

Information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Publication en application du Code AFEP/MEDEF

Le Conseil d'Administration d'Air Liquide, lors de sa réunion du 15 février 2023, a statué sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

1. Exercice 2022

La **politique de rémunération** applicable au **Président-Directeur Général** pour la période du 1er janvier au 31 mai 2022, et les **politiques de rémunération** applicables au **Directeur Général** et au **Président du Conseil d'Administration** pour la période du 1er juin au 31 décembre 2022 à raison de leur mandat telles que décidées par le Conseil d'Administration du 15 février 2022 et présentées dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 de la Société (pages 199 à 212) ont été **approuvées par l'Assemblée Générale Ordinaire du 4 mai 2022** (14^e, 15^e et 16^e résolutions).

1.1. Performance et rémunération 2022 du Président Directeur Général pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2022

1.1.1. Part variable du Président-Directeur Général

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration du 15 février 2023 a procédé à l'évaluation de la performance 2022 du Président-Directeur Général.

1.1.1.a. Critères financiers (quantifiables)

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022, la part variable au titre de 2022 est assise sur deux critères financiers : progression du bénéfice net récurrent hors change par action (ci-après « **BNPA récurrent** ») et croissance comparable du **chiffre d'affaires** consolidé. Ces critères sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après (page 4).

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 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. Le taux de réalisation de chaque objectif est calculé de façon linéaire entre chaque borne. 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 page 4.

Suite à une excellente année 2022, les objectifs des critères quantifiables ont été réalisés à hauteur du seuil maximal d'atteinte.

1.1.1.b. Critères personnels (qualitatifs)

Pour **2022**, 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 excellente :

■ Sécurité et fiabilité

Sur la base des heures travaillées estimées, le taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs du Groupe s'est établi en 2022 à 0,94, contre 1,06 en 2021. Cet indicateur s'est amélioré par rapport à 2021, avec une diminution significative (-11%) du nombre d'accidents de travail avec arrêt des collaborateurs du Groupe. On observe une tendance similaire pour les sous-traitants. Au global, 26 personnes (collaborateurs ou sous-traitants) de moins ont été blessées dans le cadre des activités du Groupe en 2022, comparé à 2021.

L'année 2022 a été marquée par le décès d'un conducteur sous-traitant lors d'un accident de la route. Pour mémoire, l'année 2021 avait été marquée par le décès de quatre sous-traitants.

En 2022, sous la supervision de M. Benoît Potier, les grands programmes de sécurité initiés les précédentes années ont continué, notamment le programme IMS Streamlining, point d'ancrage majeur de la gestion de la sécurité industrielle pour le Groupe. Dans cette période post-covid, c'est la continuité qui a été privilégiée. Une grande attention a aussi été portée par M. Benoît Potier avec l'ensemble du Comité Exécutif sur les sujets de Process Safety, notamment en monitorant le déploiement d'un plan ambitieux de mise à niveau de plus de 600 unités de séparation des gaz de l'air. Il a permis de renforcer la sécurité des sites de production du Groupe. Sa mise en œuvre a continué sur l'année 2022. La quasi-totalité de ces 600 unités auront été mises à niveau sur ces trois années. Les dernières unités concernées le seront début 2023. On peut noter qu'Air Liquide a joué un rôle de leader, en influençant ses confrères et en les invitant à élaborer ensemble des standards internationaux harmonisés au profit de tous.

■ Déploiement des Plans d'action liés aux nouveaux objectifs de développement durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces nouveaux objectifs

Le Plan Advance communiqué en Mars 2022 a confirmé le positionnement des enjeux de développement durable au cœur de la stratégie de développement du Groupe, dans la continuité du programme AGIR annoncé par M. Benoît Potier lors de la Journée développement durable du 23 mars 2021.

Suite à son engagement climatique et aux premières étapes de sa mise en œuvre, Air Liquide s'est vu attribuer par le CDP, en janvier 2022, le niveau le plus élevé (« Leadership Level ») en matière d'engagement en faveur de l'environnement, ce qui inclut des objectifs de développement durable parmi les plus ambitieux de son secteur.

En 2022, les efforts ont été poursuivis et de nombreux progrès ont été accomplis sur chacun des engagements du programme AGIR.

○ **AGIR pour le climat :**

La gouvernance, le reporting et les processus de suivi et de gestion des émissions de CO2 ont été définis début 2022 dans l'ensemble du Groupe. Des budgets annuels de CO2, positifs ou négatifs en fonction des spécificités locales sont maintenant alloués chaque année aux entités opérationnelles et les instruments permettant le suivi chaque trimestre de l'alignement avec ces budgets ainsi que l'impact des activités sur la trajectoire Carbone 2025 ont été mis en place dès le début de l'année.

Au cours du premier semestre, de nombreux projets contribuant à la décarbonation des actifs du Groupe ou de ceux de ses clients ont été lancés, et des contrats d'approvisionnement en énergie renouvelable à travers le monde ont commencé à être conclus, dans la continuité de l'exercice précédent (construction par Air Liquide aux Etats-Unis de sa plus grande unité de production de biométhane au monde ; signature de protocoles d'accord en Corée du Sud pour étudier l'utilisation de l'hydrogène dans la décarbonation de l'aviation, ainsi que le développement de la chaîne logistique de l'hydrogène pour les marchés de la mobilité ; développement de la mobilité hydrogène en Europe ;

développement de solutions de transport maritime pour la gestion du carbone ; conclusion en mai 2022 avec Shell Energy Europe Limited d'un contrat d'achat d'électricité renouvelable sur dix ans en Italie). En mars 2022, Air Liquide a reçu le soutien de l'Etat français pour son projet d'électrolyseur de 200 MW en Normandie candidat à une importante subvention européenne, et en avril 2022, le projet visant à transformer l'usine EQIOM de Lumbres, dans les Hauts-de-France, en l'une des premières cimenteries neutres en carbone d'Europe, a été sélectionné pour un financement du Fonds consacré à l'innovation de la Commission européenne.

