

Rapport annuel 2003

Profil du Groupe

Le leader mondial des gaz industriels et médicaux.

Créé en 1902, Air Liquide, groupe spécialisé dans les gaz pour l'industrie et la santé, associe aujourd'hui les ressources et les compétences d'un Groupe international à une très forte présence locale grâce à des équipes tournées vers les clients.

Fort de ses 31 900 collaborateurs dans 65 pays, Air Liquide, grâce à son expertise dans les technologies de pointe, apporte des solutions innovantes qui améliorent la performance de ses clients et respectent l'environnement.

Le développement du Groupe se fait au bénéfice de ses trois partenaires : les actionnaires, les clients et les salariés.



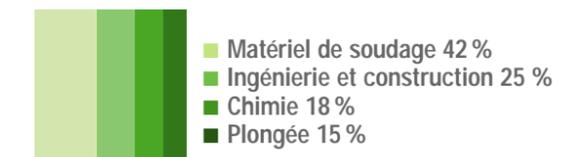
Un chiffre d'affaires total de 8 394 millions d'euros



Chiffre d'affaires Gaz et Services
7389 millions d'euros



Chiffre d'affaires Autour des gaz
1005 millions d'euros



Une répartition mondiale équilibrée

Chiffre d'affaires par zone géographique



Résultat d'exploitation⁽¹⁾ par zone géographique



(1) hors centres de recherche et corporate

L'offre du Groupe

produits, technologies, services

Chiffre d'affaires :

8,4 milliards d'euros
dont près de **80 %** hors

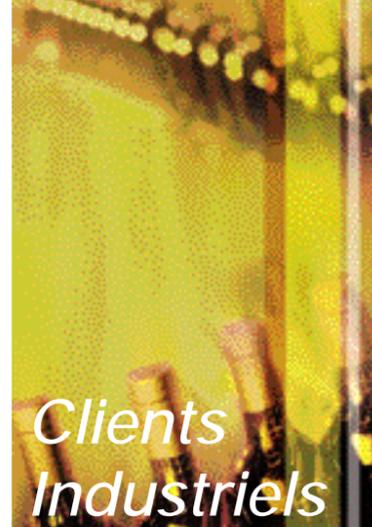
de France

1 million de clients

7 035 brevets déposés
et **1 961** inventions
protégées

31 900 personnes

350 000 actionnaires



Clients Industriels

Les Clients Industriels d'Air Liquide représentent un tissu extrêmement riche et diversifié : de l'artisan au laboratoire de recherche, de l'usine agroalimentaire à l'équipementier automobile...

- **DES GAZ AU CŒUR DES PROCÉDÉS**
 - Fabrication métallique : coupage, brasage, soudage
 - Traitement des métaux : transformation, traitement thermique
 - Conservation des aliments frais ou surgelés
 - Analyses, mesures et travaux de laboratoire
 - Élaboration de médicaments et chimie fine
 - Assemblage des composants électroniques
 - Fabrication du verre et des émaux
 - Blanchiment de la pâte à papier.
- **ON SITE* ET TÉLÉGESTION**

Unités de production sur le site du client : plus de souplesse et moins de transports. Des systèmes de pilotage des installations à distance (Teleflo*) assurent un suivi 24 h/24.
- **NOUVEAUX SERVICES**
 - Traçabilité : à base de puces électroniques ou codes-barres
 - Analyse de produits solides, liquides ou gazeux, en particulier dans le domaine de l'environnement
 - Métrologie : vérification et étalonnage des appareils de mesure industriels.



Grande Industrie

Air Liquide propose aux grands industriels mondiaux des solutions gaz et énergie pour améliorer l'efficacité de leurs procédés et les aider à mieux respecter l'environnement.

- **RAFFINAGE ET GAZ NATUREL**

Les raffineries consomment de plus en plus d'hydrogène pour désulfurer les carburants. L'hydrogène sert aussi au "craquage" des hydrocarbures lourds. L'oxygène permet de stimuler certaines unités ou de gazéifier les résidus pétroliers. Il est également nécessaire à la transformation du gaz naturel en carburants ou en méthanol.
- **CHIMIE**

L'industrie chimique consomme de grandes quantités de gaz de l'air, mais aussi d'hydrogène et de monoxyde de carbone. Ce dernier entre en particulier dans la fabrication des polyuréthanes et polycarbonates, présents dans les objets de la vie quotidienne.
- **MÉTAUX**

L'oxygène permet aux aciéries d'améliorer leur productivité et leur performance énergétique tout en réduisant les émissions dans l'atmosphère. L'azote sert au transport du charbon pulvérisé pour l'alimentation des hauts-fourneaux. L'argon intervient dans la fabrication d'acier inoxydable.



Électronique

La fabrication des semi-conducteurs exige des fluides ultra purs. Elle se caractérise par une miniaturisation poussée et un renouvellement permanent des technologies.

- **FLUIDES ULTRA PURS**

Gaz vecteurs* (azote, oxygène, hydrogène...), gaz spéciaux* (silane, arsine...), liquides chimiques : les fluides utilisés dans les fabs* sont ultra purs. Ils s'enrichissent sans cesse de nouvelles molécules.
- **GESTION DES FLUIDES**

Les équipes TGCM* (Total Gas and Chemical Management), installées chez les clients, prennent en charge la gestion complète des fluides d'un site.
- **ÉQUIPEMENTS**
 - Conception, fabrication et installation des équipements de distribution des fluides
 - Matériels spécifiques pour le traitement des effluents à la sortie des procédés de fabrication des puces.



