende de **3,30 euros par action,** ce qui représente une croissance de 13,7 %, par rapport à l'année précédente, de la rémunération de l'actionnaire (en tenant compte de l'effet de l'attribution en 2024 d'une action gratuite pour 10 actions détenues).

Une majoration de 10 % du dividende, soit **0,33 euro** par action, est attribuée aux actions inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2022 et qui le resteront sans interruption jusqu'au 21 mai 2025, date de mise en paiement du dividende. Au 31 décembre 2024, 28,27 % des actions composant le capital sont susceptibles de bénéficier de ce dividende majoré.

Avec un taux de distribution estimé de 59 % 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 **19 mai 2025**. La mise en paiement du dividende interviendra le **21 mai 2025**.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice 2024 ; 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 2024 arrêté à 1 988 367 232 euros et du report à nouveau au 31 décembre 2024 de 2 928 304 551 euros, le bénéfice distribuable au titre de l'exercice s'élève à 4 916 671 783 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	29 558 367 euros
Report à nouveau	2 924 911 718 euros
Dividende (y compris le dividende majoré)	1 962 201 698 euros

En conséquence, un dividende de 3,30 euros reviendra à chacune des actions ouvrant droit à dividende, étant précisé que, en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 578 259 263 actions composant le capital social au 31 décembre 2024, 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 21 mai 2025 :

- 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)] *(en euros)*	**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)] *(en euros)*
Exercice 2021			
Dividende ordinaire	1 378 344 007	475 291 037	2,90
Dividende majoré	39 148 116	134 993 503	0,29
Exercice 2022			
Dividende ordinaire	1 544 178 299	523 450 271	2,95
Dividende majoré	43 256 757	149 161 232	0,29
Exercice 2023			
Dividende ordinaire	1 678 453 690	524 516 778	3,20
Dividende majoré	46 502 649	145 320 778	0,32

(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 2021 – dividende ordinaire : 1 372 465 400 euros pour 473 263 931 actions ; dividende majoré : 39 396 398 euros pour 135 849 648 actions ;
– exercice 2022 – dividende ordinaire : 1 540 365 457 euros pour 522 157 782 actions ; dividende majoré : 42 571 128 euros pour 146 796 994 actions ;
– exercice 2023 – dividende ordinaire : 1 672 929 059 euros pour 522 790 331 actions ; dividende majoré : 47 719 730 euros pour 149 124 155 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 1er 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 0,33 euro par action de 5,50 euros de nominal, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2022, et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 21 mai 2025, 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 163 473 123 actions qui, inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2022, sont restées sans interruption sous cette forme jusqu'au 31 décembre 2024, s'élève à 53 946 131 euros.

Il y aura lieu de déduire de ce montant le total des majorations de dividendes correspondant à celles de ces 163 473 123 actions qui auront cessé d'être au nominatif entre le 1er janvier 2025 et le 21 mai 2025, date de mise en paiement du dividende.

Résolution 4 Achat par la Société de ses propres actions

Objectif

La **4e 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 4e résolution et dans le descriptif du programme de rachat figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2024, disponible sur le site Internet de la Société, www.airliquide.com, préalablement à l'Assemblée Générale.

En 2024, le programme de rachat mis en place s'est traduit par l'achat de 1 257 000 actions, représentant 0,24 % du capital au 31 décembre 2023 et l'annulation de 627 000 actions. Au cours des 10 dernières années, les rachats d'actions ont représenté moins de 0,5 % du capital par an en moyenne.

Par ailleurs, dans le cadre du contrat de liquidité : 758 106 actions ont été achetées et 735 956 actions ont été vendues au cours de l'exercice 2024. Au 31 décembre 2024, 25 250 actions étaient détenues au titre du contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2024, la Société détient directement 1 500 986 actions, dont 1 408 986 actions à l'objectif de mise en œuvre de tout plan d'actions de performance et 92 000 actions à l'objectif d'annulation. Ces actions représentent 0,26 % 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 **4e résolution** prévoit que le prix maximum d'achat est fixé à 300 euros par action, et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2024, soit 57 825 926 actions, pour un montant maximum total de 17 347 777 800 euros.

Les acquisitions d'actions réalisées au titre de cette délégation pourront viser les objectifs compatibles avec la réglementation en vigueur, notamment la conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombres d'actions composant le capital social de la Société et, dans la continuité des pratiques antérieures, dans le cadre des opérations d'actionnariat salarié, en particulier pour servir les plans d'actions de performance attribuées aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Sous réserve de l'adoption de la 15e résolution, les actions auto-détenues pourront également notamment être annulées afin de compenser, dans la durée, la dilution éventuelle résultant des augmentations de capital liées aux opérations d'actionnariat salarié.

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

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

Quatrième résolution

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

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

- soit leur annulation, sous réserve de l'adoption de la quinzième 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 la conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ;
- soit l'animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

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

L'Assemblée fixe le prix maximum d'achat à 300 euros (hors frais d'acquisition) par action de 5,50 euros de nominal et fixe le nombre maximum d'actions à acquérir à 10 % du nombre total des actions composant le capital social au 31 décembre 2024, soit 57 825 926 actions de 5,50 euros de nominal, pour un montant maximal de 17 347 777 800 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 30 octobre 2025. Elle se substituera à compter de cette date à celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2024 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 trois Administrateurs

Objectif

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de 14 membres : 12 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont cinq sont de nationalité étrangère (soit 42 %) et deux Administrateurs représentant les salariés. La parité au sein du Conseil s'établit à 42 % de femmes et 58 % d'hommes. Avec 10 Administrateurs qualifiés d'indépendants, le taux d'Administrateurs indépendants s'élève à 83 %.

Les mandats de Messieurs **Xavier Huillard, Aiman Ezzat et Bertrand Dumazy** arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée.

Il vous est proposé dans la **5e résolution** de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat d'Administratreur de Monsieur Xavier Huillard. Monsieur Xavier Huillard est Administratreur de L'Air Liquide S.A. depuis mai 2017, Président du Comité des rémunérations depuis mai 2018 (dont il était déjà membre depuis 2017) et Président du Comité des nominations et de la gouvernance depuis mai 2022 (dont il était également déjà membre depuis 2020).

Monsieur **Xavier Huillard** est Administrateur Référent depuis mai 2022 et a été confirmé dans ses fonctions au moment de la prise d'effet de la dissociation des fonctions entre le Directeur Général et le Président du Conseil. En sus des missions qu'il exerce en qualité d'Administrateur Référent, Monsieur Xavier Huillard fait bénéficier le Conseil d'Administration de son expérience de dirigeant de grande entreprise internationale, de sa grande connaissance des secteurs de la construction, des infrastructures de transport, du service et de l'énergie, de même que de ses compétences en matière de durabilité. Le Conseil d'Administration a d'ores et déjà pris la décision de principe de renouveler Monsieur Xavier Huillard dans ses fonctions d'Administrateur Référent à l'issue de l'Assemblée Générale, sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administrateur.

Le Conseil s'est assuré que Monsieur Xavier Huillard continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2024, le taux de participation de Monsieur Xavier Huillard aux réunions du Conseil et des deux Comités qu'il préside est de 100 %. Au cours de son mandat actuel, son taux global de participation est de 100 %.

Il vous est proposé dans la **6e résolution** de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat d'Administratreur de Monsieur **Aiman Ezzat**. Monsieur Aiman Ezzat est Administrateur de L'Air Liquide S.A. depuis mai 2021 et membre du Comité d'audit et des comptes depuis mai 2022. En plus de la vision d'un dirigeant d'un grand groupe international, Monsieur Aiman Ezzat apporte au Conseil d'Administration sa connaissance approfondie du digital et de la cybersécurité, son expertise financière, et ses compétences sur les sujets liés à la durabilité.

Le Conseil s'est assuré que Monsieur Aiman Ezzat continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2024, le taux de participation de Monsieur Aiman Ezzat aux réunions du Conseil et du Comité dont il est membre est de 83,5 %. Au cours de son mandat actuel, son taux global de participation est de 96 %.

Il vous est également proposé, dans la **7e résolution,** de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat d'Administrateur de Monsieur **Bertrand Dumazy**. Monsieur Bertrand Dumazy est Administrateur de L'Air Liquide S.A. depuis mai 2021, membre du Comité des nominations et de la gouvernance depuis mai 2022 et membre du Comité d'audit et des comptes depuis mai 2023. Monsieur Bertrand Dumazy apporte au Conseil d'Administration son expertise de la transformation digitale, ses connaissances dans les domaines de la finance, de la cybersécurité, de la durabilité et du marketing, de même que son expérience de dirigeant de grande entreprise internationale.

Le Conseil s'est assuré que Monsieur Bertrand Dumazy continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2024, le taux de participation de Monsieur Bertrand Dumazy aux réunions du Conseil et des Comités dont il est membre est de 100 %. Au cours de son mandat actuel, son taux global de participation est de 100 %.

Le Conseil d'Administration a qualifié **Messieurs Xavier Huillard, Aiman Ezzat et Bertrand Dumazy d'Administrateurs indépendants**.

À l'issue de la présente Assemblée Générale, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée de l'ensemble des résolutions proposées, la composition du Conseil demeurerait inchangée.

Cinquième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Xavier Huillard 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 renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Xavier Huillard, pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2029 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2028.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Aiman Ezzat 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 renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Aiman Ezzat, pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2029 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2028.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Bertrand Dumazy 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 renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Bertrand Dumazy, pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2029 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2028.

Résolution 8 Conventions réglementées

Objectif

Au cours de l'exercice 2024, 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 réglementées autorisées et conclues lors d'exercices antérieurs et pris acte qu'aucune convention ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

La **8e résolution** vous propose de prendre acte du fait que le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées ne fait état d'aucune convention nouvelle.

Ce Rapport spécial est disponible dans le chapitre 6 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Huitième 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 2024.

Résolutions 9 et 10 Approbation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024

Objectif

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

- à la **9e résolution** d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2024 ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur François Jackow, en qualité de Directeur Général. Il est précisé qu'aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2024 ;
- à la **10e résolution** d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2024 ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur Benoît Potier, en qualité de Président du Conseil d'Administration. Il est précisé qu'aucune rémunération variable, aucun LTI ni aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2024.

Ces éléments de rémunération sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2024. Ils ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.

Neuvième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur François Jackow, Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur François Jackow, Directeur Général, tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 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 2024 à Monsieur François Jackow et sur lesquels l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 est invitée à statuer ».

Dixième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration, tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 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 2024 à Monsieur Benoît Potier et sur lesquels l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 est invitée à statuer ».

Résolution 11 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 **11e résolution** portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux de la Société (Directeur Général, Président du Conseil d'Administration et Administrateurs) listées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

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

Ces informations sont décrites dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Onzième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du même Code qui sont comprises dans le Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise tel que présenté dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. », aux paragraphes « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce) » et « Rémunération des Administrateurs non exécutifs (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce) ».

Résolutions 12 à 14 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 2024, dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux ».

L'approbation de la politique de rémunération fait l'objet de la **12e résolution** pour le **Directeur Général** (applicable à Monsieur François Jackow), de la **13e résolution** pour le **Président du Conseil d'Administration** (applicable à Monsieur Benoît Potier) et de la **14e résolution** pour les **Administrateurs** de la Société.

Douzième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, les éléments de la politique de rémunération applicable au Directeur Général tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux », au paragraphe « Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

Treizième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration telle que présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 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 ».

Quatorzième 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 2024 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 15 Annulation par voie de réduction de capital des actions achetées par la Société

Objectif

Comme chaque année, nous vous demandons dans la **15e 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.

Quinzième 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 périodes de 24 mois, tout ou partie des actions acquises dans le cadre de l'autorisation votée par la présente Assemblée Générale Ordinaire dans sa quatrième résolution et de celles acquises dans le cadre de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2024, 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 30 avril 2024 dans sa dix-septième 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.

Résolutions 16 et 17 Augmentation de capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du Droit préférentiel de souscription

Objectif

Pour assurer le financement des investissements de croissance du Groupe, il est proposé dans la **16e résolution** de renouveler la délégation permettant au Conseil d'Administration d'augmenter le capital social dans la limite d'un montant en nominal de 470 millions d'euros correspondant à environ 15 % du capital social au 31 décembre 2024, en procédant, en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières composées dilutives. Les Actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un Droit préférentiel de souscription aux actions ou aux valeurs mobilières ainsi émises.

Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de la précédente délégation consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2023. Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois.

Sur ce plafond de 470 millions d'euros s'impute également le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu de la 17e résolution ci-après et des résolutions permettant aux salariés et dirigeants mandataires sociaux de bénéficier d'actions (18e et 19e résolutions soumises à la présente Assemblée Générale), sous réserve de leur approbation, et des résolutions permettant la mise en œuvre d'opérations d'actionnariat salarié (20e et 21e résolutions soumises à la présente Assemblée Générale), sous réserve de leur approbation.

Comme en 2023, et afin de donner aux Actionnaires le droit de se prononcer sur les émissions objet de la présente délégation en période d'offre publique, il vous est proposé de prévoir que la présente délégation est suspendue en période d'offre publique.

En cas de demandes excédentaires, la **17e résolution** permet d'augmenter jusqu'à +15 % (limite légale) la taille de l'émission initialement prévue, dans la limite du plafond de 470 millions d'euros.

Seizième résolution

(Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société avec maintien du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires pour un montant maximum de 470 millions d'euros en nominal)

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. 225-129-6, L. 22-10-49 et L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les dispositions légales, la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, avec maintien du Droit préférentiel de souscription, l'émission, en France et à l'étranger, en euros, en monnaies étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles.

  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, immédiatement et/ou à terme, ne pourra être supérieur à 470 millions d'euros en nominal, sur lequel s'imputera (i) le montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières, en cas de demandes excédentaires, réalisées en vertu de la dix-septième résolution ci-après (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement), (ii) le montant des émissions d'actions résultant d'options ou d'actions de performance attribuées en vertu des dix-huitième et dix-neuvième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale Extraordinaire sous réserve de leur approbation (ou toutes résolutions qui leur seraient substituées ultérieurement), et (iii) le montant total des augmentations de capital social réalisées en vertu des vingtième et vingt-et-unième résolutions de la présente Assemblée Générale sous réserve de leur approbation (ou toutes résolutions qui leur seraient substituées ultérieurement), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ; le montant nominal maximum (ou sa contre-valeur en euros à la date de décision d'émission en cas d'émission en monnaies étrangères ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies) des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser un plafond de 3 milliards d'euros, sur lequel s'imputeront le cas échéant les émissions, en cas de demandes excédentaires, réalisées en vertu de la dix-septième résolution ci-après (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ;

- décide que les Actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un Droit préférentiel de souscription aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, émises en vertu de la présente résolution ;

- décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, si le Conseil d'Administration en a décidé la possibilité, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, chacune des facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce ou certaines d'entre elles seulement ;

- constate et décide, en tant que de besoin, que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation de compétence emportera, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, renonciation des Actionnaires de la Société à leur Droit préférentiel de souscription aux actions à émettre auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement et/ou à terme ;

- 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 :
  - déterminer le prix, les modalités et les dates des émissions, ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer,
  - fixer les montants à émettre, suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société et ce, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires et le cas échéant contractuelles, procéder le cas échéant à toute imputation sur la ou les primes d'émission et notamment celles des frais entraînés par la réalisation des émissions,
  - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des valeurs mobilières à émettre, prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous les accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

- prend acte que la présente délégation prive d'effet la délégation consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2023 en sa dix-neuvième résolution.

Dix-septième résolution

(Autorisation donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter, en cas de demandes excédentaires, le montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières)

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 et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières avec maintien du Droit préférentiel de souscription telle que visée à la seizième résolution :

- autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, à augmenter, dans les conditions fixées par la loi, le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre avec Droit préférentiel de souscription des Actionnaires au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable, 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 nominal de l'augmentation de l'émission décidée en vertu de la présente résolution s'imputera sur le premier, et le cas échéant en cas d'émission de titres de créances, sur le second plafond prévu à la seizième résolution ;
- décide que l'autorisation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée.

Résolutions 18 et 19 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 les collaborateurs à la performance du Groupe. 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 qui avaient été accordées en dernier lieu par l'Assemblée Générale des Actionnaires de mai 2022.

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.

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. La pondération du critère climat serait renforcée dans les plans d'actions de performance à partir de 2025, ainsi que cela est proposé dans la politique de rémunération qui vous a été soumise à la 12e résolution.

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.

En outre, 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.

La **18e résolution** vise à renouveler, pour une durée de 38 mois, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2022 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 **19e résolution** vise à renouveler pour une durée de 38 mois, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2022 d'attribuer des actions de performance de la Société au bénéfice de collaborateurs et des 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. Afin de renforcer l'attractivité des plans d'attribution d'actions de performance auprès des collaborateurs (bénéficiaires), notamment à l'international, et d'en simplifier la gestion, les règlements « France » et « Monde » seraient désormais refondus dans un seul plan, assorti d'une période d'acquisition minimale de trois ans, sans période de conservation minimale.

Dix-huitième 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 seizième résolution de la présente Assemblée Générale Extraordinaire (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 vingtième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2022, pour sa partie non utilisée.

Dix-neuvième 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 seizième résolution de la présente Assemblée Générale Extraordinaire (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ;
- décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans et sans période de conservation minimale suivant l'attribution définitive des actions, étant entendu que le Conseil d'Administration aura la faculté d'allonger la période d'acquisition, ainsi que de fixer une période de conservation à compter de la fin de la période d'acquisition ;

- décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée 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 vingt-et-unième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2022, pour sa partie non utilisée.

Résolutions 20 et 21 Augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires

Objectif

Les résolutions autorisant une augmentation de capital réservée aux salariés sont, comme en 2024, soumises à la présente Assemblée. Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées au titre de ces résolutions est fixé à 22 millions d'euros, correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions, soit 0,69 % du capital au 31 décembre 2024. Ce montant s'imputera sur le montant du plafond de 470 millions d'euros en nominal, soit environ 15 % du capital social, prévu par la 16e résolution de la présente Assemblée (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement), relatif à la limite globale des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur délégation au Conseil d'Administration.

La **20e 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 **21e résolution** d'un dispositif comparable pour les salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe à l'étranger qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif d'actionnariat qui serait mis en place en application de la **20e résolution**. La rédaction de la **21e résolution** a été complétée afin de pouvoir proposer aux salariés du Groupe à l'étranger, le cas échéant, si le Conseil d'administration l'estime opportun, des dispositifs d'actionnariat comportant des caractéristiques spécifiques pouvant être distinctes des plans mis en place dans le cadre de la **20e résolution**.

Ces deux délégations seront valables respectivement pour une durée de 26 mois pour la **20e résolution** et pour une durée de 18 mois pour la **21e résolution**. Elles entraînent la suppression du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires au profit des bénéficiaires concernés.

Les opérations d'actionnariat salarié autorisées par ces résolutions permettent d'associer plus étroitement les salariés au développement du Groupe.

Fin 2024, la part du capital détenue par les salariés et anciens salariés du Groupe est estimée à 2,9 %, dont 2,1 % correspondant aux titres souscrits par les salariés dans le cadre des augmentations de capital qui leur sont réservées ou détenus dans le cadre d'une gestion collective.

Vingtième 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-et-unième 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 seizième résolution de la présente Assemblée Générale Extraordinaire (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-et-unième 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 vingtième résolution ne pourra excéder le montant nominal précité de 22 millions d'euros ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la seizième résolution de la présente Assemblée Générale Extraordinaire (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 : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) 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'actionnariat ou d'investissement présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la vingtième 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 et/ou (iii) les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) ou permettant à ces personnes de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat ou d'épargne en titres de la Société ;
- décide que le prix unitaire d'émission des actions à émettre en application de la présente résolution sera fixé par le Conseil d'Administration (i) 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 vingtième 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, et/ou (ii) au même prix décidé sur le fondement de la vingtième résolution lors d'une opération concomitante et/ou (iii) conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger, en particulier dans le cadre d'un Share Incentive Plan au Royaume-Uni ou d'un plan établi en application des sections 401 (k) ou 423 du Code des impôts des États-Unis ;
- 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 22 Proposition de modifications statutaires (en application de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France)

Objectif

Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, votre Conseil vous propose, dans la **22e résolution**, d'adapter les dispositions de l'article 14 des statuts aux nouvelles dispositions de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France.

Cette nouvelle réglementation dispose notamment que sont, par principe, réputés présents désormais pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion par un moyen de télécommunication, pour toutes décisions, en ce compris les décisions pour lesquelles la présence physique des Administrateurs était, jusqu'à présent, requise.

La 22e résolution a pour objet de mettre à jour l'article 14 des statuts qui prévoyait déjà cette possibilité selon les conditions de l'ancien texte, avec les dispositions de la réglementation entrée en vigueur depuis le 11 octobre 2024.

Il est également proposé de supprimer, dans le même article, les dispositions concernant le recours à la consultation écrite pour les décisions du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration ne souhaite pas, à ce stade, mettre en place un dispositif permettant de recourir à la consultation écrite dans les conditions prévues par la nouvelle réglementation, ni utiliser la faculté de vote par correspondance aux réunions du Conseil.

Vingt-deuxième résolution

(Modification de l'article 14 (Réunions et délibérations du Conseil d'Administration) des statuts en application de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France)

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, en application de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France, décide :

- de modifier les dispositions relatives à la tenue des réunions du Conseil d'Administration par un moyen de télécommunication, dans l'avant dernier alinéa de l'article 14 (Réunions et délibérations du Conseil d'Administration) des statuts de la Société, afin d'adapter ces dernières aux termes de la nouvelle réglementation, et
- de supprimer les dispositions qui prévoyaient le recours à la consultation écrite pour les décisions du Conseil d'Administration selon les dispositions de l'ancienne réglementation, dans le dernier alinéa du même article.

Article 14 – Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Les 11e et 12e paragraphes de l'article 14 des statuts seront désormais libellés comme suit :

Ancien texte	Nouveau texte
Le Conseil d'Administration pourra prévoir dans son règlement intérieur que seront réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, pour toutes les décisions où la loi n'exclut pas cette possibilité. Le Conseil d'Administration peut prendre par consultation écrite des Administrateurs certaines décisions dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.	Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion du Conseil par un moyen de télécommunication dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les autres paragraphes de l'article 14 demeurent inchangés.

Assemblée Générale Ordinaire

Résolution 23 Pouvoirs

Objectif

La **23e résolution** est une résolution usuelle qui permet l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

Vingt-troisième résolution

(Pouvoirs en vue des formalités)

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

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Aux Actionnaires,

En notre qualité des Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital
(Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 – résolution n° 15)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien du Droit préférentiel de souscription

(Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 – résolutions n° 16 et 17)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider une émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement ou à terme, ne pourra être supérieur à 470 millions d'euros en nominal, sur lequel s'imputera (i) le montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières, en cas de demandes excédentaires, réalisées en vertu de la dix-septième résolution (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement), (ii) le montant des émissions d'actions résultant d'options ou d'actions de performance attribuées en vertu des dix-huitième et dix-neuvième résolutions de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 (ou toutes résolutions substituées ultérieurement), et (iii) le montant total des augmentations de capital social réalisées en vertu des vingtième et vingt-et-unième résolutions de la présente Assemblée Générale (ou toutes résolutions qui leur seraient substituées ultérieurement).

Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives des titres de créance donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être émises ne pourra excéder 3 milliards d'euros, sur lequel s'imputeront le cas échéant les émissions, en cas de demandes excédentaires, réalisées en vertu de la dix-septième résolution.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée à la seizième résolution, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la dix-septième résolution.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider une émission. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur l'émission proposée et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport. Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'Administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achats d'actions
(Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 – résolution n° 18)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions 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, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des options ainsi consenties 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.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente autorisation s'imputera sur le plafond global de 470 millions d'euros prévu à la seizième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement).

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale Extraordinaire à attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport du Conseil d'Administration et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et règlementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre
(Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 – résolution n° 19)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de votre Société et des sociétés qui lui sont liées, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

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 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.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente autorisation s'imputera sur le plafond global de 470 millions d'euros prévu à la seizième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement).

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale Extraordinaire à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe

(Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 – résolution n° 20)

Aux Actionnaires,

En notre qualité des Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux 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, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra être supérieur à 22 millions d'euros (correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions), étant précisé que :

- le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre des vingtième et vingt-et-unième résolutions de la présente Assemblée Générale Mixte ne pourra excéder le montant nominal précité de 22 millions d'euros ;
- le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre des vingtième et vingt-unième résolutions s'imputera sur le plafond global de 470 millions d'euros prévu à la seizième résolution d'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement).