En mai 2022, la trajectoire de réduction de CO2 d'Air Liquide à horizon 2035 a été validée par la Science Based Targets initiative (SBTi) comme alignée avec un Scénario "en dessous de 2°" aligné avec l'Accord de Paris.

Enfin, M. Benoît Potier a poursuivi son action et maintenu son engagement au sein du Hydrogen Council, qu'il a co-présidé pendant 5 ans jusqu'à fin 2021, et dont il est désormais le représentant officiel en Europe, ainsi qu'au Conseil National de l'Hydrogène dont il est co-Président. Il a continué à participer activement aux travaux de l'ERT (European Round Table) notamment concernant les sujets relatifs à la transition énergétique et à l'Hydrogène.

○ **AGIR pour la Santé :**

Conformément au Plan ADVANCE, l'objectif du Groupe dans les Pays Matures est d'améliorer la qualité de vie des patients chroniques à domicile. Dans ce domaine, les équipes ont continué à développer des parcours de soins personnalisés et adaptés aux réglementations locales. La part des patients suivis qui ont bénéficié de ces parcours a été en nette augmentation sur l'exercice.

Dans les pays à revenu faible et intermédiaire, l'objectif est de donner accès à l'oxygène médical à un nombre de plus en plus important de personnes. Là encore grâce à de nouveaux projets, notamment en Afrique du Sud, le nombre de personnes bénéficiant du programme "Access Oxygen" a augmenté dans la continuité de l'exercice précédent.

○ **AGIR pour la Société toute entière :**

Les programmes pour augmenter la mixité au sein de la population Ingénieurs et Cadres se sont poursuivis, même si le résultat de 31,5 % à fin 2022 est légèrement en dessous de l'attendu en 2022, sans toutefois que l'objectif soit remis en cause.

L'objectif de généralisation d'une couverture sociale de base commune pour l'ensemble des collaborateurs a été fixé et le déploiement du programme Citizen at Work permettant aux collaborateurs de participer à des projets sociaux ou sociétaux sur leur temps de travail a été fixé et est en bonne voie de réalisation.

Les progrès décrits ci-dessus permettent de confirmer que le Groupe s'est dès le début 2022 bien positionné sur les différents piliers du Plan AGIR en ligne avec les objectifs affichés pour 2025.

Organisation et Ressources Humaines :

■ Plan de succession managériaux, transition dans le cadre de la succession :

Le travail sur la gouvernance et la préparation de la succession de la Direction Générale de la Société s'est intensifié avec la préparation du Conseil de février 2022 qui a finalisé la nouvelle structure de gouvernance, et s'est poursuivi jusqu'à l'Assemblée Générale au cours de laquelle elle a été présentée et approuvée. En parallèle, un important travail de préparation de la transition managériale a été mené sur la première partie de l'année. Les objectifs Ressources Humaines du plan ADVANCE ont été finalisés en lien étroit avec M. François Jackow et la politique de gestion des talents, dans la continuité des revues réalisées précédemment a également été transférée, en particulier afin d'anticiper les évolutions des équipes managériales. Une attention particulière a été portée aux évolutions du Comité Exécutif pour préparer la prise de fonction de M. François Jackow et le transfert de ses responsabilités antérieures, avec notamment la nomination au Comité Exécutif de M. Ronnie Chalmers, Directeur du Pôle Afrique Moyen-Orient et Inde.

De nombreuses et régulières sessions dédiées de « Hand over » ont été organisées pour assurer une transition dans les meilleures conditions et notamment la passation des sujets qui n'étaient pas sous la responsabilité précédente de M. François Jackow en tant que Directeur Général Adjoint.

Performance individuelle :

La performance individuelle de M. Benoît Potier a été jugée excellente dans un contexte global pourtant contrasté (début de la guerre en Ukraine, inflation, crise énergétique...). Ses efforts pour réaliser les objectifs du Groupe tout en préparant sa succession, la passation des sujets et la mise en place de la nouvelle gouvernance ont été couronnés de succès. La performance à cet égard a été évaluée à 100 %.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2022

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2022 :				Réalisation ^(d)			
	Cible ^(a)		Maximum					
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération cible pour chaque critère	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En milliers d'euros (arrondis)
Critères financiers (quantifiables) dont :	105	70	122	73	116	122	73	674
Progression du bénéfice net récurrent ^(b) hors change par action (BNPA récurrent)	75	50	87	52	116	87	52	480
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	30	20	35	21	116	35	21	193
Critères personnels (qualitatifs) dont :	45	30	45	27	100	45	27	248
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 nouveaux objectifs de développement durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces nouveaux objectifs	15	10	15	9	100	15	9	83
Organisation / Ressources Humaines (plans de succession managériaux, transition dans le cadre de la succession)	15	10	15	9	100	15	9	83
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	15	10	15	9	100	15	9	83
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	150	100	167	100	111	167	100	922

(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) 2022 hors change (par rapport à 2021). Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 à paraître.