Santé

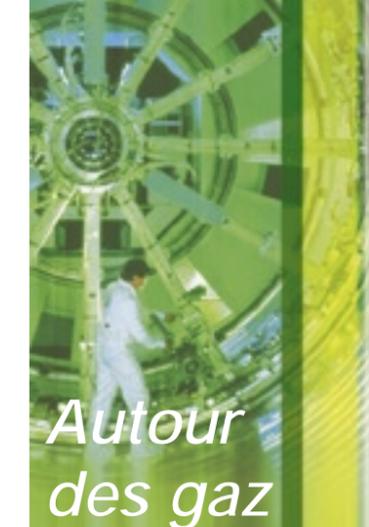
L'activité d'Air Liquide dans le domaine de la Santé regroupe de nombreuses prestations à l'hôpital et au domicile des patients.

- **SOINS À DOMICILE**

Ils concernent essentiellement les traitements de l'insuffisance respiratoire, de l'apnée du sommeil et du diabète : fourniture de l'oxygène et des matériels adaptés, suivi permanent des patients, service d'appel d'urgence.
- **GAZ MÉDICAUX**

Les gaz médicaux (protoxyde d'azote, oxygène) sont des médicaments. Développement de nouvelles applications thérapeutiques des gaz : hypertension artérielle, traitement de la douleur,...
- **SERVICES À L'HÔPITAL**
 - Services liés à la mise à disposition et à la distribution des gaz au sein de l'hôpital
 - Nouvelles prestations comme la stérilisation des instruments médicaux ou la cryoconservation de tissus biologiques.
- **HYGIÈNE**

Large gamme de produits et services de désinfection pour lutter notamment contre les infections nosocomiales.
- **ÉQUIPEMENTS**
 - Systèmes de distribution de gaz
 - Matériels d'anesthésie et de réanimation.



Autour des gaz

À partir du métier des gaz, Air Liquide a développé des compétences dans des domaines complémentaires.

- **ÉQUIPEMENTS DE SOUDAGE ET COUPAGE**
 - Gamme complète de matériels (postes de soudage, machines de coupage des métaux) et de consommables
 - Solutions d'automatisation et de robotisation.
- **INGÉNIERIE ET CONSTRUCTION**
 - Conception et construction des unités de production de gaz du Groupe et de clients tiers
 - Développement de nouvelles technologies de production
 - Mise au point d'équipements cryogéniques de pointe.
- **SPATIAL ET AÉRONAUTIQUE**
 - Ariane 5 : fabrication des réservoirs, fourniture des gaz et services associés au pas de tir à Kourou (Guyane)
 - Équipements pour les satellites
 - Systèmes embarqués de production de gaz pour l'aéronautique.
- **CHIMIE DE SPÉCIALITÉS**

Produits tensioactifs*, notamment pour la pharmacie et la cosmétique.
- **PLONGÉE**

Équipements et produits pour la plongée professionnelle et sportive.

Rapport annuel et de développement durable

Profil du Groupe	Rabat
Message du Président du Conseil de Surveillance	2
Interview du Président du Directoire	3
Chiffres clés	6
Faits marquants	8
Responsabilité envers l'actionnaire	12
Conseil de Surveillance	16
Rapport du Conseil de Surveillance	18
Structures de Direction	20
Considération, écoute, rémunération	22
Implantations mondiales du Groupe	30
Clients Industriels	34
Grande Industrie	38
Électronique	42
Santé	46
Autour des gaz	48
Sécurité et environnement	50
Femmes et hommes	58
Innovation et progrès technologique	64
Rapport de gestion	73
Comptes consolidés	99
Rapport du Président du Conseil de Surveillance	131
Synthèse des indicateurs développement durable	141
Lexiques	149
Données consolidées sur 10 ans	154
Agenda	157

*Les mots marqués d'un * sont définis dans le lexique à la fin du document.*

Fiabilité et transparence



Alain Joly/Président du Conseil de Surveillance

*Madame, Monsieur,
Cher actionnaire,*

Les croissances du chiffre d'affaires et du bénéfice net par action obtenues dans un contexte économique difficile, témoignent du dynamisme de votre entreprise et de la qualité de sa gestion. Les équipes du Groupe ont, sous l'impulsion du Directoire, su identifier et saisir les opportunités de croissance tout en poursuivant la mise en place d'importants programmes d'efficacité.

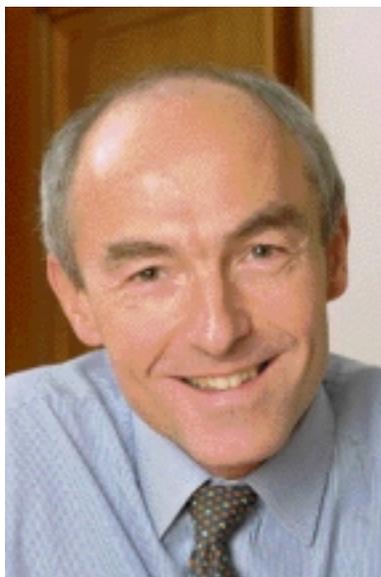
L'autofinancement soutenu conjugué à la gestion attentive des programmes d'investissement améliore encore la situation financière de votre Groupe qui, avec un ratio de dettes sur capitaux propres de 31,2 %, est à même de saisir toute opportunité.

Le Conseil de Surveillance a régulièrement été informé par le Directoire des résultats de la Société, de ses projets de développement les plus importants et de l'évolution de sa stratégie, à laquelle il souscrit. Il a, à plusieurs reprises, examiné le projet d'acquisition d'une partie importante des actifs de la société Messer, qu'il a approuvé. Il le considère comme étant une évolution cohérente avec la stratégie d'Air Liquide, lui permettant de se renforcer au cœur de son métier, de devenir un acteur véritablement

national sur les marchés allemands et américains et de participer au développement du marché du Royaume-Uni.