Ces augmentations du capital sont soumises à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une période de vingt-six mois, la compétence pour décider d'une ou plusieurs augmentations du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société réservée à une catégorie de bénéficiaires

(Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 – résolution n° 21)

Aux Actionnaires,

En notre qualité des Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par émission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à la catégorie de bénéficiaires définie ci-après, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Ces augmentations de capital sont réservées (i) à des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou, (ii) à 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'actionnariat ou d'investissement présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la vingtième résolution, 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 et/ou, (iii) aux OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) ou permettant à ces personnes de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat ou d'épargne en titres de la Société.

Le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra être supérieur à 22 millions d'euros (correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions), étant précisé que :

- le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre des vingtième et vingt-et-unième résolutions de la présente Assemblée Générale Extraordinaire du 6 mai 2025 ne pourra excéder le montant nominal précité de 22 millions d'euros ;
- le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre des vingtième et vingt-unième résolutions s'imputera sur le plafond global de 470 millions d'euros prévu à la seizième résolution d'Assemblée Générale du 6 mai 2025 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement).

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une période de dix-huit mois, la compétence pour décider d'une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou aux autres titres de capital donnant accès au capital de la Société. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		KPMG S.A.	
Olivier Lotz	Cédric Le Gal	Valérie Besson	Laurent Genin



7 Informations complémentaires

CAPITAL SOCIAL 414

Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices 414

Modifications dans la répartition du capital social au cours des trois dernières années 415

Capital social et droits de vote des trois dernières années 415

Montant du capital social détenu par les salariés 415

Délégations de compétences de l'Assemblée Générale 416

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL 417

Renseignements de caractère général 417

Statuts 417

Dividendes 424

Documents accessibles au public 424

Incorporation par référence 424

INFORMATIONS RELATIVES AUX DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS 425

RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 426

Responsable du Document d'Enregistrement Universel 426

Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel 426

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 427

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 430

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 431

GLOSSAIRE 434

Glossaire boursier et financier 434

Glossaire technique 437

CAPITAL SOCIAL

1. Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Date de décision du Conseil	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées	Nombre d'actions cumulé	Augmentation de capital	Primes d'émission et réserves	Montant du capital
(en euros, excepté pour le nombre d'actions)						
15 février 2022	Levée d'options de souscription d'actions	417 441	475 291 037	2 295 925,50	27 665 701,69	2 614 100 703,50
31 mai 2022	Levées d'options de souscription d'actions	179 795	475 470 832	988 872,50	12 383 510,94	2 615 089 576,00
31 mai 2022	Attribution d'actions gratuites (1/10)	47 547 083	523 017 915	261 508 956,50	(261 508 956,50)	2 876 598 532,50
31 mai 2022	Attribution d'actions gratuites (1/100)	1 358 416	524 376 331	7 471 288,00	(7 471 288,00)	2 884 069 820,50
27 juillet 2022	Annulation d'actions	(1 098 900)	523 277 431	(6 043 950,00)	(152 783 263,80)	2 878 025 870,50
15 février 2023	Levées d'options de souscription d'actions	172 840	523 450 271	950 620,00	10 765 197,61	2 878 976 490,50
29 septembre 2023	Annulation d'actions	(120 000)	523 330 271	(660 000,00)	(17 452 284,00)	2 878 316 490,50
29 septembre 2023	Levées d'options de souscription d'actions	364 079	523 694 350	2 002 434,50	23 107 163,97	2 880 318 925,00
7 décembre 2023	Augmentation de capital réservée aux salariés	746 401	524 440 751	4 105 205,50	90 866 958,43	2 884 424 130,50
19 février 2024	Levées d'options de souscription d'actions	76 027	524 516 778	418 148,50	4 962 157,69	2 884 842 279,00
30 avril 2024	Annulation d'actions	(627 000)	523 889 778	(3 448 500,00)	(114 742 943,70)	2 881 393 779,00
3 juin 2024	Levées d'options de souscription d'actions	301 422	524 191 200	1 657 821,00	19 737 870,65	2 883 051 600,00
3 juin 2024	Attribution d'actions gratuites (1/10)	52 419 120	576 610 320	288 305 160,00	(288 305 160,00)	3 171 356 760,00
3 juin 2024	Attribution d'actions gratuites (1/100)	1 492 853	578 103 173	8 210 691,50	(8 210 691,50)	3 179 567 451,50

Note : Entre le 1er juin et le 31 décembre 2024, 156 090 options ont été levées portant ainsi le capital en circulation au 31 décembre 2024 à 3 180 425 946,50 euros répartis en 578 259 263 actions.

2. Modifications dans la répartition du capital social au cours des trois dernières années

	2022	2023	2024
Actionnaires individuels	35 %	34 %	33 % [(a)]
Institutionnels français	14 %	13 %	14 %
Institutionnels étrangers	51 %	53 %	53 %
Actions auto-détenues	> 0 %	> 0 %	> 0 %

(a) Une partie de la hausse de la part du capital détenue par les Actionnaires individuels entre fin 2021 (33 %) et fin 2022 (35 %) tient au changement de l'outil de recensement des Actionnaires en application de la directive européenne « Droit des Actionnaires » (SRD2). Les résultats obtenus fournissent ainsi une information plus précise sur la structure de l'actionnariat, en particulier s'agissant des Actionnaires individuels à l'étranger.

FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Aucun franchissement de seuil n'a été déclaré au cours des exercices 2022, 2023 et 2024.

Le 29 septembre 2020, la Société BlackRock a déclaré un franchissement de seuil à la hausse. Avec 23 784 446 actions, cette société détenait 5,02 % du capital et des droits de vote.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre Actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

3. Capital social et droits de vote des trois dernières années

	Nombre d'actions composant le capital	Nombre théorique des droits de vote (y compris actions auto-détenues)	Nombre réel de droits de vote (déduction faite des actions auto-détenues)
2022	523 450 271	523 450 271	522 224 620
2023	524 516 778	524 516 778	523 152 234
2024	578 259 263	578 259 263	576 444 587

Il n'existe pas de droits de vote double. À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'Actionnaires ou d'action de concert. La part du capital de L'Air Liquide S.A. détenue par les principaux Actionnaires au nominatif pur faisant l'objet de nantissement est non significative.

4. Montant du capital social détenu par les salariés

Depuis 1986, L'Air Liquide S.A. a consenti aux salariés de certaines sociétés du Groupe la possibilité de souscrire à plusieurs augmentations de capital réservées. Fin 2024, la part du capital détenue par les salariés et anciens salariés du Groupe est estimée à 2,9 %, dont 2,1 % (au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce) soit 11 864 987 actions 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.

5. Délégations de compétences de l'Assemblée Générale

Nature de la délégation	Validité de la délégation	Montant autorisé	Utilisation en 2024
Rachat d'actions	Accordée par : AGM du 30 avril 2024 (4e)* Pour une durée de : **18 mois** Prix maximum : 300 euros	10 % du capital, soit 52 451 677 actions, pour un montant maximal de 15 735 503 100,00 euros	**Actions auto-détenues** Au 31 décembre 2024, la Société détenait 1 500 986 actions valorisées à un prix moyen de 145,95 euros, soit une valeur au bilan de 219 067 176 euros. **Mouvements sur le contrat de liquidité** Au 31 décembre 2024, dans le cadre du contrat de liquidité, 25 250 actions au bilan pour une valeur nette de 3 977 213 euros. Pour plus de détails, voir pages 383-385 du présent Document d'Enregistrement Universel.
Annulation d'actions	Accordée par : AGM du 3 mai 2023 (18e)* Pour une durée de : **24 mois** Accordée par : AGM du 30 avril 2024 (17e) Pour une durée de : **24 mois**	10 % du capital	627 000 actions ont été annulées en avril 2024 pour une valeur comptable de 118 191 444 euros (voir Éléments sur la réalisation du programme de rachat d'actions, page 384). Néant
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières avec maintien du Droit préférentiel de souscription des Actionnaires	Accordée par : AGM du 3 mai 2023 (19e)* Pour une durée de : **26 mois**	470 millions d'euros en nominal (plafond global) Montant nominal maximum des valeurs mobilières : 3 milliards d'euros Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes excédentaires (20e résolution AGM du 3 mai 2023)	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves	Accordée par : AGM du 30 avril 2024 (18e) Pour une durée de : **26 mois**	Pour un montant maximum de 320 millions d'euros en nominal	En 2024, incorporation d'une somme de 297 millions d'euros prélevée sur le poste « Prime d'émission » au moyen de la création de 52 419 120 actions nouvelles attribuées gratuitement aux Actionnaires à raison d'une action nouvelle pour 10 actions anciennes, et de 1 492 853 actions nouvelles attribuées gratuitement aux actionnaires correspondant à l'attribution majorée de 10 %.
Augmentation de capital réservée aux salariés : ■ dans le cadre d'un plan d'épargne Groupe ■ dans le cadre d'un dispositif comparable à l'étranger	Accordée par : AGM du 30 avril 2024 (19e)* Pour une durée de : **26 mois** Accordée par : AGM du 30 avril 2024 (20e)* Pour une durée de : **18 mois**	22 millions d'euros en nominal et 4 millions d'actions, ce montant s'impute sur le plafond global de 470 millions d'euros précité	Néant
Options de souscription d'actions	Accordée par : AGM du 4 mai 2022 (20e)* Pour une durée de : **38 mois**	2 % du capital au jour de l'attribution des options 0,2 % du capital au jour de l'attribution des options pour les dirigeants mandataires sociaux	Néant
Actions de performance	Accordée par : AGM du 4 mai 2022 (21e)* Pour une durée de : **38 mois**	0,5 % du capital au jour de l'attribution des actions 0,1 % du capital au jour de l'attribution des actions pour les dirigeants mandataires sociaux	318 931 actions de performance ont été attribuées par le Conseil du 25 septembre 2024.

* *Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025.*

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

1. Renseignements de caractère général

Législation applicable à L'Air Liquide S.A.
Législation française.

Dates de constitution et d'expiration
La Société a été créée le 8 novembre 1902, et sa durée est fixée jusqu'au 4 mai 2119.

Immatriculation de la Société
552 096 281 RCS Paris
Code APE : 7112B
LEI : 969500MMPQVHK671GT54

Consultation des documents juridiques
Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées Générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

Exercice social
L'exercice social commence le 1er janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

Adresse, numéro de téléphone du Siège social et site Internet
75, quai d'Orsay, 75007 Paris, France
+33 (0)1 40 62 55 55
https://www.airliquide.com

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel sauf si ces informations y sont incorporées par référence.

2. Statuts

Titre premier

DÉNOMINATION – OBJET – SIÈGE – DURÉE

Article 1 : Forme et dénomination

La Société est de forme anonyme, à Conseil d'Administration. Cette Société sera régie par les lois et règlements en vigueur et par les présents statuts.

La dénomination de la Société est : « L'Air Liquide, société anonyme pour l'Étude et l'Exploitation des procédés Georges Claude ».

Article 2 : Objet

La Société a pour objet :

- l'étude, l'exploitation, la vente des brevets ou inventions de MM. Georges et Eugène Claude, relatifs à la liquéfaction des gaz, à la production industrielle du froid, de l'air liquide et de l'oxygène, à leurs applications ou utilisations ;
- la production industrielle du froid, de l'air liquide, leurs applications ou utilisations, la production et la liquéfaction des gaz, notamment de l'oxygène, de l'azote, de l'hélium et de l'hydrogène, leurs applications ou utilisations sous toutes formes, à l'état pur, en mélanges et en combinaisons, sans distinction d'état ni de provenance, dans tous domaines d'applications de leurs propriétés physiques, thermodynamiques, chimiques, thermochimiques et biologiques, et notamment dans les domaines de la propulsion, de la mer, de la santé, de l'agroalimentaire et de la pollution ;
- l'achat, la fabrication, la vente, l'utilisation de tous produits se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus, ainsi que tous sous-produits résultant de leur fabrication ou de leur emploi, de toutes machines ou appareils servant à les utiliser ou à les appliquer, et, plus particulièrement, l'achat, la fabrication, la vente, l'utilisation de tous produits, métaux ou alliages, dérivant ou résultant d'une utilisation de l'oxygène, de l'azote et de l'hydrogène à l'état pur, mélangé ou combiné, notamment de tous produits oxygénés ou azotés ;
- l'étude, l'acquisition, l'exploitation directe ou indirecte ou la vente de tous brevets, inventions ou procédés ayant trait aux mêmes objets ;
- l'exploitation, par voie directe ou par voie de constitution de société, de tout ce qui se rattache, directement ou indirectement, au but de la Société ou est susceptible de contribuer au développement de son industrie ;
- la prestation de tous services ou la fourniture de tous produits susceptibles de développer sa clientèle dans le domaine de l'industrie ou de la santé.