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie. Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 à paraître.

(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 15 février 2023.

Au total, le montant de la part variable calculée au prorata sur la période du 1er janvier au 31 mai 2022 est donc supérieur à la cible et s'élève à 921 979 euros. Sur une base annualisée, elle est en très légère hausse de 0,9 % par rapport à la part variable au titre de 2021. Cette variation entre 2021 et 2022 résulte du dépassement des objectifs de la performance financière de l'année 2022 légèrement supérieur à ce même dépassement en 2021.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2022 sera payée en 2023 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 2022 à M. Benoît Potier en sa qualité de Président-Directeur Général.

Total part fixe et part variable (sur la période du 1er janvier au 31 mai 2022)

La rémunération brute totale s'établit donc comme suit :

Montants en €	B. Potier
Total part fixe	552 083
Total part variable	921 979
Total fixe + variable	1 474 062

Le Conseil d'Administration a pris acte des avantages en nature au bénéfice du dirigeant mandataire social en 2022 qui comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise pendant la durée du mandat de Président-Directeur Général exercé par M. Benoît Potier sur l'exercice 2022, à savoir du 1er janvier au 31 mai.

1.1.2. Rappel : éléments de rémunération long terme (LTI)

Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, **M. Benoît Potier n'a pas bénéficié de l'attribution 2022 de LTI** au titre de son mandat de Président-Directeur Général.

M. Benoît Potier reste toutefois soumis aux obligations de conservation/détention d'actions pour les actions et options issues des plans antérieurs à 2022 en sa qualité de dirigeant mandataire social et demeure lié par les autres règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux relatives notamment aux opérations de couverture.

1.1.3. Engagements de long terme

M. Benoît Potier a bénéficié jusqu'au 31 mai 2022, en qualité de Président-Directeur Général (i) du régime de retraite à cotisations définies « PERO » applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs, (ii) d'un contrat d'assurance-vie, (iii) d'un régime de prévoyance, (iv) d'une indemnité de départ, (v) de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise et (vi) d'un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative. Le Conseil d'Administration a constaté la poursuite de ces engagements au titre de cette période et l'arrivée à terme de ces derniers le 31 mai 2022 à l'exception du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dont la liquidation ne pourra intervenir que postérieurement au dernier versement de cotisations qui sera réalisé en 2023 au titre de l'exercice 2022 pour la période du 1er janvier 2022 au 31 mai 2022) et du contrat d'assurance-vie (au titre duquel un ultime versement sera fait par la Société en 2023 au titre de 2022).

Pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2022, le Conseil d'Administration du 15 février 2023 a constaté la réalisation des conditions de performance applicables à M. Benoît Potier dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative et a décidé le versement du montant correspondant (se répartissant entre une cotisation versée à l'organisme assureur et un versement à M. Benoît Potier destiné à couvrir la fiscalité et les charges sociales correspondantes). Le Conseil a également pris acte que la Société a versé à des organismes extérieurs pour M. Benoît Potier des cotisations au titre du régime supplémentaire de retraite à cotisations définies (PERO), du contrat d'assurance-vie et du régime collectif de prévoyance.

1.2. Performance et rémunération 2022 du Directeur Général pour la période du 1^{er} juin au 31 décembre 2022

1.2.1. Part variable du Directeur Général

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration du 15 février 2023 a procédé à l'évaluation de la performance 2022 du Directeur Général.

1.2.1.a. Critères financiers (quantifiables)

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022, la part variable au titre de 2022 est assise sur deux critères financiers : progression du bénéfice net récurrent hors change par action (ci-après « **BNPA récurrent** ») et croissance comparable du **chiffre d'affaires** consolidé. Ces critères sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après (page 9).

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. 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. Le taux de réalisation de chaque objectif est calculé de façon linéaire entre chaque borne. 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 page 9.

Suite à une excellente année 2022, les objectifs des critères quantifiables ont été réalisés à hauteur du seuil maximum d'atteinte.

1.2.1.b. Critères personnels (qualitatifs)

Pour **2022**, 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

Sur la base des heures travaillées estimées, le taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs du Groupe s'est établi en 2022 à 0,94, contre 1,06 en 2021. Cet indicateur s'est amélioré par rapport à 2021, avec une diminution significative (-11 %) du nombre d'accidents de travail avec arrêt des collaborateurs du Groupe. On observe une tendance similaire pour les sous-traitants. Au global, 26 personnes (collaborateurs ou sous-traitants) de moins ont été blessées dans le cadre des activités du Groupe en 2022, comparé à 2021.

L'année 2022 a été marquée par le décès d'un conducteur sous-traitant lors d'un accident de la route. Pour mémoire, l'année 2021 avait été marquée par le décès de quatre sous-traitants.

Depuis sa prise de fonctions, M. François Jackow a constamment souligné l'importance de la sécurité, notamment lors de ses nombreuses visites sur le terrain dans les Opérations, comme en témoigne la vidéo réalisée lors de sa visite effectuée en Pologne le 1er juin 2022. Ces occasions lui ont permis de promouvoir la Culture Sécurité du Groupe, en tirant parti de chacune de ces visites pour initier un dialogue autour de la sécurité avec les collaborateurs rencontrés.