Le Conseil de Surveillance s'est penché attentivement, dans le cadre des nouvelles dispositions législatives et réglementaires sur ses méthodes de travail et ses relations avec le Directoire pour améliorer encore la fiabilité et la transparence dans les relations avec les actionnaires auxquelles Air Liquide a toujours été très attaché, contrepartie nécessaire de la confiance que vous lui accordez dans la durée.

Saisir de belles opportunités de croissance



Benoit Potier/Président du Directoire

Comment se présente le bilan de l'activité d'Air Liquide en 2003 ?

Dans un environnement économique et géopolitique resté incertain tout au long de l'année, Air Liquide a progressé dans tous les domaines : hors effet de change et de variation du coût de l'énergie, notre chiffre d'affaires a augmenté de 9,6 %, le résultat net de 7,4 % et le bénéfice net par action de 8,3 %. Votre Groupe a donc une nouvelle fois fait preuve, en dépit d'un contexte difficile, de sa capacité à s'adapter, à tirer profit de ses marchés et à saisir de belles opportunités de croissance dans de nouvelles zones géographiques. En témoignent les augmentations de volumes vendus dans de nombreux secteurs industriels qui me semblent un indicateur significatif. L'année 2003 a été une année très active.

Ces bons résultats qui reflètent les succès et les efforts des équipes du Groupe nous ont amenés à proposer la distribution à la fois d'un dividende maintenu à 3,20 euros et d'1 action gratuite pour 10.

Pouvez-vous donner quelques exemples d'avancées significatives ?

En matière de développement géographique, nous avons renforcé nos positions dans certaines économies émergentes, en particulier en Asie. En Chine, où l'activité industrielle est en formidable expansion, nous avons remporté de nombreux succès notamment dans la Grande Industrie et l'Électronique et notre chiffre d'affaires a progressé de 50 %. Toujours en Asie, notre filiale japonaise Japan Air Gases (55 % Air Liquide, 45 % BOC), consolidée pour la première fois en 2003, a réalisé de très bonnes performances et mène à bien la première phase de son projet d'intégration.

La montée en puissance de l'hydrogène s'est confirmée et poursuivie pour répondre à la demande de l'industrie chimique ainsi que des raffineries confrontées aux nouvelles législations sur la teneur en soufre des carburants.

Les nouvelles affaires signées en 2003 se traduisent par près de 750 millions d'euros d'investissements industriels, ce qui reflète un bon niveau d'activité et de nombreux succès commerciaux. Nous avons également procédé à des acquisitions ciblées, en particulier dans les services pour les Clients Industriels, l'Électronique et la Santé.

Le programme d'efficacité 2001-2003 a-t-il rempli son objectif ?

L'objectif de ce programme de 300 millions d'euros était de réduire les coûts du Groupe sur trois ans. Cet objectif a été atteint et même légèrement dépassé. Nous allons poursuivre dans cette voie : une vaste démarche de progrès est en cours de lancement à l'échelle du Groupe afin de favoriser la diffusion des meilleures pratiques entre les entités, de réduire les délais de mise sur le marché des nouvelles solutions, et de continuer nos efforts d'efficacité en nous appuyant sur les femmes et les hommes.

Quels sont les éléments fondamentaux de la croissance du Groupe ?

Le marché des gaz est quasi illimité, puisqu'il n'a pour limites que celles de notre imagination. La molécule d'oxygène n'a pas changé depuis la nuit des temps. Mais que d'évolutions dans ses usages ! De la traditionnelle combustion au traitement des eaux, de la propulsion de la fusée Ariane aux applications médicales... Saviez-vous que l'on peut traiter certaines migraines aiguës avec de l'oxygène pur ? Quant à l'hydrogène, autrefois réservé aux huiles alimentaires ou au traitement thermique, il sert aujourd'hui à produire des carburants et fait ses premiers pas comme vecteur d'énergie propre. Ce ne sont pas seulement les gaz qui font la croissance du Groupe, mais aussi leurs nouvelles applications et les services qui les accompagnent. Cette capacité de

renouvellement permanent des applications est un élément essentiel de l'élargissement de notre offre et de la croissance du Groupe : un tiers de notre chiffre d'affaires est réalisé avec des applications qui n'existaient pas il y a 10 ans... Air Liquide est un véritable innovateur permanent au bénéfice de ses clients. Seconde composante de l'élargissement de l'offre, les produits nouveaux et les services. Le Groupe fournit aujourd'hui des nouveaux produits : gaz de synthèse* pour l'industrie chimique, précurseurs avancés* pour l'Electronique, gaz thérapeutiques dans la Santé... Les services prennent également une part croissante dans notre chiffre d'affaires, qu'il s'agisse d'aider les clients à se recentrer sur leur métier, à améliorer la qualité de leurs produits ou à rendre leurs procédés de fabrication plus efficaces et plus respectueux de l'environnement. En 2003, par exemple, nous avons nettement renforcé notre pôle métrologie avec trois acquisitions en Europe.

Comment s'articulent l'élargissement de l'offre et l'expansion géographique ?