La Société peut demander ou acquérir toutes concessions, faire toutes constructions, acquérir ou prendre en location toutes carrières, mines et tous immeubles et reprendre toutes exploitations se rattachant à son objet, céder ces concessions, les affermer, fusionner ou s'allier avec d'autres sociétés par voie d'acquisition de titres ou droits sociaux, d'avances ou de telle manière qu'il appartiendra. Elle peut entreprendre ces opérations soit seule, soit en participation.

Enfin, plus généralement, elle peut faire toutes opérations industrielles, commerciales, immobilières, mobilières, financières, se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus spécifiés.

Article 3 : Siège social

Le siège de la Société est à Paris, quai d'Orsay, n° 75.

Il pourra être transféré, par décision du Conseil d'Administration, en tout autre endroit de Paris ou d'un département limitrophe, sous réserve de ratification de cette décision par la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire, et partout ailleurs en vertu d'une délibération de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Article 4 : Durée

La durée de la Société, fixée initialement à 99 ans à partir du 18 février 1929, est prorogée à compter de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 5 mai 2020 pour une durée de 99 ans, soit jusqu'au 4 mai 2119, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

Titre II

CAPITAL SOCIAL – ACTIONS – IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

Article 5 : Capital social

Le capital social est fixé à 3 180 425 946,50 euros divisé en 578 259 263 actions au nominal 5,50 euros, entièrement libérées.

Le capital social est augmenté dans les conditions prévues par la loi soit par émission d'actions ordinaires ou d'actions de préférence, soit par majoration du montant nominal des titres de capital existants. Il peut également être augmenté par l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans les conditions prévues par la loi.

Conformément aux dispositions légales en vigueur, sauf décision contraire de l'Assemblée Générale, les Actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital.

Le capital social pourra également être réduit dans les conditions prévues par la loi, notamment par réduction de la valeur nominale des actions, par remboursement ou rachat en bourse et annulation d'actions, par échange des actions anciennes contre des actions nouvelles d'un nombre équivalent ou moindre, ayant ou non le même nominal, avec ou sans soulte à payer ou à recevoir. L'Assemblée Générale pourra toujours obliger les Actionnaires à céder ou à acheter des actions anciennes pour permettre l'échange d'actions anciennes contre des nouvelles, avec ou sans soulte à payer ou à recevoir, alors même que la réduction décidée ne serait pas consécutive à des pertes.

Article 6 : Actions

Lorsque les actions nouvelles ne seront pas intégralement libérées lors de leur émission, les appels de versements, aux dates fixées par le Conseil d'Administration, auront lieu au moyen d'annonces insérées, un mois à l'avance, dans un des journaux de Paris désignés pour la publication légale des actes de la Société.

Les actions non entièrement libérées feront l'objet d'une inscription en compte sous la forme nominative jusqu'à leur entière libération.

Chaque versement sur toutes actions souscrites sera constaté par une mention portée au compte nominatif ouvert au nom du souscripteur.

Tout versement en retard porte intérêt de plein droit, en faveur de la Société, à compter de l'exigibilité, sans mise en demeure ni demande en justice, au taux de l'intérêt légal, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'Actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.

Article 7 : Forme des actions

Les actions entièrement libérées font l'objet d'une inscription en compte soit sous la forme nominative, soit sous la forme au porteur, au choix de l'Actionnaire.

Les dispositions de l'alinéa ci-dessus sont également applicables aux autres titres de toute nature émis par la Société.

Article 8 : Droits et obligations attachés aux actions

Les Actionnaires ne seront pas engagés au-delà de leur souscription.

La propriété d'une action entraîne de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'Assemblée Générale.

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.

Toute action donne droit, en cours de société, comme en cas de liquidation, au règlement de la même somme nette pour toute répartition ou tout remboursement.

Les actions sont librement négociables dans les conditions prévues par la loi.

Article 9 : Identification des actionnaires

La Société peut faire usage à tout moment des dispositions légales et réglementaires en vigueur, permettant l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans les Assemblées d'Actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux.

Outre les obligations légales de déclaration à la Société, toute personne venant à posséder, directement ou indirectement, seul ou de concert, une fraction de capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 2 % ou à un multiple de 2 % du capital ou des droits de vote (y compris au-delà du seuil de 5 %), est tenue d'informer la Société dans le délai de 15 jours à compter de la date de franchissement du seuil, et ce indépendamment le cas échéant de la date du transfert effectif de la propriété des titres. Le déclarant devra indiquer le nombre de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital qu'il a en sa possession à la date de sa déclaration. Tout franchissement à la baisse du seuil de 2 % ou d'un multiple de 2 % du capital ou des droits de vote devra être déclaré de la même manière.

Pour la détermination des seuils en capital et en droits de vote dont le franchissement est à déclarer au titre du paragraphe précédent, il est fait application des règles d'assimilation prévues à l'article L. 233-9 du Code de commerce.

En cas de non-respect de cette obligation statutaire d'information, un ou plusieurs Actionnaires, détenant une fraction de capital ou des droits de vote de la Société au moins égale à 2 %, pourront, à l'occasion d'une Assemblée Générale, demander que les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, soient privées du droit de vote pour toute Assemblée d'Actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. La demande est consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Article 10 : Indivision et usufruit

Toute action étant indivisible à l'égard de la Société, tous les copropriétaires indivis d'une action sont obligés de se faire représenter auprès de la Société par l'un d'entre eux, ou par un mandataire unique dans les conditions prévues par la loi.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier tant dans les Assemblées Générales Ordinaires que dans les Assemblées Générales Extraordinaires. Toutefois, le nu-propriétaire sera en droit de participer à toutes les Assemblées Générales. Il peut également représenter l'usufruitier en Assemblée Générale.

Les héritiers, créanciers, syndics ou ayants cause d'un actionnaire ne peuvent, pour quelque motif que ce soit, provoquer l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, en demander le partage, ni s'immiscer en aucune façon dans son administration.

Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Titre III

ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

Article 11 : Composition du Conseil d'Administration

La Société est administrée par un Conseil d'Administration, de trois membres au moins et de quatorze membres au plus (sauf dérogation temporaire prévue en cas de fusion), personnes physiques ou morales.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Par exception à cette règle, les membres du premier Conseil d'Administration qui exerçaient les fonctions de membres du Conseil de Surveillance dans la Société sous son ancien mode d'administration seront nommés pour une période égale à la durée qui restait à courir de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance.

Les membres du Conseil d'Administration sont rééligibles.

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.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'Administrateur, le Conseil d'Administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Les nominations effectuées par le Conseil d'Administration sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire. Lorsque le nombre des Administrateurs est devenu inférieur au minimum légal, les Administrateurs restant doivent convoquer immédiatement l'Assemblée Générale Ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil.

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

En cours de vie sociale, les Administrateurs sont nommés et renouvelés dans les conditions prévues par la loi.

Ils sont révocables à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire.

Administrateur(s) représentant les salariés

En application des dispositions légales, lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, est inférieur ou égal à huit, il est procédé à la désignation d'un Administrateur représentant les salariés par le comité de Groupe France.

Lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, est supérieur à huit, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, un second Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise européen.

Lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, initialement supérieur à huit membres, devient inférieur ou égal à huit membres, le mandat de l'Administrateur nommé par le Comité d'entreprise européen est maintenu jusqu'à son échéance.

Par exception aux dispositions du présent article, l'Administrateur représentant les salariés nommé en vertu du présent article n'est pas tenu d'être propriétaire d'au moins 500 actions inscrites sous forme nominative pendant la durée de ses fonctions.

L'Administrateur représentant les salariés est nommé pour une durée de quatre années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Le mandat de l'Administrateur représentant les salariés est renouvelable.

Le mandat de l'Administrateur représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et le présent article, et notamment en cas de rupture de son contrat de travail ; si les conditions d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat du ou des Administrateurs représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'Administration constate la sortie de la Société du champ d'application de l'obligation.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'Administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un Administrateur représentant les salariés par l'organe désigné aux présents statuts, en application de la loi et du présent article, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'Administration.

Article 12 : Organisation et direction du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres personnes physiques un Président. Il détermine sa rémunération et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Le Président est rééligible.

Le Président du Conseil d'Administration exerce les missions qui lui sont confiées par la loi. Il préside le Conseil d'Administration, organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil peut nommer également parmi ses membres un ou plusieurs Vice-Présidents dont il détermine la durée des fonctions dans la limite de celle de leur mandat d'Administrateur et qui ont pour fonction, sans préjudice des dispositions légales applicables en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président, de convoquer et présider les réunions du Conseil ou de présider les Assemblées Générales conformément aux présents statuts lorsque le Président est empêché.

Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'Administration, lorsque ce dernier n'assure pas la Direction Générale, s'il est âgé de plus de 72 ans. Lorsqu'en cours de mandat cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions du Président prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel est atteinte la limite d'âge.

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).

Le Président et le ou les Vice-Présidents sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration. Ils sont également rééligibles.

Le Conseil peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors des Actionnaires et de ses membres.

Article 13 : Direction Générale

Modalités d'exercice

Conformément à la loi, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique, Administrateur ou non, nommée par le Conseil d'Administration et qui prend le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'Administration. La délibération du Conseil d'Administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise dans les conditions de quorum et de majorité visées à l'article 14 des présents statuts. Le choix du Conseil d'Administration est porté à la connaissance des Actionnaires et des tiers dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration doit désigner, parmi ses membres qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration, un Administrateur Référent. Les conditions de désignation, les missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent (notamment celui, le cas échéant, de demander la convocation du Conseil d'Administration), sont fixés dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

L'option retenue par le Conseil d'Administration reste valable jusqu'à décision contraire de sa part.

Le Conseil d'Administration examinera, en tant que de besoin, le maintien de la formule choisie à chaque fois que le mandat du Président du Conseil d'Administration ou du Directeur Général viendra à renouvellement.

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).

Le Conseil d'Administration fixe la durée du mandat et détermine la rémunération du Directeur Général.

Nul ne peut être nommé Directeur Général s'il a dépassé la limite d'âge fixée par la loi. Lorsqu'en cours de mandat, cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions du Directeur Général prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Directeur Général aura atteint la limite d'âge fixée par la loi.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration. La révocation du Directeur Général non-Président peut donner lieu à des dommages et intérêts si elle est décidée sans juste motif.

Le Directeur Général est toujours rééligible.

Pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Le Directeur Général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social, des présents statuts et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées Générales et au Conseil d'Administration.

Il appartiendra au Conseil d'Administration de définir les décisions du Directeur Général pour lesquelles l'accord préalable du Conseil d'Administration sera requis. L'accord préalable du Conseil d'Administration devra notamment être obtenu en cas d'opérations externes d'acquisitions ou de cessions de participations ou d'actifs, ainsi qu'en cas d'engagements d'investissement, dans chacun de ces cas dans les conditions et au-delà de montants correspondant à une gestion efficace de la Société fixés par le Conseil d'Administration. Il devra également être obtenu en cas d'opérations de financement d'un montant susceptible de modifier substantiellement la structure financière de la Société ainsi que pour toute décision de nature à modifier substantiellement les orientations stratégiques de l'Entreprise déterminées par le Conseil d'Administration.

Directeurs Généraux Délégués

Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assurée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeurs Généraux Délégués.

Le nombre maximum de Directeurs Généraux Délégués est fixé à trois.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués et fixe leur rémunération.

À l'égard des tiers, le Directeur Général Délégué ou les Directeurs Généraux Délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

En cas de cessation des fonctions ou d'empêchement du Directeur Général, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'Administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur Général.

Les Directeurs Généraux Délégués sont révocables par le Conseil d'Administration, sur proposition du Directeur Général, à tout moment. Ils sont soumis à la limite d'âge légale.

Les Directeurs Généraux Délégués sont rééligibles.

Article 14 : Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation du Président ou en cas d'empêchement de ce dernier, sur convocation du plus âgé des Vice-Présidents si un ou plusieurs Vice-Présidents ont été nommés, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

L'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé qu'au moment de la réunion.