Il a aussi réaffirmé régulièrement, par exemple au travers de l'éditorial qu'il a signé pour le Flash HSE du Groupe publié en septembre, que l'ambition de « zéro accident » pour les collaborateurs et les partenaires reste la première priorité du Groupe.

En termes de plan d'actions, il s'est inscrit dans la continuité des programmes précédemment engagés, en insistant sur la nécessité de rester focalisé afin de les mener à bien, avant de lancer d'autres chantiers majeurs. Il a ainsi continué à superviser personnellement et avec l'ensemble du Comité Exécutif l'avancement du programme IMS Streamlining, et du plan de mise à niveau de plus de 600 unités de séparation des gaz de l'air. En quatre années, plus de 600 unités auront été mises à niveau. On peut noter qu'Air Liquide a joué un rôle de leader, en influençant ses confrères et en les invitant à élaborer ensemble des standards internationaux harmonisés au profit de tous.

En outre, M. François Jackow a régulièrement rappelé l'importance de la Sécurité Routière dans les Opérations Air Liquide, notamment lors du Group Management Meeting en Octobre 2022, où il a confirmé son support et l'attention qu'il porte au déploiement du plan d'actions Groupe sur la Sécurité Routière.

Enfin, en complément de ces grands programmes, des actions visant à renforcer la compréhension des risques industriels majeurs ont été initiées sur le deuxième semestre 2022, afin de renforcer la culture sécurité des collaborateurs Air Liquide; ces actions seront déployées à travers le Groupe sur 2023 et 2024.

■ **Déploiement des Plans d'action liés aux nouveaux objectifs de développement durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces nouveaux objectifs**

Le plan ADVANCE communiqué en mars 2022, préparé en étroite coordination entre M. François Jackow et M. Benoît Potier, a confirmé le positionnement des enjeux de développement durable au cœur de la stratégie de développement du Groupe.

Les objectifs annoncés ont été déployés tout au long de l'année et de nombreux progrès ont été accomplis, sur chacun des engagements du programme AGIR.

○ **AGIR pour le climat :**

La gouvernance, le reporting et les processus de suivi et de gestion des émissions de CO2 ont été activement déployés dans l'ensemble du Groupe. Des budgets annuels de CO2, positifs ou négatifs en fonction des spécificités locales sont maintenant alloués chaque année aux entités opérationnelles. Chaque trimestre l'alignement avec ces budgets ainsi que l'impact des activités sur la trajectoire Carbone 2025 sont analysés et présentés au Comité Exécutif. Les émissions de CO2 du Groupe sont également reportées et consolidées chaque trimestre.

Au cours du deuxième semestre, de nombreux nouveaux projets contribuant à la décarbonation des actifs du Groupe ou de ceux de ses clients, et de projets pour la production d'hydrogène bas carbone, ont été conclus, témoignant d'une mise en œuvre volontariste des objectifs climat annoncés par le Groupe (accord avec TotalEnergies en novembre 2022 pour produire et valoriser de l'hydrogène renouvelable et bas carbone pour la raffinerie de Grandpuits au moyen de procédés innovants ; premiers contrats de production d'hydrogène décarboné en Chine ; obtention de subventions européennes pour un projet de décarbonation de la plate-forme portuaire d'Anvers et du soutien de l'État néerlandais pour deux grands projets d'électrolyseurs aux Pays-Bas en décembre 2022). Par ailleurs, la signature de contrats d'approvisionnement à long terme en énergie renouvelable s'est accélérée (ex. : conclusion par Air Liquide aux Pays-Bas de son plus grand contrat d'approvisionnement en énergie renouvelable en juin 2022).

Une communication active sur le thème de l'hydrogène accélérateur de la transition énergétique a également été poursuivie (émission Génération Hydrogène du 28 septembre 2022).

Enfin, toutes les notations extra-financières obtenues sont stables en 2022 ou en progression par rapport à l'exercice précédent. Air Liquide a rejoint pour la première fois l'indice Dow Jones Sustainability Europe.

○ **AGIR pour la Santé :**

L'objectif du Groupe dans les Pays Matures est d'améliorer la qualité de vie des patients chroniques à domicile. Dans ce domaine, les équipes Santé ont continué à développer des parcours de soins personnalisés et adaptés aux réglementations locales. La part des patients suivis qui ont bénéficié de ces parcours a été en nette augmentation sur l'exercice.

Dans les pays à revenu faible et intermédiaire, l'objectif est de donner accès à l'oxygène médical à un nombre de plus en plus important de personnes. Là encore grâce à de nouveaux projets, notamment en Afrique du Sud, le nombre de personnes bénéficiant du programme « Access Oxygen » a augmenté au cours de l'exercice.

- **AGIR pour la Société toute entière :**

Les programmes pour augmenter la mixité au sein de la population Ingénieurs et Cadres se sont poursuivis, même si le résultat de 31,5 % à fin 2022 est légèrement en dessous de l'attendu en 2022, sans toutefois que l'objectif soit remis en cause.

En revanche, la généralisation d'une couverture sociale de base commune pour l'ensemble des collaborateurs et le déploiement du programme Citizen at Work permettant aux collaborateurs de participer à des projets sociaux ou sociétaux sur leur temps de travail ont très bien progressé tout au long de l'exercice et sont actuellement en avance sur le plan de marche 2025. Le déploiement de la couverture sociale à fin 2022 atteint déjà 42 %.