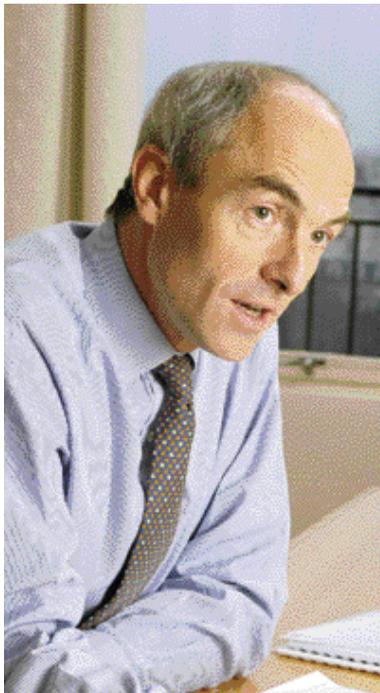
Ces deux axes de croissance sont parfaitement complémentaires. Dans les zones émergentes comme la Chine, les pays de l'Est de l'Europe ou le Moyen-Orient, notre stratégie de développement repose sur la vente d'importants volumes de gaz pour répondre à la forte demande des industries de base. Dans les pays à économie mature (Amérique du Nord, Europe, Japon), nous poursuivons la conquête de

nos marchés en mettant l'accent sur des solutions plus sophistiquées, porteuses de valeur ajoutée, associant produits, technologies et services. Celles-ci autour de trois domaines majeurs à fort potentiel : développement durable et environnement, santé et hygiène, technologies avancées. Grâce à un positionnement solide dans les différentes régions du monde et sur les différents marchés, le Groupe peut donc tirer en permanence profit des secteurs les plus dynamiques. Ce champ d'action mondial nous permet également d'accompagner les développements internationaux de nos grands clients, et de suivre les déplacements de certains marchés, par exemple le transfert de l'assemblage des cartes électroniques des États-Unis vers l'Asie.

Vous avez parlé de développement durable. Quelle est l'action d'Air Liquide dans ce domaine ?

Depuis ses origines, Air Liquide inscrit sa stratégie dans une perspective de développement durable. En 2002, j'ai réaffirmé notre engagement dans ce domaine autour de quatre dimensions : responsabilité envers l'actionnaire, sécurité et préservation de l'environnement, engagement social et humain, innovation et progrès technologique. Au fil des pages de ce rapport, vous pourrez découvrir de très nombreux exemples de la contribution du Groupe au développement durable, ainsi que des indicateurs chiffrés, en particulier sur le volet environnemental.

Argon : Ar - Azote : N₂ - Oxygène : O₂ - Acétylène : C₂H₂ - Dioxyde de carbone : CO₂
Hélium : He - Protexyde d'azote : N₂O - Hydrogène : H₂ - Néon : Ne - Krypton : Kr - Xéon : Xe



La grande majorité de nos produits est propre et naturelle puisqu'ils proviennent de l'air que nous respirons : oxygène, azote, argon, gaz rares... Presque tous nos gaz ont des applications liées au respect de l'environnement. Quant à l'hydrogène, ses utilisations favorables à l'environnement sont bien connues et, même si sa production peut s'accompagner d'émission de gaz carbonique, le bilan est largement positif. Nous sommes d'ailleurs très actifs sur ce volet du gaz carbonique avec des solutions de récupération et de recyclage à la sortie des procédés de nos clients.

Nous développons également des services d'optimisation industrielle et énergétique qui vont dans le sens d'une meilleure utilisation

des ressources. Enfin, notre activité Santé s'inscrit pleinement dans la perspective du développement durable par la préservation de la vie, avec toute la dimension humaine qu'elle contient, notamment dans les soins à domicile.

Votre engagement vis-à-vis des actionnaires du Groupe s'inscrit lui aussi dans la durée...

Les actionnaires d'Air Liquide ont toujours soutenu le Groupe dans sa stratégie de performance durable et régulière. La confiance qu'ils nous témoignent s'accorde pleinement avec la croissance de nos résultats depuis plusieurs dizaines d'années. À l'occasion de mes nombreuses rencontres avec nos actionnaires au cours de l'année 2003, j'ai pu mesurer et apprécier leur profond attachement à Air Liquide.

Au côté de notre actionnariat institutionnel équilibré, l'actionnariat individuel est une clé essentielle du développement de notre Groupe.

Dans une perspective à long terme, je souhaite élargir la base actuelle des actionnaires individuels du Groupe à de nouvelles générations d'actionnaires qui, pour l'instant, nous connaissent peu ou pas du tout. Nous allons pour cela communiquer plus largement sur nos métiers et démontrer la formidable capacité du Groupe à se projeter vers le futur.

Quels sont les grands enjeux des années à venir pour le Groupe ?

Nos marchés connaissent aujourd'hui d'importants bouleversements

au niveau mondial. De nombreux pays émergents mettent tout en œuvre pour rattraper le niveau de développement des pays plus avancés. Dans le même temps, dans les pays développés, on note une forte poussée de la demande dans les domaines de l'environnement, la santé, l'alimentation, l'analyse. Pour conforter sa place de leader, être compétitif sur les marchés d'aujourd'hui et de demain, Air Liquide doit savoir négocier ces tournants historiques tout en continuant à se développer au cœur de ses métiers.

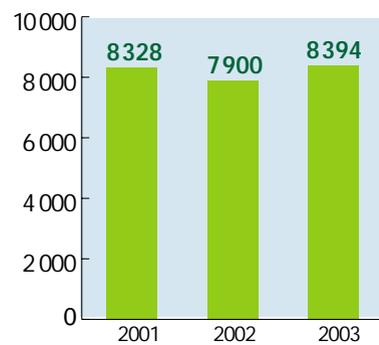
Nous y consacrons des efforts très importants : renforcement de nos équipes en Chine, en particulier en technologie et en développement, suivi de très près des nouveaux procédés comme celui de conversion du gaz naturel au Moyen-Orient, déplacement du centre de gravité de la direction Électronique en Asie, développement accéléré dans les pays de l'Est de l'Europe. Ces évolutions sont à la fois très rapides et fondamentales à l'échelle de l'histoire du Groupe. Forts du soutien des actionnaires, les femmes et les hommes d'Air Liquide, qui ont largement contribué à la performance du Groupe en 2003, ont tous les atouts en main pour relever ce nouveau défi.