Les Administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'Administration, peuvent en indiquant précisément l'ordre du jour de la réunion, demander au Président de convoquer le Conseil si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

De même, le Directeur Général, lorsqu'il n'exerce pas la présidence du Conseil d'Administration, peut demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur tout ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont adressées.

En cas d'empêchement ou de carence du Président dans l'exécution des tâches précitées, le Vice-Président le plus âgé, si un ou plusieurs Vice-Présidents ont été nommés, sera compétent pour procéder à la convocation du Conseil et fixer l'ordre du jour de la réunion à la demande du tiers au moins des membres du Conseil d'Administration ou du Directeur Général selon le cas. En l'absence de Vice-Président, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration ou le Directeur Général, selon le cas, seront compétents pour procéder à la convocation du Conseil et fixer l'ordre du jour de la réunion.

Les convocations sont faites par tout moyen, même verbalement.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié des Administrateurs sont présents.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président est prépondérante.

Le Conseil d'Administration se dotera d'un règlement intérieur qu'il pourra modifier sur sa simple décision.

Le Conseil d'Administration pourra prévoir dans son règlement intérieur que seront réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, pour toutes les décisions où la loi n'exclut pas cette possibilité.

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

Article 15 : Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Sous réserve des pouvoirs que la loi et les présents statuts attribuent expressément aux Assemblées d'Actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Il peut procéder à la création en son sein de Comités chargés d'étudier les questions que le Conseil d'Administration ou son Président lui soumet. Le Conseil fixe la composition et les attributions des Comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

Les questions relatives à la performance, à la rémunération et, le cas échéant, à la reconduction du mandat du Président-Directeur Général ou du Directeur Général feront l'objet de délibérations du Conseil d'Administration en tant que de besoin, et au moins une fois par an, après examen par le(s) Comité(s) du Conseil d'Administration chargé(s) des questions de nomination et de rémunération.

Article 16 : Rémunération

L'Assemblée Générale Ordinaire peut allouer aux membres du Conseil d'Administration, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle. Le Conseil d'Administration répartit librement entre ses membres les sommes globales allouées. Il peut notamment allouer aux Administrateurs membres de Comités créés en son sein une part supérieure à celle des autres Administrateurs.

Il peut être alloué par le Conseil des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des membres de ce Conseil.

Titre IV

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Article 17 : Contrôle de la Société

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.

Titre V

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Article 18 : Tenue des Assemblées Générales

L'Assemblée Générale se compose de tous les Actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, pourvu qu'elles soient libérées des versements exigibles et ne soient pas privées du droit de vote.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société par l'inscription en compte des actions au nom de l'Actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte dans les délais et les conditions prévus par la loi.

Les propriétaires d'actions nominatives ou au porteur devront en outre, trois jours au moins avant la réunion, avoir déposé une formule de procuration ou de vote par correspondance, ou le document unique en tenant lieu, ou, si le Conseil d'Administration en a ainsi décidé, une demande de carte d'admission. Toutefois, le Conseil d'Administration aura toujours, s'il le juge convenable, la faculté d'abréger ce délai. Il aura aussi la faculté d'autoriser l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

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.

L'Assemblée Générale, régulièrement constituée, représente l'universalité des Actionnaires.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, et le cas échéant les Assemblées Spéciales sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et les présents statuts.

Les réunions auront lieu au siège social ou en tout autre lieu défini par l'auteur de la convocation, même en dehors du siège social ou du département du siège social.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou le plus âgé des Vice-Présidents du Conseil d'Administration si un ou plusieurs Vice-Présidents ont été nommés ou par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil dans le cas contraire.

En cas d'empêchement du ou des Vice-Présidents lorsqu'il en a été nommé ou si le Conseil n'a pas délégué un Administrateur, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Sont scrutateurs de l'Assemblée Générale les deux membres de ladite Assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant cette fonction. Le bureau de l'Assemblée en désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des Actionnaires.

En cas de convocation par un Commissaire aux comptes ou par un mandataire de justice, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation.

Sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'Avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunication, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les Actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Article 19 : Pouvoir des Assemblées Générales

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, et le cas échéant les Assemblées Spéciales, ont les pouvoirs définis par la loi et les présents statuts.

Titre VI

INVENTAIRE – FONDS DE RÉSERVE – RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

Article 20 : Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et finit le 31 décembre.

Article 21 : Inventaire, répartition des bénéfices

Les produits nets de la Société, constatés par l'inventaire annuel, déduction faite des frais généraux et autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions, constituent le bénéfice net.

Sur ce bénéfice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est fait en premier lieu un prélèvement de 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours si la réserve vient à être entamée.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, il est prélevé la somme nécessaire pour payer aux Actionnaires, à titre de premier dividende, 5 % des sommes dont leurs actions sont libérées et non amorties et 5 % des sommes provenant de primes sur actions émises en numéraire et figurant à un compte « primes d'émission » sans que, si les bénéfices d'une année ne permettent pas ce paiement, les Actionnaires puissent le réclamer sur les bénéfices des années subséquentes.

Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale peut affecter telle portion dudit bénéfice distribuable qu'elle avisera à la constitution de fonds de prévoyance et de réserves générales ou spéciales, sous quelque dénomination que ce soit ou même simplement comme report à nouveau.

Le solde constitue une masse qui est destinée à la répartition du second dividende et de la somme prévisionnellement nécessaire pour attribuer aux actions nominatives remplissant les conditions ci-après la majoration de 10 %.

Depuis le 1er janvier 1996, les actions inscrites au 31 décembre de chaque année sous la forme nominative depuis au moins deux ans, et qui le restent jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, donnent le droit à leurs titulaires de percevoir un dividende par action majoré de 10 %, arrondi si nécessaire au centime inférieur, par rapport au dividende par action distribué au titre des autres actions, pour autant que le dividende par action avant majoration soit au moins égal au dividende par action avant majoration distribué l'année précédente ajusté pour tenir compte de la variation du nombre d'actions d'une année sur l'autre résultant d'une augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou d'une division des actions.

Au cas où, à compter du 1er janvier 1996, le Conseil d'Administration, sur autorisation de l'Assemblée Générale, déciderait d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes, les actions inscrites au 31 décembre précédant l'opération sous la forme nominative depuis au moins deux ans, et qui le restent jusqu'à la veille de la date d'attribution d'actions, donneront droit à leurs titulaires à une attribution d'actions majorée de 10 % par rapport à celle effectuée au bénéfice des autres actions et selon les mêmes modalités.

Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Les majorations définies dans chacun des deux alinéas précédents pourront être modifiées ou supprimées par simple décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire selon les modalités que celle-ci déterminera.

En application de la loi, le nombre de titres éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même Actionnaire, 0,5 % du capital de la Société.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque Actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividendes en numéraire ou en actions.

Titre VII

LIQUIDATION

Article 22 : Liquidation

À l'expiration de la Société ou en cas de dissolution anticipée, l'Assemblée Générale règle, dans les conditions prévues par la loi, le mode de liquidation. Elle nomme un ou plusieurs liquidateurs dont elle détermine les pouvoirs.

Les liquidateurs peuvent, en vertu d'une décision de l'Assemblée Générale, faire l'apport à une autre société ou la cession à une société ou à toute autre personne, de tout ou partie des biens, droits et obligations de la société dissoute.

L'Assemblée Générale régulièrement constituée conserve pendant la liquidation les mêmes attributions que durant le cours de la Société ; elle a notamment le pouvoir d'approuver les comptes de la liquidation et de donner quitus.

Après le règlement des engagements de la Société, le produit net de la liquidation est employé d'abord à l'amortissement complet des actions, le surplus est ensuite réparti également entre elles.

Titre VIII

CONTESTATIONS

Article 23 : Contestations

Toutes contestations qui peuvent s'élever pendant le cours de la Société ou de sa liquidation, soit entre les Actionnaires et la Société, soit entre les Actionnaires eux-mêmes, au sujet des affaires sociales, sont jugées conformément à la loi et sont soumises à la juridiction des tribunaux compétents.

À cet effet, en cas de contestations, tout Actionnaire doit faire élection de domicile à Paris et toutes assignations et significations sont régulièrement données à ce domicile.

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.

3. Dividendes

Exercice	Mise en paiement	Dividende ordinaire [a] Dividende majoré [b]	Nombre d'actions	Distribution (en euros)
2022 [e]	17 mai 2023	2,95 [a]	522 157 782	1 540 365 457
		0,29 [b]	146 796 994	42 571 128
				1 582 936 585
2023 [e]	22 mai 2024	3,2 [a]	522 790 331	1 672 929 059
		0,32 [b]	149 124 155	47 719 730
				1 720 648 789
2024 [c] [d]	21 mai 2025	3,30 [a]	578 259 263	1 908 255 568
		0,33 [b]	163 473 123	53 946 131
				1 962 201 698

(a) Dividende ordinaire versé à toutes les actions.
(b) Dividende majoré versé aux seules actions inscrites au nominatif depuis deux exercices complets sans interruption.
(c) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.
(d) Pour 2024, valeur théorique de distribution calculée sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2024.
(e) Pour 2022 et 2023, montants effectivement versés.

4. Documents accessibles au public

Les documents, ou copie de ces documents, listés ci-dessous peuvent être consultés, pendant la durée de validité du Document d'Enregistrement Universel, auprès du Service Actionnaires situé au siège social d'Air Liquide (75, quai d'Orsay, 75007 Paris) et le cas échéant également sur le site Internet de la Société (https://www.airliquide.com/fr/actionnaires/investisseurs-analystes/information-reglementee), sans préjudice des documents mis à disposition au Siège social ou sur le site Internet de la Société au titre des lois et règlements applicables :

- les statuts de la Société ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le Document d'Enregistrement Universel ;
- les informations financières historiques du Groupe pour chacun des deux exercices précédant la publication du présent Document d'Enregistrement Universel.

5. Incorporation par référence

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2022, accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux qui figurent respectivement aux pages 318 à 321 et aux pages 335 à 337 du Document d'Enregistrement Universel 2022, déposé le 2 mars 2023 auprès de l'AMF sous le n° D.23-0068 ;
- les informations financières figurant aux pages 18 à 73 du Document d'Enregistrement Universel 2022, déposé le 2 mars 2023 auprès de l'AMF sous le n° D.23-0068 ;
- les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2023, accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux qui figurent respectivement aux pages 291 à 294 et aux pages 307 à 309 du Document d'Enregistrement Universel 2023, déposé le 5 mars 2024 auprès de l'AMF sous le n° D.24-0080 ;
- les informations financières figurant aux pages 18 à 69 du Document d'Enregistrement Universel 2023, déposé le 5 mars 2024 auprès de l'AMF sous le n° D.24-0080.

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par ailleurs dans le présent Document d'Enregistrement Universel. Par ailleurs, les informations figurant sur les sites Internet mentionnés par les liens hypertextes dans le présent Document d'Enregistrement Universel n'en font pas partie.

INFORMATIONS RELATIVES AUX DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS

En application des dispositions de l'article D. 441-6 du Code de commerce et du décret n° 2021-211 du 24 février 2021, la décomposition du solde des dettes fournisseurs et des créances clients de L'Air Liquide S.A. au 31 décembre 2024 est la suivante :

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	605					1 718
Montant total des factures concernées (toutes taxes comprises) *(en millions d'euros)*	32,3	2,2	0,4	0,1	1,6	4,3
Pourcentage du montant total des achats hors taxes de l'exercice	7,7 %	0,5 %	0,1 %	0,0 %	0,4 %	1,0 %
B) Factures exclues de (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						
Montant total des factures exclues *(en millions d'euros)*						
C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 0 à 60 jours					

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	27					55
Montant total des factures concernées (toutes taxes comprises) *(en millions d'euros)*	0,9	0,4	0,2	0,1	2,3	2,9
Pourcentage du chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice	0,9 %	0,4 %	0,2 %	0,1 %	2,3 %	2,9 %
B) Factures exclues de (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						
Montant total des factures exclues *(en millions d'euros)*						
C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 0 à 60 jours					

RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

1. Responsable du Document d'Enregistrement Universel

François JACKOW, Directeur Général de L'Air Liquide S.A.

2. Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion du Groupe dont les différentes rubriques sont mentionnées dans la Table de concordance figurant au chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel aux pages 431 à 433 présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Paris, le 5 mars 2025

François Jackow

Directeur Général

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement délégué (UE) numéro 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019 (le « Règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques. Elle renvoie également, le cas échéant, aux pages du Document d'Enregistrement Universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2023 et déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 mars 2024 sous le numéro D.24-0080 (le « DEU 2023 ») et du Document d'Enregistrement Universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2022 et déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 mars 2023 sous le numéro D.23-0068 (le « DEU 2022 »), qui sont incorporées par référence au présent document.

N°	Rubriques figurant dans les annexes 1 et 2 du Règlement	Pages
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Indication des personnes responsables	426
1.2	Déclaration des personnes responsables	426
1.3	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	N/A
1.4	Informations provenant d'une tierce partie	N/A
1.5	Déclaration de dépôt auprès de l'autorité compétente	1
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	254
2.2	Information de la démission des contrôleurs légaux des comptes	N/A
3.	**Facteurs de risque**	**72 à 83, 240 à 245**
4.	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	417
4.2	Lieu, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique de l'émetteur	417
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	417
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège et son site web	417
5.	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	
5.1.1	Natures des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	6, 7, 24 à 36, 50 à 57, 211 à 213, 438 6, 7, 24 à 36, 49 à 56, 245 à 247, 464 du DEU 2023 6, 7, 22 à 35, 48 à 56, 271 à 273 du DEU 2022
5.1.2	Nouveau produit	66 à 68
5.2	Principaux marchés	6, 7, 24 à 36, 50 à 57, 211 à 213, 438 6, 7, 24 à 36, 49 à 56, 245 à 247, 464 du DEU 2023 6, 7, 22 à 35, 48 à 56, 271 à 273 du DEU 2022
5.3	Évènements importants dans le développement des activités de l'émetteur	18 à 20, 52 à 55, 60 à 61, 66 à 68
5.4	Stratégie et objectifs	38 à 49
5.5	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	76
5.6	Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	37
5.7	Investissements	
5.7.1	Principaux investissements réalisés	18 à 20, 60 à 61, 196 18 à 20, 58 à 59, 254 du DEU 2023 18 à 20, 57 à 58, 254 du DEU 2022
5.7.2	Principaux investissements en cours et engagements futurs	60 à 61, 247 à 248
5.7.3	Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif/passif, de sa situation financière ou de ses résultats	252 à 253, 271
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	40 à 42, 59 à 60, 248 à 250, 294 à 325

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

N°	Rubriques figurant dans les annexes 1 et 2 du Règlement	Pages
6.	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe	24 à 37
6.2	Liste des filiales importantes	252 à 253
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	
7.1.1	Évolution et résultat des activités de l'émetteur	6 à 8, 50 à 65, 193 à 198, 438 à 439 6 à 8, 49 à 63, 227 à 232, 464 à 465 du DEU 2023 6 à 7, 9, 48 à 63, 251 à 256, 496 à 497 du DEU 2022
7.1.2	Évolution future probable des activités de l'émetteur et ses activités de recherche et développement	66 à 68
7.2	Résultat d'exploitation	
7.2.1	Facteurs importants, influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	51 à 55, 213
7.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	51 à 55, 213
8.	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Capitaux de l'émetteur	48 à 49, 61 à 62, 197, 225 à 227, 235 à 240, 438 à 439
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	57 à 58, 196
8.3	Informations sur les besoins et la structure de financement	48 à 49, 61 à 62, 235 à 240
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	224
8.5	Sources de financement attendues	48 à 49, 61 à 62, 235 à 240
9.	**Environnement réglementaire**	**82, 374**
10.	**Information sur les tendances**	
10.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	70, 251
10.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou évènements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	70
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Déclaration sur la validité d'une prévision précédemment incluse dans un prospectus	N/A
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	N/A
11.3	Élaboration de la prévision ou de l'estimation	N/A
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale**	
12.1	Composition – déclarations	98 à 100, 101 à 103, 111, 126 à 139
12.2	Conflits d'intérêts	101 à 109, 114,150
13.	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunérations et avantages en nature	140 à 152, 156 à 157, 159 à 161, 162 à 168, 171, 246 à 247, 270
13.2	Retraites et autres avantages	152 à 155, 169 à 170, 246 à 247, 270
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de Direction**	
14.1	Mandats des membres du Conseil d'Administration et de Direction	98 à 100, 126 à 139
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de Direction	N/A
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	117 à 120, 122 à 123, 125
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	101 à 103, 111, 125
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	101 à 103, 122, 393
15.	**Salariés**	
15.1	Nombre de salariés	6, 14, 59, 213, 270, 328 à 344
15.2	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	181 à 188
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	181 à 187, 225 à 227, 415
16.	**Principaux actionnaires**	
16.1	Identification des principaux actionnaires	415
16.2	Existence de droits de vote différents	415
16.3	Contrôle de l'émetteur	415
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	189 à 190

N°	Rubriques figurant dans les annexes 1 et 2 du Règlement	Pages
17.	**Transactions avec des parties liées**	**246 à 247**
18.	**Information financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	6 à 7, 8, 50 à 65, 193 à 276, 438 à 439 6 à 7, 8, 49 à 63, 227 à 311, 464 à 465 du DEU 2023 6 à 7, 9, 48 à 63, 251 à 339, 496 à 497 du DEU 2022
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3	Audit des informations financières historiques annuelles	
18.3.1	Rapport d'audit	256 à 259, 272 à 274 291 à 294, 307 à 309 du DEU 2023 318 à 321, 335 à 337 du DEU 2022
18.3.2	Indication des autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	369 à 372, 405 à 411
18.3.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A
18.4	Informations financières pro-forma	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes et montant des dividendes	8, 50, 57, 216, 275 à 276, 383, 390 à 391, 422, 438 à 439
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	82, 228, 248
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	251
19.	**Informations complémentaires**	
19.1	Capital social	
19.1.1	Montant du capital souscrit	197, 225 à 227, 267, 275 à 276, 414 à 415, 438 à 439
19.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même	197, 225 à 227, 415
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	387, 397 à 403, 415 à 416, 418
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	148 à 181, 166 à 198, 181 à 186, 225 à 227, 246 à 247
19.1.7	Historique du capital social	197 à 198, 414, 415, 438 à 439 231 à 232, 438, 439, 464 à 465 du DEU 2023 255 à 256, 470, 471, 496 à 497 du DEU 2022
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Description de l'objet social de l'émetteur	417
19.2.2	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	418
19.2.3	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	189 à 190
20.	**Contrats importants**	**247 à 248**
21.	**Documents disponibles**	**424**

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'Enregistrement Universel, les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

N°	Élément requis	Chapitre/Pages
1.	Comptes annuels	Chapitre 4/p. 260 à 271
2.	Comptes consolidés	Chapitre 4/p. 193 à 255
3.	Rapport de gestion (au sens du Code de commerce)	Cf. table de concordance du Rapport de gestion en pages 431 à 433
4.	Déclaration des personnes responsables du Rapport financier annuel	Chapitre 7/p. 426
5.	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	Chapitre 4/p. 256 à 259, 272 à 274

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations devant figurer au sein du Rapport de gestion, selon les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration.

Élément requis	Code de commerce	Chapitre/Pages
1. Situation et activité du Groupe		
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	L. 232-1, II - 1° et L. 233-26 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 6 à 15 Chapitre 1/p. 18 à 21, 24 à 37, 50 à 65
Indicateurs clés de performance de nature financière	L. 232-1, II - 4° et L. 233-26 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 6, 7, 8, 9, 11 Chapitre 1/p. 50 à 65
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	L. 232-1, II - 4° et L. 233-26 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 14 à 15 Chapitre 1/p. 59 à 60
Évènements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	L. 232-1, II - 1° et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 4/p. 251
Identité des principaux Actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 9 Chapitre 7/p. 415
Succursales existantes	L. 232-1, II-3° et L. 233-26 du Code de commerce	N/A
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	Chapitre 6/p. 382
Aliénations de participations croisées	L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	L. 232-1, II -1° et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1/p. 38 à 49, 70
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	D. 441-4 du Code de commerce	Chapitre 7/p. 425
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	Chapitre 4/p. 275 à 276
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1, II-2° et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1/p. 66 à 68
Montants des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	N/A
2. Contrôle interne et gestion des risques		
Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	Chapitre 2/p. 79, 83 Chapitre 5/p. 354 à 355
Plan de Vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	L. 225-102-1 du Code de commerce	Chapitre 2/p. 90 à 96
3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	L. 22-10-8, I, al. 2 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 172 à 180
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	L. 22-10-9, I-1° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 143 à 161
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	L. 22-10-9, I-2° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 143, 144, 156 et 159 à 161
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	L. 22-10-9, I-3° du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	L. 22-10-9, I-4° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 152 à 155
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	L. 22-10-9, I-5° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 161

Table de concordance du Rapport de gestion

Élément requis	Code de commerce	Chapitre/Pages
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	L. 22-10-9, I-6° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 158 à 159
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	L. 22-10-9, I-7° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 159
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	L. 22-10-9, I-8° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 143 à 159
Manière dont le vote de la dernière Assemblée Générale Ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte	L. 22-10-9, I-9° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 143
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	L. 22-10-9, I-10° du Code de commerce	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce	L. 22-10-9, I-11° du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 148 à 152
Informations sur la gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 98 et 129, 126 à 139
Conventions conclues entre un dirigeant ou un Actionnaire significatif et une filiale	L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	Chapitre 7/p. 416
Modalités d'exercice de la Direction Générale	L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 101 à 103
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 101 à 125
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 101 et 103 à 106
Limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 102
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 101, 125
Modalités particulières de participation des Actionnaires à l'Assemblée Générale	L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 125 Chapitre 7/p. 418 et 421 à 422
Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	Chapitre 3/p. 115 et 119
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et le Groupe	L. 22-10-10, 7° du Code de commerce	Chapitre 2/p. 84 à 88
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L. 22-10-11 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 189 à 190

Élément requis	Code de commerce	Chapitre/Pages
4. Actionnariat et capital		
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	L. 233-13 du Code de commerce	Chiffres clés/p. 9 Chapitre 7/p. 414 à 415
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	L. 225-211 du Code de commerce	Chapitre 6/p. 384, 385, 392, 393 Chapitre 7/p. 416
État de la participation des salariés au capital social	L. 225-102 al. 1 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 181 à 187 Chapitre 7/p. 415
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	Chapitre 3/p. 182 à 186
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	Chapitre 3/p. 188
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	243 bis du Code général des impôts	Chapitre 6/p. 383 Chapitre 7/p. 424
5. Informations en matière de durabilité	L. 233-28-4 du Code de commerce	Informations générales p. 278 à 279 Informations liées à l'environnement p. 294 Informations liées aux enjeux sociaux p. 326 à 328 Informations liées à la gouvernance p. 352
6. Autres informations		
Informations fiscales complémentaires	223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L. 464-2 du Code de commerce	N/A
Informations sur les ressources incorporelles essentielles, la manière dont le modèle commercial est dépendant de ces ressources et en quoi elles constituent une source de création de valeur pour la Société	L. 232-1, II - 7° du Code de commerce	Chapitre 1/p. 22 à 23 et 66 à 68 Chapitre 5/p. 341 à 343
Incidences des activités de la société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	Chapitre 2/ p. 79 à 80
Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	N/A
Informations spécifiques pour les sociétés exploitant au moins un site classé Seveso « seuil haut »	L. 232-1-1 du Code de commerce	Chapitre 2/ p. 73 à 74 et 89 Chapitre 5/ p. 331 à 336

GLOSSAIRE

1. Glossaire boursier et financier

A

Action

Titre négociable représentant une fraction du capital d'une société. L'action donne à son titulaire, l'actionnaire, le titre d'associé et lui confère certains droits. L'action peut être détenue au nominatif ou au porteur.

Action au nominatif

Action inscrite dans les registres d'Air Liquide.

Action au porteur

Action conservée sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire.

AMF (Autorité des marchés financiers)

Ses missions comprennent la fixation des règles de fonctionnement et de déontologie des marchés, la surveillance des marchés et la protection des investisseurs et actionnaires.

Action(s) de performance

Moyen de rémunération qui permet d'attribuer sous conditions de performance des actions de la Société à tous les collaborateurs ou à une catégorie d'entre eux. Le collaborateur ne devient propriétaire des titres qu'après une période d'acquisition donnée et selon les conditions du plan. Selon la durée de la période d'acquisition, la loi impose de fixer une période additionnelle de conservation des actions.