Les actions et les progrès décrits ci-dessus permettent de confirmer que grâce à une mise en œuvre structurée et volontariste des objectifs fixés, le Groupe est bien positionné sur les différents piliers des engagements AGIR en ligne avec la trajectoire 2025 liée à ces nouveaux objectifs.

Organisation et Ressources Humaines :

Inscrite dans la continuité, la politique de développement des talents du Groupe s'est poursuivie avec des revues régulières. Comme les années précédentes, ces revues sont faites au niveau des clusters opérationnels jusqu'au Comité Exécutif. Une attention particulière a été portée aux opportunités de développement international dans le contexte de mobilité réduite dû à la crise de la covid. La diversité des profils a également été revue avec attention pour valoriser, au niveau des positions clés du Groupe, les nombreuses cultures dont le Groupe est constitué, ainsi que pour poursuivre le renforcement de l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Une revue détaillée des talents internationaux à plus haut potentiel a eu lieu avec le Comité des nominations et de la gouvernance au deuxième semestre 2022 afin de préparer les futures évolutions managériales.

Une attention particulière a été portée à la revue des talents techniques (nominations dans le cadre du programme TCL) ainsi qu'aux profils commerciaux avec la participation de M. François Jackow à la reconnaissance des commerciaux dédiés aux Grands Clients lors de la réunion internationale dédiée.

Par ailleurs, une revue avec le Conseil d'Administration a été faite de la politique de talents et de son application dans les conditions actuelles de marché (marché du travail tendu, nouveaux enjeux technologiques, nouveaux modes de travail) ainsi qu'en particulier aux développements nécessaires pour le marché de l'Hydrogène.

En parallèle du travail sur la gouvernance et la préparation de la succession de la Direction Générale de la Société, une attention particulière a été portée sur le travail du Comité Exécutif. Au mois de juin, une session dédiée de plusieurs jours, a été organisée avec le support de partenaires externes pour définir le mode de fonctionnement du Comité Exécutif sous la Direction de M. François Jackow. Des évolutions du Comité Exécutif ont également eu lieu avec notamment la nomination de M. Ronnie Chalmers, Directeur du Pôle Afrique, Moyen-Orient et Inde ainsi que des adaptations de périmètres de certains des membres.

Par ailleurs dans le cadre de sa prise de fonction, en complément des sessions de « hand over », M. François Jackow a organisé de nombreux déplacements dans le Groupe (Asie, Amériques en particulier) pour rencontrer au plus vite et directement sur le terrain les équipes, et notamment celles dont il n'avait pas la responsabilité dans ses précédentes fonctions.

À la demande de M. François Jackow, des sessions ont été dédiées au Comité Exécutif sur les sujets de diversité au cours de la revue des objectifs ESG ainsi que de façon plus large sur la politique d'inclusion. Les objectifs de mixité ont été revus ainsi que leur déclinaison dans le Groupe, la politique d'inclusion des travailleurs en situation de handicap a fait l'objet d'un engagement fort de M. François Jackow, notamment lors des différents événements organisés lors de la semaine du Handicap.

Performance individuelle :

La performance individuelle du Directeur Général a été jugée remarquable. Ce dernier, qui au moment charnière de la succession et de sa prise de fonctions, dans un environnement macroéconomique marqué par une hausse des coûts, notamment de l'énergie, sans précédent et une situation géopolitique peu favorable, a fait preuve d'un très fort engagement pour la réussite du Groupe tout en témoignant sa reconnaissance aux équipes. La performance à cet égard a été jugée évaluée à 110 %.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2022

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2022 :				Réalisation ^(d)			
	Cible ^(a)		Maximum					
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération cible pour chaque critère	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En milliers d'euros (arrondis)
Critères financiers (quantifiables) dont :	84	70	105	70	125	105	74	674
Progression du bénéfice net récurrent ^(b) hors change par action (BNPA récurrent)	60	50	75	50	125	75	53	481
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	24	20	30	20	125	30	21	193
Critères personnels (qualitatifs) dont :	36	30	45	30	103	37	26	239
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 nouveaux objectifs de développement durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces nouveaux objectifs	12	10	15	10	100	12	8	77
Organisation / Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, politique de diversité)	12	10	15	10	100	12	8	77
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	12	10	15	10	110	13	9	85
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	120	100	150	100	119	142	100	912

(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) 2022 hors change (par rapport à 2021). Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 à paraître.

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie. Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 à paraître.

(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 15 février 2023.

Au total, le montant de la part variable calculée au prorata sur la période du 1er juin au 31 décembre 2022 s'élève à 912 450 euros.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2022 sera payée en 2023 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 2022 à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général.

Total part fixe et part variable (pour la période du 1er juin au 31 décembre 2022)

La rémunération brute totale s'établit donc comme suit :

Montants en €	F. Jackow
Total part fixe	641 667
Total part variable	912 450
Total fixe + variable	1 554 117

Le Conseil d'Administration a pris acte des avantages en nature au bénéfice du dirigeant mandataire social en 2022 qui comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise pendant la durée du mandat de Directeur Général exercé par M. François Jackow sur l'exercice 2022, à savoir du 1er juin au 31 décembre 2022.

1.2.2. Éléments de rémunération long terme (LTI)

Pour rappel, le Conseil d'Administration du 29 septembre 2022 a procédé à l'attribution de 9790 actions de performance à M. François Jackow conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour la période du 1er juin au 31 décembre 2022. Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté par le Conseil d'Administration lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2024 (Pour plus d'informations se référer au Communiqué de presse relatif aux attributions d'actions de performance 2022¹).