Chiffres clés

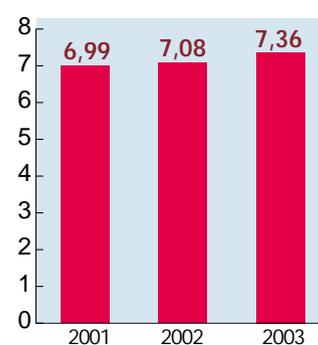
Chiffres d'affaires

(en millions d'euros)



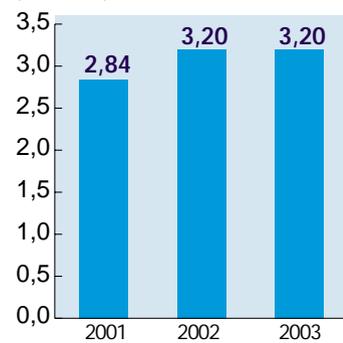
Résultat net par action ajusté⁽¹⁾

(en euros)



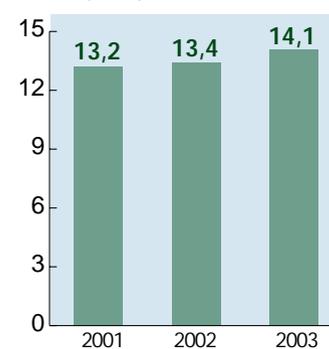
Dividende net par action ajusté⁽¹⁾

(en euros)

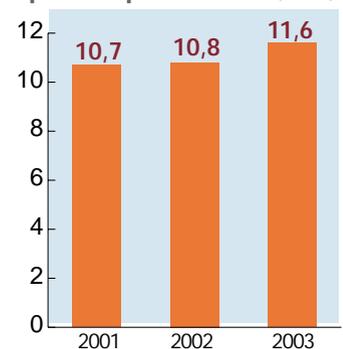


Rentabilité des capitaux propres

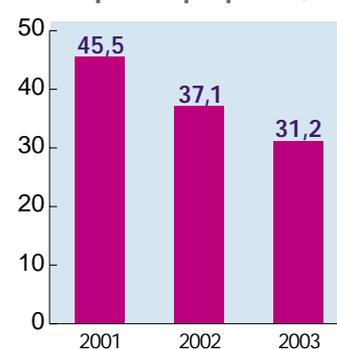
ROE (en %)



Rentabilité des capitaux employés après impôts ROCE (en %)



Endettement net sur capitaux propres (en %)



(1) Compte-tenu de l'attribution, courant 2002, d'1 action gratuite pour 8 détenues

Évolution sur 3 ans

(en millions d'euros)	2001	2002	2003	2003/2002 hors change
Chiffre d'affaires	8 328	7 900	8 394	+ 9,6 % ⁽¹⁾
dont Gaz et Services	7 256	6 887	7 389	+ 10,8 % ⁽¹⁾
Résultat d'exploitation*	1 178	1 162	1 196	+ 7,8 %
Résultat net*	702	703	726	+ 7,4 %
Marge brute d'autofinancement*	1 627	1 514	1 542	+ 8,1 %
Paievements sur investissements	1 102	940	822	
Dividendes distribués (au titre de l'année)	298	330	327 ⁽²⁾	
Capitaux propres*	5 353	5 219	5 079	
Endettement net	2 583	2 022	1 730	
Capitalisation boursière	14 295	12 673	13 998	

(1) Et hors gaz naturel (2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale

Autres ratios

en %	2001	2002	2003
Résultat d'exploitation avant amortissements/chiffre d'affaires ⁽¹⁾	24,9	25,5	25,5
Résultat d'exploitation*/chiffre d'affaires ⁽¹⁾	14,6	15,0	15,2
Résultat net/chiffre d'affaires	8,4	8,9	8,6
Marge brute d'autofinancement*/ chiffre d'affaires	19,5	19,2	18,4

(1) Au prix du gaz naturel 1999 et hors JAG

* Voir lexique



Faits marquants



MESSER GRIESHEIM

Une acquisition stratégique

En janvier 2004, Air Liquide annonce la signature d'un accord pour un projet d'acquisition des activités de gaz industriels de Messer Griesheim en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Ce projet s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à se renforcer dans ses métiers des gaz industriels, soit par croissance interne soit par croissance externe, en fonction d'opportunités ciblées et rentables. Le montant de la transaction sera d'environ 2,7 milliards d'euros pour un chiffre d'affaires acquis de l'ordre de 1 milliard d'euros. La réalisation de cette acquisition, financée entièrement sur des ressources d'endettement propres, est soumise à certaines conditions suspensives dont l'accord des autorités de la concurrence et la reprise par la famille Messer des activités non cédées.

Cette opération sera créatrice de valeur pour les actionnaires d'Air Liquide :

- elle devrait avoir un impact positif sur le bénéfice net par action avant amortissements des survaleurs dès la 1^{re} année,
- l'intégration de Messer devrait générer, dès la 3^e année, 100 millions d'euros de synergies avant impôts en année pleine,
- ce projet ne devrait pas modifier le profil de risque du Groupe, les activités reprises générant des marges comparables à celles d'Air Liquide et un autofinancement régulier et solide,
- les capacités d'investissements et de croissance externe ciblée d'Air Liquide resteront intactes et la politique de distribution du dividende sera poursuivie.

Ce projet d'acquisition illustre ainsi notre volonté de croissance et constitue une nouvelle avancée majeure pour le Groupe.