Les actions de performance correspondent aux attributions gratuites d'actions (AGA) selon les termes des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5, L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce.

Attribution d'actions gratuites

Opération par laquelle une société crée des actions nouvelles en incorporant dans le capital des sommes prélevées sur le poste « prime d'émission » et les attribue gratuitement aux actionnaires en proportion des titres déjà détenus. Air Liquide procède régulièrement à de telles attributions.

B

Bénéfice net par action (BNPA)

Bénéfice net consolidé part du Groupe divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation. Le terme comptable équivalent est « résultat net par action ».

Bénéfice net par action dilué (BNPA dilué)

Bénéfice net consolidé part du Groupe divisé par le nombre moyen pondéré d'actions qui seraient en circulation dans l'hypothèse d'une conversion de toutes les actions potentielles (levées d'options de souscription d'actions, attributions définitives d'actions gratuites, etc.). Le terme comptable équivalent est « résultat net dilué par action ».

BlueBook

Manuel de référence global, le BlueBook réunit les codes, les politiques et les procédures d'Air Liquide et constitue le socle du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

C

CAC 40 (cotation assistée en continu)

Indice phare d'Euronext à Paris, le CAC 40 mesure l'évolution d'un échantillon de 40 valeurs cotées sur ce marché. Dans le but de maintenir sa représentativité, un comité d'experts d'Euronext procède à une révision régulière de sa composition. Air Liquide est dans la composition du CAC 40 depuis son lancement, en 1988.

Capacité d'autofinancement ou autofinancement

Cet indicateur donne la mesure exacte du flux de trésorerie que l'entreprise a la capacité de générer par son activité au cours de l'exercice, indépendamment des variations des éléments du besoin en fonds de roulement qui peuvent parfois comporter un caractère saisonnier ou erratique. Cet indicateur est présenté avant paiement des intérêts de la dette nette et des intérêts sur les dettes de loyers et après paiement des impôts.

Capitalisation boursière

Valeur donnée par le marché à une société, à un instant donné. Cette valeur est égale au cours de bourse multiplié par le nombre total d'actions en circulation.

Capitaux utilisés/Capitaux employés

Capitaux du bilan, correspondant aux ressources financières mobilisées par l'entreprise pour assurer son développement. Ils représentent la somme des capitaux propres, des intérêts minoritaires et de la dette nette.

Carnet d'ordres

Le carnet d'ordres regroupe l'ensemble des ordres d'achat et de vente concernant une valeur, ainsi que les derniers ordres exécutés. Les investisseurs ne peuvent avoir accès qu'aux cinq meilleures offres (soit les ventes) et aux cinq meilleures demandes (soit les achats).

Corporate Sustainability Directive (CSRD)

Directive européenne 2022/2464 établissant le cadre pour la publication des informations en matière de durabilité applicable à certaines entreprises de l'Union européenne, dont le groupe Air Liquide.

Cours ajusté

Cours d'une action tenant compte des opérations ayant modifié le nombre d'actions composant le capital (création d'actions nouvelles, division du titre…). L'ajustement permet la comparaison de l'évolution des cours dans le temps.

D

Dividende net par action (DNPA)

Part du résultat net d'une société distribuée aux actionnaires. Son montant est voté par les actionnaires en Assemblée Générale, après approbation des comptes annuels et de l'affectation du résultat proposé par le Conseil d'Administration.

Dividende majoré

Dividende majoré de 10 % accordé selon les statuts d'Air Liquide aux actionnaires fidèles détenant des actions au nominatif de manière continue pendant au moins deux années civiles pleines au jour de la distribution.

Division du nominal
Division de la valeur nominale d'une action en vue d'en améliorer sa liquidité. La division du nominal conduit, dans les mêmes proportions, à la division de la valeur boursière du titre et à la multiplication du nombre d'actions composant le capital. La valeur du portefeuille reste identique.

Droits de garde
Frais prélevés par l'intermédiaire financier pour la tenue du compte-titres. Ils représentent généralement un pourcentage du portefeuille ou un forfait par ligne détenue. Dans le cas d'Air Liquide, le Service Actionnaires assure gratuitement la garde des titres inscrits en compte nominatif pur.

Droit préférentiel de souscription
En cas d'appel public à l'épargne, ce droit confère à l'actionnaire la priorité de participer à l'augmentation de capital, proportionnellement au nombre d'actions détenues. Ce droit est négociable en bourse. Dans certains cas, la Société peut demander à ses actionnaires lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire de renoncer exceptionnellement à ce droit de souscription.

E

Écart d'acquisition
Différence constatée entre le prix d'acquisition d'une entreprise et la juste valeur de ses actifs et passifs identifiables existants à la date d'entrée dans le périmètre du Groupe.

ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance)
L'environnement, le sociétal et la gouvernance d'entreprise sont les trois principaux domaines évalués par les analystes ISR. Une évaluation positive de ces critères est un gage de qualité. Elle illustre la capacité de l'entreprise à se développer durablement.

Euronext Paris
Entreprise de marché qui organise, gère et développe le marché des valeurs mobilières de Paris. Elle exerce une fonction de régulation du marché (opérations financières, suivi des sociétés de bourse) par délégation de l'AMF.

Euro Stoxx 50
Indice boursier comprenant 50 valeurs cotées dans les pays de la zone Euro, sélectionnées parmi les valeurs les plus fortement capitalisées et les plus actives.

F

Flottant
Partie du capital mise à la disposition du public et donnant lieu à des échanges en bourse. Plus le flottant est grand, plus la liquidité des titres est grande. Près de 100 % du capital d'Air Liquide est flottant.

Fonds propres ou capitaux propres
Capitaux appartenant aux actionnaires comprenant les souscriptions en capital, les bénéfices laissés en réserves et les résultats de la période.

I

IFRS (International Financial Reporting Standards)
Normes comptables internationales, mises en application à partir du 1er janvier 2005, élaborées par le Bureau des standards comptables internationaux (International Accounting Standards Board ou IASB en anglais) destinées aux entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs afin d'harmoniser la présentation et améliorer la clarté de leurs états financiers.

ISR (Investissement Socialement Responsable)
L'Investissement Socialement Responsable intègre, au-delà de critères financiers usuels, des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses processus d'analyse et de choix d'investissement.

L

Liquidité
Rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre total d'actions composant le capital.

N

Nominatif pur
Les actions détenues au nominatif pur sont inscrites dans les registres d'Air Liquide qui prend en charge leur gestion. Les actions sont conservées sur un compte-titres ouvert chez Air Liquide.

Nominatif administré
Les actions détenues au nominatif administré sont inscrites dans les registres d'Air Liquide et conservées sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire.

O

Obligation
Titre de créance négociable émis par une société publique ou privée, une collectivité ou un État, versant un intérêt fixe pendant une période spécifique et comportant une promesse de remboursement à l'échéance.

OPCVM (organisme de placement collectif en valeurs mobilières)
Produit d'épargne qui permet de détenir une partie d'un portefeuille collectif investi en valeurs mobilières, dont la gestion est assurée par un professionnel, comme les SICAV ou les FCP.

Option de souscription
Appelée en anglais stock-option, une option de souscription donne le droit de souscrire, à un prix fixé à l'avance, pendant une période déterminée, à des actions d'une société.

P

PER (Price Earning Ratio)
Rapport entre le cours de l'action et le résultat net par action.

Plus-value
Gain obtenu sur la vente d'un titre, correspondant à l'écart entre sa valeur de cession et sa valeur d'acquisition.

Prime de fidélité

Ce dispositif permet d'apporter une rémunération complémentaire aux actionnaires fidèles. Il donne droit à une majoration de 10 % du dividende versé et de 10 % du nombre d'actions gratuites attribuées, pour les actions inscrites sous la forme nominative et conservées pendant au moins deux années civiles pleines selon les conditions prévues par les statuts d'Air Liquide.

Q

Quorum

Pourcentage minimal d'actions présentes ou représentées et ayant le droit de vote, nécessaire pour que l'Assemblée Générale puisse valablement délibérer.

R

Rachat d'actions

Opération d'achat en bourse par une société de ses propres actions, dans la limite de 10 % de son capital et après autorisation de ses actionnaires donnée en Assemblée Générale. Les actions rachetées n'interviennent pas dans le calcul du bénéfice net par action et ne reçoivent pas de dividende.

Rendement

Ratio correspondant au rapport entre le montant du dividende par action et le cours de bourse de l'action.

ROCE (rentabilité des capitaux employés après impôts)

La rentabilité des capitaux employés après impôts est calculée à partir des États financiers consolidés du Groupe, en effectuant le ratio suivant pour la période considérée :

Au numérateur : résultat net - coût de la dette nette après impôts pour la période considérée.

Au dénominateur : moyenne de (total des capitaux propres + dette nette) à la fin des trois derniers semestres.

ROCE (rentabilité des capitaux employés après impôts) récurrent

Le ROCE récurrent est calculé de la même façon que le ROCE en utilisant le résultat net récurrent hors IFRS 16 au numérateur.

ROE (rentabilité des fonds propres)

Ratio correspondant au rapport entre le résultat net et les fonds propres. Il représente la rentabilité des fonds investis par les actionnaires.

Réserves

Bénéfice non distribué, conservé par l'entreprise jusqu'à décision contraire.

Résultat net – part du Groupe

Bénéfice ou perte de l'entreprise obtenu par addition du résultat opérationnel courant, des autres produits et charges opérationnelles, du coût de la dette nette, des autres produits et charges financières, de la quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence, du résultat net d'impôt des activités abandonnées ou en cours de cession et par déduction des impôts sur les sociétés et de la part des minoritaires.

Résultat net dilué par action

Voir bénéfice net par action dilué.

Résultat net par action

Voir bénéfice net par action.

Résultat net récurrent

Résultat net récurrent correspond au résultat net retraité des opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

Résultat net récurrent hors IFRS 16

Résultat net récurrent hors IFRS 16 correspond au résultat net récurrent retraité de l'impact IFRS 16. L'impact IFRS 16 comprend la réintégration des charges de loyers diminuée des amortissements et des autres charges financières comptabilisées au titre d'IFRS 16.

Résultat opérationnel courant

Différence entre le chiffre d'affaires et les coûts liés à la fabrication des produits, à leur distribution, à leur vente et aux amortissements des investissements de l'entreprise. C'est un indicateur de performance opérationnelle (avant autres produits et charges opérationnels, financement et impôts), établi selon la recommandation de l'ANC n° 2020-01.

Roadshow

Voyage organisé où l'entreprise cotée, représentée par ses dirigeants ou par l'équipe Relations Investisseurs, se déplace pour rencontrer les investisseurs institutionnels chez eux, dans leurs bureaux.

Rompu

Fraction de l'action ne pouvant être distribuée lors d'une opération d'attribution gratuite ou de souscription, si le nombre d'actions détenues par l'actionnaire est différent de la parité de l'opération d'attribution. Exemple : lors d'une opération d'attribution gratuite de 1 action nouvelle pour 10 actions anciennes, l'actionnaire possédant 68 actions se verra attribuer six actions nouvelles et huit rompus.

S

SRD (service à règlement différé)

Service payant permettant, pour les valeurs les plus liquides, de différer le paiement des ordres ou la livraison des titres au dernier jour de bourse du mois. L'action Air Liquide est éligible au SRD.

Stock-option

Voir Option de souscription.

U

Usufruit

Le droit légal d'utiliser et de tirer un profit ou un avantage d'un bien appartenant à une autre personne, tant que le bien n'est pas endommagé. Le titulaire d'un usufruit a le droit d'utiliser et de jouir de la propriété, ainsi que le droit de percevoir des bénéfices sur les fruits de la propriété.

V

Valeur nominale

Valeur initiale d'une action fixée dans les statuts d'une société. Le capital social d'une société est le produit de la valeur nominale de l'action par le nombre total d'actions.

Volatilité

Amplitude de variation d'une action sur une période donnée. C'est un indicateur de risque : plus la volatilité est élevée, plus le risque est important.

2. Glossaire technique

ASU (Air Separation Unit)
Unité de production principalement d'oxygène et d'azote par séparation des gaz de l'air.

Biogaz
Énergie renouvelable produite lors de la méthanisation de la biomasse (traitement des ordures ménagères, des déchets industriels ou agricoles et des boues d'épuration), puis transformé grâce aux technologies d'épuration et de liquéfaction d'Air Liquide.

Bio-GNV (Bio-Gaz Naturel Véhicules)
Carburant propre, produit à partir du biogaz.