1.2.3. Engagements de long terme

Le Conseil a également procédé à l'examen des engagements de long terme portant sur (i) le régime de retraite à cotisations définies « PERO » applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs, (ii) le régime de retraite à cotisations définies "cadres dirigeants", (iii) le régime de prévoyance et de frais de santé, (iv) l'indemnité de départ, (v) l'indemnité relative à un engagement de non concurrence, (vi) la garantie sociale des dirigeants d'entreprise applicables à M. François Jackow et (vii) le contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative.

Pour la période du 1^{er} juin au 31 décembre 2022, le Conseil d'Administration du 15 février 2023 a constaté la réalisation des conditions de performance applicables à M. François Jackow dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative et a décidé le versement du montant correspondant (se répartissant entre une cotisation versée à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir la fiscalité et les charges sociales correspondantes). Le Conseil a également pris acte que la Société a versé à des organismes extérieurs pour M. François Jackow des cotisations aux régimes supplémentaires de retraite à cotisations définies et au régime collectif de prévoyance.

1.3. Rémunération du Président du Conseil d'Administration pour la période du 1er juin au 31 décembre 2022

Il est rappelé que le Président du Conseil d'Administration n'a bénéficié d'aucune rémunération variable court terme et long terme et d'aucune rémunération exceptionnelle (pour la période du 1er juin au 31 décembre 2022).

Sa rémunération fixe pour la période du 1er juin au 31 décembre 2022 s'est élevée à 466 667 euros, conformément à la politique de rémunération approuvée en mai 2022.

La poursuite du régime de prévoyance (assurance-décès uniquement) au profit de M. Benoît Potier (visé au 1.1.3. ci dessus), à compter de sa nomination en qualité de Président du Conseil d'Administration, le 1er juin 2022, a été autorisée par le Conseil d'Administration du 15 février 2022, et approuvée par l'Assemblée Générale dans le cadre de la politique du Président du Conseil.

2. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2023

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux présentée ci-après s'inscrit dans le cadre de la gouvernance entrée en vigueur depuis le 1er juin 2022, laquelle dissocie les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2023 présentée ci-après et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale se décompose comme suit :

- La politique de rémunération du Directeur Général ;
- La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration.

La présente politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été établie par le Conseil d'Administration du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations, ce dernier ayant procédé à des analyses détaillées dont il a rendu compte au Conseil d'Administration. Le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration n'assistent pas 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.

¹ <https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2022-10/air-liquide-information-plans-lti-2022.pdf>

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 4 mai 2022. 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 nouveau 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.

2.1. Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

2.1.1. Principes généraux et caractéristiques communes aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Dans la continuité des pratiques du Groupe, 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).

- 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.
- 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 désormais environ 80 % du total de la part variable maximum du Directeur Général, pour une très bonne performance.

La **part variable annuelle** comprend des critères quantifiables et des critères qualitatifs.

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 2.1.2.2.) ; 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 2022 :

- 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 change, hors énergie) qui traduit quant à lui le dynamisme de l'activité.

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 et, pour un tiers, sur une évaluation de la performance individuelle. Pour 2023, ils intègrent la poursuite d'objectifs dans la durée en matière de sécurité, de développement durable liés aux objectifs ESG annoncés par le Groupe le 23 mars 2021 («AGIR pour un avenir durable») et faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE, et d'organisation et de Ressources Humaines, concourant ainsi à la pérennité de la Société et reflétant ses objectifs de performance extra-financière.

Les **attributions de LTI** aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs :

- restent soumises au principe de proratisation en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social exécutif ;
- ne sont pas consenties au moment du départ du dirigeant mandataire social exécutif ;
- sont plafonnées en volume et en valeur ;
- sont soumises à des obligations de conservation et de détention ;
- sont soumises à des conditions de performance exigeantes.

Les conditions de performance applicables à l'ensemble des bénéficiaires des Plans de LTI qui seront attribués en 2023 ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 15 février 2023. Le nombre de LTI définitivement attribuées/exercables dans le cadre des Plans 2023 sera fonction :

- (i) à hauteur de 50 % des LTI attribuées, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts récurrent (« **ROCE récurrent**⁽²⁾ ») constaté à la fin de l'exercice 2025.

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, qui est maintenu à plus de 10 % à fin 2025.

- (ii) à hauteur de 40 % 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 2023, 2024 et 2025 (« **TSR AL** ») ;
- 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 2023, 2024 et 2025.

- (iii) à hauteur de 10 % des LTI attribuées : évolution des émissions de CO₂ du Groupe en valeur absolue sur la période 2023-2025 alignée sur l'objectif d'inflexion en 2025 conformément aux Objectifs climat annoncés par le Groupe le 23 mars 2021 (« **AGIR** » pour un avenir durable).

Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté en 2026 par le Conseil lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2025.

Les objectifs exigeants fixés pour chaque condition de performance seront **rendus publics ex post**, à l'issue du Conseil d'Administration constatant le taux de réalisation des conditions de performance. Les dirigeants mandataires sociaux sont en outre soumis à des **obligations de conservation et de détention d'actions spécifiques**.

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).