La Commission Européenne a annoncé le 15 mars 2004 qu'elle autorise, sous certaines conditions, le projet d'acquisition des activités de Messer Griesheim en Allemagne et au Royaume-Uni.



Ingénierie & Grande Industrie

CHINE



Signature de deux contrats pour la fourniture d'hydrogène/monoxyde de carbone à BASF et SECCO (Shanghai).

CHINE



Signature d'un contrat avec China Petrochemical International Co pour une importante unité de séparation des gaz de l'air (Nankin).

CHINE



Signature de plusieurs grands contrats pour l'approvisionnement en azote, hydrogène et monoxyde de carbone de sociétés chimiques internationales (Caojing).

3 DÉMARRAGES MAJEURS



Mise en service des plus grosses unités Air Liquide de production d'oxygène (Afrique du Sud), d'hydrogène (Belgique) et de monoxyde de carbone (Corée).

CHIMIE



Nouveaux contrats de fourniture de gaz de l'air avec Dow Chemical et Union Carbide (Louisiane et Texas, États-Unis).

Hydrogène, énergie propre

RAFFINAGE



Fourniture d'hydrogène pour la raffinerie Shell d'Anacortes (États-Unis). Signature d'un grand contrat de fourniture d'oxygène pour ENI (Sanazzaro, Italie).

STATIONS HYDROGÈNE



Mise en service de trois stations de remplissage : bus fonctionnant avec une pile à hydrogène, projets pilotes au Luxembourg, en Espagne et au Japon.

PILE À COMBUSTIBLE



Présentation du Roller Pac à l'exposition de Hanovre et à Miami.

Prix 2003

2^e prix du Festival du Film Corporate à Actionaria, pour la vidéo de l'Assemblée Générale

Prix du meilleur Rapport annuel, mention spéciale CAC 40, décerné par La Vie Financière et Le Figaro

2^e prix Boursoscan pour le site Internet Actionnaires

1^{er} prix Décibel d'Or pour le chalumeau Cibél d'Air Liquide Welding

Prix de l'Observateur du design, une étoile pour la pile à combustible Roller Pac



Croissance externe

JAPON



Création de Japan Air Gases, joint-venture entre Air Liquide (55 %) et BOC (45 %).

SOINS À DOMICILE



Acquisition de Falck Medico, société leader dans l'oxygénothérapie (Danemark).

MÉTROLOGIE



Trois acquisitions dans le domaine de la métrologie : Arepa (Danemark), ITM (Espagne), Livingston (Europe continentale).



Électronique

FRANCE



Fourniture à STMicroelectronics des équipements et installations de distribution des fluides pour son unité de fabrication de semi-conducteurs 300 mm (Crolles).

EXPERTISE



Équipements et installations : ouverture d'ALES, centre d'expertise mondiale Air Liquide (Grenoble, France).

ASMC

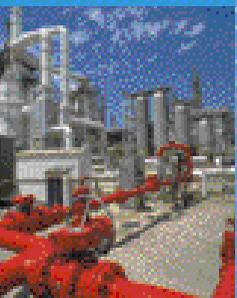


Fourniture de l'ensemble des gaz et équipements de la fab* d'ASMC à Shanghai (Chine).

IMEC



Fourniture des gaz ultra purs de la future fab* 300 mm d'IMEC (Belgique).



Santé

HYGIÈNE



Anios contribue à la lutte contre le SRAS, en particulier aux côtés de l'hôpital français de Hanoi (Vietnam).

STÉRILISATION DES INSTRUMENTS



Signature d'un nouveau contrat de services aux hôpitaux de Arriondas et Madrid (Espagne), Naples et Rome (Italie).

CRYOCONSERVATION*



Mise en place d'une salle blanche de cryoconservation* à l'hôpital Spallanzani (Rome, Italie).

Technologies avancées / R&D

NASA



Fourniture d'azote et de services pour sa base spatiale (Floride, États-Unis).

SATELLITES



Accord de partenariat avec EADS Astrium : fourniture de xénon pour la propulsion de satellites de télécommunication.

AÉRONAUTIQUE



Succès des tests de la technologie Air Liquide d'inertage des réservoirs d'avion à l'azote par l'administration de l'aviation fédérale des États-Unis.

OPTIMISATION INDUSTRIELLE



Développement d'une solution d'optimisation énergétique pour Brascan, producteur canadien d'électricité.

TECHNOLOGIES PROPRES



Mise en service d'un système d'épuration par membrane pour le groupe Santos, premier producteur de gaz naturel en Australie.

Sécurité alimentaire

SURGÉLATION



Signature de nouveaux contrats de services en Europe. Commercialisation du tunnel de surgélation Himalaya aux États-Unis.

Innovation

8 NOVEMBRE



Journée annuelle de l'innovation d'Air Liquide.

INVENTEURS



76 inventeurs récompensés pour l'importance de leurs innovations, toutes brevetées.

Pays émergents

MOYEN-ORIENT



Signature d'un important contrat d'approvisionnement d'hélium (Qatar).

EUROPE DE L'EST



Succès commerciaux en Slovaquie (fibres de verre) et en Russie (inertage d'installations pétrochimiques).