Cogen
La cogénération est la production simultanée d'électricité et de vapeur. Ce procédé est vertueux sur le plan environnemental car il y évite la déperdition d'énergie, puisque la chaleur émise lors de la production d'électricité est récupérée pour produire la vapeur.

Commandes en cours
Elles correspondent à la valeur des commandes venant du Groupe et de clients tiers, gérées par les entités Ingénierie & Construction, hors projets sous garantie, depuis leur date de signature.

Cryogénie
Très basses températures, nécessaires à la liquéfaction des gaz de l'air, de l'hydrogène ou de l'hélium. Concerne des températures inférieures à -150 °C.

Émission de gaz à effet de serre (GES) :
- Rejet de GES dans l'atmosphère. Les GES sont les six gaz énumérés dans le protocole de Kyoto ;
- Émissions directes de GES : émissions provenant de sources possédées ou contrôlées par la société déclarante. Ces émissions sont reportées en scope 1 ;
- Émissions indirectes de GES : émissions qui sont une conséquence des activités de la société déclarante, mais qui proviennent de sources appartenant à une autre société ou contrôlées par elle. Les émissions indirectes induites par la production d'électricité et de vapeur achetées par le Groupe sont reportées en scope 2, les autres émissions indirectes pertinentes sont reportées en scope 3 ;
- Les émissions de GES évitées : réductions d'émissions réalisées par des activités, produits ou services qui émettent moins de GES qu'il en aurait été émis dans un scénario de référence.

Énergies alternatives
Énergies qui représentent une alternative aux énergies traditionnelles, produites par transformation à partir du gaz naturel ou du charbon grâce à des techniques de gazéification et/ou de purification des gaz.

Énergies renouvelables
Formes d'énergies dont la production ne génère pas de diminution de ressources à l'échelle humaine, par exemple les énergies solaire, éolienne, géothermique, hydroélectrique…

Énergies traditionnelles
Par opposition aux énergies renouvelables, énergies dont la production épuise des ressources en les consommant plus rapidement que leur vitesse de création, produites directement à partir des énergies fossiles : charbon, pétrole, gaz naturel.

Fab
Usine de fabrication des clients du secteur électronique.

Fellow
Le deuxième plus haut des quatre niveaux d'expertise de la Technical Career Ladder d'Air Liquide. Les fellows sont reconnus comme autorité mondiale dans leur domaine d'expertise. Ils agissent comme consultants pour la Direction Générale de la Société, notamment dans la planification stratégique sur le long terme.

Gaz vecteurs
Les gaz vecteurs (azote, oxygène, hydrogène…) servent à véhiculer et à diluer les gaz de procédé ou à protéger les semi-conducteurs des infimes particules de poussières.

On-site
Les installations on-site (sur site) sont des unités de production de gaz installées directement chez les clients Industriel Marchand ou Électronique. Ils permettent d'éviter des trajets de camions de livraison.

Matériaux avancés
Remplace la gamme ALOHA™ et les précurseurs avancés et englobe ALOHA™ et Voltaix.

NACE
La Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté européenne, ou NACE, désigne la classification des activités économiques en vigueur dans l'Union européenne (UE).

Prises de commandes
Elles correspondent à la valeur des commandes d'Ingénierie & Construction venant du Groupe et de tiers, entrées en vigueur au cours de la période.

Syngas
Le syngas ou gaz de synthèse est un mélange gazeux composé essentiellement d'hydrogène et de monoxyde de carbone, et dans certains cas de dioxyde de carbone.

Substrat
Matériau sur lequel ou dans lequel sont fabriqués les éléments d'un dispositif ou d'un circuit microélectronique.

Take-or-pay
Terme anglais désignant les clauses d'achat ferme des contrats de Grande Industrie.

Technologies chaudes/non cryogéniques
Ensemble des technologies produisant de la chaleur, comme les procédés de combustion. Pour Air Liquide, le reformage à la vapeur du méthane pour produire de l'hydrogène et du monoxyde de carbone et les unités de cogénération sont des technologies chaudes.

Technologies froides/cryogéniques
Ensemble des technologies relatives à la cryogénie, utilisées notamment pour la production des gaz de l'air.

Unité HyCO
Unité produisant simultanément de l'hydrogène (H_2) et du monoxyde de carbone (CO).

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 7
Données consolidées sur 10 ans

DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 10 ANS

	2015 retraité	2016 [i]	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Données globales *(en millions d'euros)*										
Compte de résultat consolidé										
Chiffre d'affaires	15 818,5	18 134,8	20 349,3	21 011,1	21 920,1	20 485,2	23 334,8	29 934,0	27 607,6	27 057,8
dont Gaz & Services	*14 752,3*	*17 331,0*	*19 641,9*	*20 106,9*	*21 040,0*	*19 655,5*	*22 267,3*	*28 573,0*	*26 359,9*	*25 810,1*
Résultat opérationnel courant	2 856,2	3 023,9	3 363,8	3 448,5	3 793,8	3 789,6	4 160,3	4 861,8	5 068,0	5 391,4
Résultat opérationnel courant/chiffre d'affaires	18,1 %	16,7 %	16,5 %	16,4 %	17,3 %	18,5 %	17,8 %	16,2 %	18,4 %	19,9 %
Résultat net – part du Groupe	1 756,4	1 844,0	2 199,6	2 113,4	2 241,5	2 435,1	2 572,2	2 758,8	3 078,0	3 306,1
Tableau des flux de trésorerie										
Capacité d'autofinancement	3 149,5	3 523,2	4 133,0	4 138,2	4 859,4	4 932,4	5 292,1	6 255,2	6 357,3	6 539,3
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2 027,7	2 258,6	2 182,5	2 249,2	2 636,4	2 630,2	2 916,8	3 273,0	3 393,4	3 525,1
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles/chiffre d'affaires	12,8 %	12,5 %	10,7 %	10,7 %	12,0 %	12,8 %	12,5 %	10,9 %	12,3 %	13,0 %
Acquisitions d'immobilisations financières	384,4	12 165,3	140,4	129,2	536,9	129,1	659,8	135,8	103,0	269,0
Ratio investissements totaux/chiffre d'affaires [a]	15,2 %	79,5 %	11,4 %	11,3 %	14,5 %	13,5 %	15,3 %	11,4 %	12,7 %	14,0 %
Distributions au titre de l'exercice et payées au cours de l'exercice suivant [b]	920,3	1 031,3	1 160,2	1 163,8	1 309,6	1 335,6	1 412,4	1 582,8	1 719,5	1 962,2 [j]
Bilan consolidé										
Capitaux propres du Groupe en fin d'exercice	12 405,7	16 741,8	16 317,9	17 783,1	18 870,4	18 542,3	21 462,3	23 736,4	24 321,5	26 860,0
Dette nette en fin d'exercice	7 238,7	15 368,1	13 370,9	12 534,9	12 373,3	10 609,3	10 448,3	10 261,3	9 220,9	9 159,2
Taux de dette nette sur fonds propres (y compris intérêts minoritaires)	56,7 %	89,7 %	80,0 %	68,8 %	64,0 %	55,8 %	47,5 %	41,8 %	36,8 %	33,2 %
Capitaux employés en fin d'exercice [c]	20 009,5	32 493,1	30 089,3	30 742,3	31 697,7	29 613,9	32 447,1	34 833,3	34 264,0	36 780,5
Capital										
Nombre d'actions composant le capital en fin d'exercice	344 163 001	388 875 761	428 397 550	429 423 434	473 105 514	473 660 724	475 291 037	523 450 271	524 516 778	578 259 263
Nombre ajusté moyen pondéré d'actions [d]	520 538 508	533 535 783	571 982 345	572 337 788	573 131 004	573 603 460	574 394 716	575 762 731	575 808 001	576 457 564
Données par action *(en euros)*										
Bénéfice net par action [e]	3,37	3,46	3,85	3,69	3,91	4,25	4,48	4,79	5,35	5,74
Dividende versé à chaque action	2,60	2,60	2,65	2,65	2,70	2,75	2,90	2,95	3,20	3,30
Dividende ajusté par action [f]	1,71	1,76	1,98	1,98	2,22	2,26	2,38	2,67	2,90	3,30
Ratios										
Rentabilité des capitaux propres (ROE) [g]	14,7 %	13,5 %	13,5 %	12,6 %	12,5 %	13,2 %	13,1 %	12,8 %	13,5 %	13,6 %
Rentabilité des capitaux employés après impôts (ROCE) [h]	10,3 %	7,8 %	8,2 %	8,0 %	8,4 %	9,0 %	9,3 %	9,1 %	9,8 %	10,3 %

Majoration du dividende :
Depuis 1995, une majoration de 10 % du dividende est attribuée aux actions nominatives inscrites depuis au moins deux ans au 31 décembre qui précède l'année de la distribution et détenues jusqu'à la date de mise en paiement du dividende.
Le dividende proposé à l'Assemblée Générale, au titre de l'exercice 2024, s'élève à 3,30 euros par action et le dividende majoré à 0,33 euro par action, représentant une distribution totale de 1 962,2 millions d'euros.

(a) Les investissements totaux comprennent les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et les investissements à long terme. Les paiements sur investissements industriels et financiers et les transactions avec les actionnaires minoritaires sont inclus.
(b) Y compris dividendes majorés de 53,9 millions d'euros en 2024, 46,5 millions d'euros en 2023, 43,3 millions d'euros en 2022, 39,1 millions d'euros en 2021, 37,4 millions d'euros en 2020, 37,2 millions d'euros en 2019, 32,7 millions d'euros en 2018, 29,6 millions d'euros en 2017, 26,6 millions d'euros en 2016 et 26,8 millions d'euros en 2015.
(c) Capitaux employés en fin d'exercice : capitaux propres du Groupe + intérêts minoritaires + dette nette.
(d) Ajusté pour tenir compte, en moyenne pondérée, des augmentations de capital par incorporation de réserves et de primes (2021, 2019, 2017, 2014, 2012), de la souscription en numéraire de 2016 et des actions propres.
(e) Calculé en fonction du nombre ajusté moyen pondéré d'actions en circulation durant l'année, sous déduction des actions propres.
(f) Ajusté pour tenir compte des opérations sur le capital.
(g) Rentabilité des capitaux propres : (résultat net - part du Groupe)/(capitaux propres du Groupe moyens sur l'exercice). Ces éléments sont retraités des impacts de la norme IFRS 16.
(h) Rentabilité des capitaux employés après impôts : ((résultat net après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires et hors impact de la norme IFRS 16 - coûts de la dette nette après impôts) sur la période 2024)/(moyenne de (capitaux propres hors impact de la norme IFRS 16 + intérêts minoritaires + dette nette) à la fin des trois derniers semestres (S2 2023, S1 2024 et S2 2024)).
(i) Retraitement lié au classement selon IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».
(j) Le montant des dividendes distribués au titre de 2024 est estimé en tenant compte des mouvements de rachats et d'annulations d'actions.

Avertissement portant sur les déclarations prospectives

Le présent Document d'Enregistrement Universel 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 d'Enregistrement Universel. 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 présent Document d'Enregistrement Universel. Ces informations sont données uniquement à la date du présent Document d'Enregistrement Universel. Toutes les déclarations prospectives contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont qualifiées dans leur intégralité par cet avertissement.



Réalisation : Ruban Blanc

Conception, création et réalisation de la couverture : EMPEROR

Crédits photos : Anthony Guerra – Julien Lutt / Capa Pictures – Andrea Campagnolo – Rozenburg (Media-Creators (HQ)) – Kay-Uwe – Adrien Daste – Mourad Mokrani – Air Liquide – DR.

Site Internet

Retrouvez nos publications de l'année :
Rapport annuel intégré, Document d'Enregistrement Universel,
Guide Pratique de l'Actionnaire...
www.airliquide.com

YouTube

Chaîne Air Liquide Corp

Facebook

facebook.com/AirLiquide

LinkedIn

linkedin.com/company/airliquide

Instagram

@air_liquide_group

Service actionnaires

0 800 166 179 Service & appel gratuits

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

Écrivez-nous

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

Carré des Actionnaires

Espace visiteurs
75, quai d'Orsay - 75 007 Paris

Relations investisseurs

+33 (0)1 40 62 51 50

Écrivez-nous

directement à l'adresse:
IRteam@airliquide.com

L'Air Liquide - société anonyme pour l'Étude et l'Exploitation des procédés Georges Claude au capital de 3 180 425 946,50 €