2.1.2. Rémunération 2023 du Directeur Général (applicable à M. François Jackow pour l'exercice 2023)

La politique de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2023, s'inscrit dans la continuité de la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022, sous réserve d'une évolution mineure concernant les modalités de détermination du ROCE applicables à la condition de performance du régime de retraite supplémentaire du Directeur Général, décidée par le Conseil d'Administration du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations. Il est rappelé que le positionnement de la rémunération du Directeur Général avait été élaboré sur la base d'une étude approfondie des pratiques de place, incluant un benchmark des rémunérations au sein des groupes ayant un mode de gouvernance dissocié au sein du CAC 40, avec l'aide d'un cabinet extérieur sur la base des données publiques disponibles. Le Conseil du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de maintenir pour 2023 le niveau de rémunération du Directeur Général à l'identique de 2022, la rémunération définie présentant les caractéristiques de compétitivité et de comparabilité nécessaires.

Les éléments composant la rémunération du Directeur Général sont décrits ci-dessous. Il est par ailleurs précisé que M. François Jackow ne percevra **aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur**.

² Aux fins des présentes, la Rentabilité des capitaux employés après impôts sera calculée comme suit: ((résultat net récurrent après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires - coûts de la dette nette après impôts) sur la période 2025) / (moyenne de (capitaux propres + intérêts minoritaires + dette nette) à la fin des trois derniers semestres (S2 2025, S1 2025, S2 2024)).

2.1.2.1. Part fixe

La rémunération fixe annuelle en 2023 s'établit à 1 100 000 euros, **inchangée par rapport à 2022**.

2.1.2.2. Part variable

Conformément aux principes énoncés ci-dessus au point 2.1.1, le Conseil d'Administration du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations, a défini les éléments quantifiables et les éléments qualitatifs de la part variable annuelle ainsi que leur pondération et leur poids cible et maximum s'établissent comme suit :

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 :				
■ 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 nouveaux objectifs de développement durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés ^(d) et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces nouveaux objectifs	12	10	15	10
Organisation/Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, politique de diversité)	12	10	15	10
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	12	10	15	10
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	120 ^(e)	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) 2023 hors change (par rapport à 2022).

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie.

(d) Les indicateurs clés incluant ceux requis pour mesurer les émissions de CO2 sur l'année sont communiqués dans la Déclaration de Performance Extra-Financière (voir chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel 2022 à paraître).

(e) Soit une rémunération variable d'environ 1 320 000 euros à la cible pour M. François Jackow (en année pleine).

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2023 sera payée en 2024 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des Actionnaires, son versement étant conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale des éléments de rémunération du Directeur Général dans les conditions prévues à l'article 22-10-34 II du Code de commerce.

2.1.2.3. Autres éléments de rémunération annuelle

Les avantages en nature comprennent l'usage d'une voiture de fonction ainsi que les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

Le Directeur Général continuera à bénéficier des régimes de prévoyance complémentaire «incapacité, invalidité, décès», unifié à effet du 1^{er} janvier 2015 et de frais de santé couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

2.1.2.4. Éléments de rémunération long terme (LTI)

Conformément aux principes et aux processus d'attribution de LTI décrits ci-dessus au point 2.1.1, le Conseil d'Administration du 15 février 2023, 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 2023, d'actions de performance à hauteur de 1 650 000 euros (sur la base d'une valorisation IFRS), comme en 2022.

Conformément aux principes de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les LTI représentent ainsi environ 41 % de la rémunération totale cible.

Les conditions de performance et l'ensemble des règles et conditions s'appliquant aux attributions de LTI aux mandataires sociaux exécutifs décrites ci-dessus au point 2.1.1 s'appliquent à cette attribution.

2.1.2.5. Engagements de long terme

Concernant les éléments de retraite, M. François Jackow bénéficie en complément des régimes obligatoires de retraite de base et complémentaire :

- du **Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise Obligatoire (PERO)** applicable à l'ensemble des salariés et mandataires sociaux exécutifs de la Société;
- du **régime de retraite à cotisations définies « article 83 »** institué au bénéfice des cadres dirigeants (pour la fraction de sa rémunération de référence jusqu'à 8 PASS); et
- d'un **contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dit « article 82 du Code général des impôts »)** pour la fraction de sa Rémunération de Référence [Part fixe + Part variable cible] **excédant huit PASS**. Ce régime de retraite complémentaire est intégralement soumis à conditions de performance : le montant total à verser au titre d'un exercice social dépendra 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). Afin de ne pas pénaliser le calcul en cas d'opération majeure, le Conseil d'Administration du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé que le ROCE retenu serait le ROCE récurrent « hors acquisitions majeures ³».

2.1.2.6. Engagements liés à la cessation de fonctions

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de continuer à faire bénéficier M. François Jackow (qui a 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 des 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 + 2 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 relatif à l'engagement de non-concurrence). Par exception à cette règle, en cas de départ au cours de l'exercice 2023 ou 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 ;

³ Sont considérées comme majeures pour les besoins de cette définition, les acquisitions représentant plus de 5 % des capitaux employés. Il est précisé que seules deux à trois acquisitions ont dépassé ce niveau au cours des 30 dernières années. Cette évolution est applicable sous réserve du vote favorable de la présente politique de rémunération par l'Assemblée Générale.

- 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 basées sur la moyenne de l'écart annuel entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE) et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables), calculés (sur la base des comptes consolidés certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale) sur les trois derniers exercices ayant précédé l'exercice au cours duquel intervient le départ, la proportion de l'indemnité due décroissant en fonction du taux de réalisation desdites conditions.