Responsabilité envers l'actionnaire

Argon : Ar - Azote : N₂ - Oxygène : O₂ - Acétylène : C₂H₂ - Dioxyde de carbone : CO₂
Hélium : He - Prot oxyde d'azote : N₂O - Hydrogène : H₂ - Néon : Ne - Krypton : Kr

■ Le Directoire

Le Directoire, qui s'est réuni 19 fois durant l'exercice 2003, a régulièrement examiné les questions relatives à la sécurité des personnes. Il a fixé la stratégie du Groupe et, dans ce cadre, suivi la marche des affaires. Les estimés, budgets et cibles de ce dernier ont été soumis à son approbation. Il a arrêté les comptes de l'exercice, en présence des commissaires aux comptes. Il a délibéré sur les investissements du Groupe, dont il suit les niveaux d'engagements globaux et par grands domaines d'activité. Les principaux projets industriels en cours de négociation ont été



Le Directoire

Le Directoire, organe collégial, est composé de deux membres, Benoît Potier, Président du Directoire et Jean-Claude Bueno, membre du Directoire et Directeur Général Adjoint, assistés d'un secrétaire du Directoire. Le Directoire assure la gestion de la Société dans le respect des dispositions statutaires et légales. Chaque réunion du Directoire donne lieu à un compte-rendu écrit. Le Directoire remet un rapport trimestriel au Conseil de Surveillance auquel il soumet, conformément aux statuts et au règlement intérieur, les évolutions stratégiques importantes de la Société, ainsi que, au-delà de certains seuils, les décisions en matière notamment d'investissement ou de cession. Par ailleurs, il s'appuie pour la coordination d'ensemble et la mise en œuvre sur un Comité Exécutif actuellement composé de 11 membres, en incluant les membres du Directoire.

passés en revue, ainsi que les projets d'acquisition de sociétés ou de réorganisation au sein du Groupe. Dans le cadre des autorisations qui lui sont données, il a déterminé et suivi la politique de rachat d'actions de la Société. Il a émis enfin les délégations de pouvoir nécessaires au bon fonctionnement de la Société et à son financement.

■ Le Conseil de Surveillance

En 2003, le Conseil de Surveillance s'est réuni 6 fois, avec un taux de présence de 84,6 % de ses membres.

Les 4 séances trimestrielles ont été orientées sur les points suivants :

■ contrôle régulier de la gestion du Groupe

Le Conseil de Surveillance a examiné les rapports trimestriels du Directoire, étudié les comptes-rendus des réunions des comités et appliqué la procédure d'autorisation préalable, en particulier pour les investissements importants,

■ suivi de certains dossiers significatifs : mise en place de Japan Air Gases, règles de sécurité industrielle, projets de croissance externe (Messer),

■ rémunération et conditions d'emploi des membres du Directoire,

■ proposition de nomination de nouveaux membres du Conseil soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires,

■ évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance

Les mesures d'amélioration préconisées en 2002 ont été mises en œuvre en 2003 : allongement de la durée des réunions, tenue d'une réunion spécifique consacrée aux orientations stratégiques du Groupe, amélioration du délai d'envoi du dossier préparatoire pour chaque réunion...

■ règles d'allocation des jetons de présence.

Une réunion spécifique a approfondi les orientations stratégiques du Groupe

Au cours de cette séance, les responsables des grands secteurs d'activité ont présenté aux membres du Conseil de Surveillance les grandes lignes de leur activité, les axes de croissance identifiés, les objectifs stratégiques et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

Une séance exceptionnelle a été organisée sur le projet d'acquisition d'actifs de Messer

Ce projet a en outre été examiné à plusieurs reprises lors des réunions trimestrielles.



Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance contrôle la gestion de la Société par le Directoire. Il est composé de 11 membres nommés pour 4 ans, choisis pour leurs compétences, leur intégrité et leur détermination à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires. Conformément aux statuts de la Société, chaque membre doit être propriétaire d'au moins 500 actions Air Liquide inscrites sous forme nominative. Au regard des 4 critères d'indépendance définis par le Conseil de Surveillance, 9 des 11 membres actuels sont indépendants.

Les principes directeurs des relations entre le Directoire et le Conseil de Surveillance sont définis de façon très précise dans un document interne. Le Conseil de Surveillance dispose par ailleurs d'un règlement intérieur qui établit les principes de sa composition et de ses règles de fonctionnement. Une note interne sur la prévention du délit d'initié rappelle les obligations légales et réglementaires auxquelles sont tenus les membres du Conseil.

Le Conseil de Surveillance est doté d'un comité d'audit et des comptes et d'un comité des nominations et des rémunérations.

■ Le comité d'audit et des comptes

En 2003, le comité d'audit et des comptes s'est réuni 4 fois, avec un taux de présence de 83,3 % de ses membres.

Examen des comptes annuels et semestriels

Une attention particulière a été portée sur les points suivants : postes hors bilan, imposition, éléments non récurrents, provisions, gestion des risques clients, pays et de change.

Le comité a entendu les rapports des commissaires aux comptes.

Présentations spécifiques

- retraites : état des régimes de retraite en vigueur dans le Groupe dans les différents pays ; rapprochement entre les engagements souscrits et les actifs des plans,
- trésorerie du Groupe : point sur la gestion des risques financiers et les systèmes de contrôle en vigueur,
- nouveau système d'information intégré européen : appréciation sur sa mise en place dans les premières entités du Groupe,

- approvisionnements en énergie : présentation au comité des processus de suivi de ces approvisionnements clés pour la production des gaz industriels, dans un contexte de dérégulation.

Sélection des commissaires aux comptes

Le comité a activement participé à la procédure de sélection des candidatures proposées par le Conseil de Surveillance au vote de l'Assemblée Générale. Le Président du comité s'est entretenu avec les représentants des cabinets présélectionnés.



Le comité d'audit et des comptes

E. de Royere (Président du Comité), M. Bon, Sir C. Hogg, G. de La Martinière, Sir D. Weatherstone (4 membres indépendants sur 5).

Conformément au règlement intérieur, le comité d'audit et des comptes doit être composé de 4 ou 5 membres du Conseil de Surveillance dont au moins les 2/3 sont indépendants.