Afin de protéger les intérêts légitimes de la Société, le Conseil d'Administration a également 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.

2.2. Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration (applicable à M. Benoît Potier pour l'exercice 2023)

Le Conseil d'Administration du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de maintenir à l'identique la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration approuvée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022.

Ainsi, la rémunération fixe annuelle de M. Benoît Potier est égale à 800 000 euros. Il ne percevra aucune rémunération variable ou long terme (LTI notamment) ni aucune rémunération exceptionnelle. Le Conseil a également décidé que 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 (à titre d'avantage en nature) et continuera à bénéficier du régime de prévoyance (assurance décès uniquement) couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

3. Constat de la réalisation des conditions de performance des plans du 29 septembre 2020

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2022 soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires du 3 mai 2023, le Conseil d'Administration du 15 février 2023 a constaté le taux de réalisation des conditions de performance applicables à la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire et définies lors de l'attribution des plans d'actions de performance du 29 septembre 2020.

En 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil avait décidé, conformément à la tendance générale du marché, d'attribuer uniquement des actions de performance à tout bénéficiaire pour des raisons de simplification et d'homogénéisation.

Les **plans annuels de 2020** 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 2022.

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 du programme d'entreprise NEOS qui visait un ROCE supérieur à 10 % en 2021-2022.

Le niveau du ROCE sur la période précitée s'établit à 10,3 %, 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) : de l'objectif de rendement pour l'Actionnaire (« TSR AL ») défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, sur les exercices 2020, 2021 et 2022. À l'objectif fixé de +6 %, l'attribution des actions est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à +2 %.

Cette croissance, sur la période précitée, s'établit à +9,3 % 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 CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2020, 2021 et 2022.

La formule applicable prévoyait un taux de réalisation de cette condition de performance de (i) 0 % en cas de moyenne sur 3 ans des TSR annuels d'Air Liquide inférieure à celle des TSR du CAC 40, (ii) de 50 % en cas de moyenne sur 3 ans des TSR annuels d'Air Liquide égale à la celle des TSR du CAC 40 et (iii) de 100 % en cas de moyenne sur 3 ans des TSR annuels 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 7,34 %. Celui de l'indice CAC 40 sur la même période est de 6,74 %. Par conséquent, la différence entre les moyennes des taux de rendement d'Air Liquide et du CAC 40 s'établit à 0,60 %, soit un objectif réalisé à 65,08%.

- (iii) à hauteur de 10 % des actions de performance attribuées, de la réduction de l'intensité carbone d'Air Liquide, définie comme le ratio suivant, constaté au 31 décembre 2022 : Émissions de gaz à effet de serre du groupe Air Liquide pour l'année 2022 en kg équivalent CO₂/résultat opérationnel courant avant amortissement (EBITDA) 2022 (calculé à taux de change constant sur la base des taux de change de 2015) exprimé en euros. Aux fins des présentes, les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions directes (scope 1) et les émissions indirectes (scope 2).

L'objectif avait été déterminé dans la trajectoire des objectifs climat du Groupe annoncés fin 2018 visant à réduire de -30 % l'intensité carbone entre 2015 et 2025.

Le taux de réalisation fixé était de 0 % si l'intensité carbone est supérieure à 4,8, de 50 % si elle était égale à 4,7 et de 100 % si elle était inférieure ou égale à 4,6 sur la base d'une évolution linéaire de 0 % à 100 % entre chacune des bornes.

Le ratio constaté au 31 décembre 2022 s'établit à 4,28, soit un objectif réalisé à 100 %.

En conséquence, le Conseil d'Administration a constaté que le taux de réalisation des conditions de performance du plan d'actions de performance du 29 septembre 2020 s'établit à 93,02 %.

4. Assemblée Générale 2023 - Résolutions relatives aux rémunérations

Le Conseil d'Administration a arrêté les projets de résolutions ainsi que les tableaux de synthèse présentant les éléments de la rémunération versée en 2022 ou attribuée au titre de 2022 à M. Benoît Potier, Président-Directeur Général pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2022, à M. François Jackow, Directeur Général pour la période du 1^{er} juin au 31 décembre 2022 et à M. Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration pour la période du 1^{er} juin au 31 décembre 2022 sur lesquels l'Assemblée Générale du 3 mai 2023 est invitée à statuer (Résolutions 11 à 13).

Le Conseil d'Administration a arrêté le projet de résolution et le Rapport sur le gouvernement d'entreprise contenant les éléments de rémunération des mandataires sociaux de la Société en vertu de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce. Ces éléments font l'objet de la 14^{ème} résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 3 mai 2023.

Le Conseil d'Administration a arrêté la politique de rémunération des mandataires sociaux sur laquelle l'Assemblée Générale du 3 mai 2023 est invitée à statuer et qui fait l'objet :

- de la 15^e résolution pour la partie relative au Directeur Général (concernant M. François Jackow),
- de la 16^e résolution pour la partie relative au Président du Conseil d'Administration (concernant M. Benoît Potier), et
- de la 17^e résolution pour la partie relative aux Administrateurs.

Les éléments détaillés relatifs à la rémunération des mandataires sociaux faisant l'objet des résolutions susvisées figureront dans le Document d'Enregistrement Universel 2022.