Le comité apporte son jugement sur les comptes arrêtés par le Directoire, sur les méthodes comptables utilisées, sur l'existence et le fonctionnement d'organisations et de procédures de contrôle interne, sur le choix et le renouvellement des auditeurs externes. Il fonde son appréciation sur l'expérience professionnelle de ses membres à partir des comptes-rendus qui lui sont faits par le Directoire, les directions finance et administration, juridique, le contrôle général interne, ainsi que par les auditeurs externes.

Le comité d'audit et des comptes se réunit au moins trois fois par an et systématiquement avant les réunions du Conseil de Surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels. Le comité rend compte de ses travaux au Conseil de Surveillance oralement et par écrit. Il peut se faire assister d'experts extérieurs.

Le comité des nominations et des rémunérations

En 2003, le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni 2 fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Candidatures de nouveaux membres du Conseil de Surveillance

Après accord du Conseil sur les propositions du comité, Gérard de La Martinière et Cornelis van Lede ont été élus lors de l'Assemblée Générale de mai 2003. Fin 2003, le comité a soumis de nouvelles propositions en vue de l'Assemblée Générale de 2004.

Jetons de présence perçus par les membres du Conseil de Surveillance

Sur proposition du comité, le Conseil a arrêté les principes de répartition et les montants applicables à l'exercice 2003.

Rémunération des membres du Directoire

Le comité a arrêté la part variable de la rémunération des membres du Directoire pour 2002, en fonction des résultats et de leur performance individuelle. Il a fait des propositions au Conseil de Surveillance sur les parts fixe et variable de ces rémunérations pour l'exercice 2003.



Le comité des nominations et des rémunérations

A. Joly (Président du Comité), T. Desmarest, L. Owen-Jones (2 membres indépendants sur 3).

Ce comité examine la composition du Conseil de Surveillance et étudie son évolution souhaitable. Il guide la recherche de nouveaux membres et propose au Conseil de Surveillance leur candidature. Il étudie les nominations et les conditions de rémunération et d'emploi des membres du Directoire. Il évalue leur performance et en rend compte au Conseil de Surveillance.

La politique de rémunération du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance comporte :

- *un élément court terme, composé d'une part fixe, liée au niveau de responsabilité et à l'expérience dans la fonction et d'une part variable, comportant actuellement trois éléments : l'un assis sur la progression du bénéfice net par action, un autre assis sur la rentabilité après impôt des capitaux utilisés et le dernier reposant sur des objectifs qualitatifs individuels prenant notamment en compte la préparation de l'avenir de l'entreprise et la réactivité face à l'environnement. Les formules correspondantes sont établies en début d'année ; les montants définitifs sont arrêtés à la clôture de l'exercice au vu des résultats obtenus,*
- *des plans d'options sur actions complètent la rémunération à court terme par une incitation conforme à l'intérêt à moyen terme des actionnaires.*

Ces différents éléments visent à être compétitifs, sans excès, vis-à-vis d'études de marchés extérieures, en prenant attentivement en compte l'intérêt des actionnaires. Les plans d'options ont été, dans le passé, essentiellement établis tous les deux ans. Afin de répondre à une demande des actionnaires, il est envisagé d'aller progressivement vers des plans annuels, attribués dans des périodes préétablies, moins sujets à critiques en cas de fluctuation importante des cours de Bourse.

Le comité examine également les plans d'options proposés par le Directoire pour les autres cadres de l'entreprise. Il recommande leur affectation par le Conseil de Surveillance à partir des mêmes principes directeurs, l'objectif étant la motivation à moyen terme d'un nombre significatif de cadres tout en maintenant le nombre total d'options à un juste niveau. Il est rappelé que la politique du Directoire est d'acheter en Bourse un nombre d'actions permettant de neutraliser la dilution qui pourrait résulter des options émises.

Les éléments chiffrés concernant la rémunérations et options sont détaillées à la page 96 du rapport de gestion inclus dans ce document. Le comité se tient également informé du développement et de la performance de l'équipe du Comité Exécutif. Il réfléchit périodiquement à l'évolution potentielle de l'équipe de Direction.

Conseil de Surveillance



1



2



3



10



5



4



9



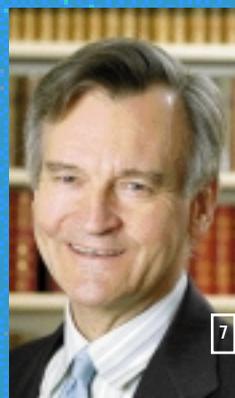
8



6



11



7

1 - Alain Joly

Président du Conseil de Surveillance

- Membre et Président du Conseil de Surveillance depuis novembre 2001 (Échéance du mandat : 2005)
- Administrateur de 1982 à novembre 2001
- Président-Directeur Général de 1995 à 2001
- Directeur Général de 1985 à 1995
- Administrateur de SOAEO
- Administrateur de American Air Liquide Inc. et Air Liquide International Corporation
- Administrateur de Lafarge et de BNP-Paribas
Né en 1938 (39 546 actions)

2 - Édouard de Royere

Président d'Honneur

- Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2001 (Échéance du mandat : 2004)
- Administrateur de 1971 à novembre 2001
- Président-Directeur Général de 1985 à 1995
- Administrateur de American Air Liquide Inc. et Air Liquide International Corporation
- Administrateur de Sodexo Alliance
- Membre du Conseil de Surveillance de Michelin
- Censeur de Fimalac et Wanadoo
- Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)
Né en 1932 (25 031 actions)

3 - Lindsay Owen-Jones

Vice-Président du Conseil de Surveillance

- Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2001 (Échéance du mandat : 2005)
- Administrateur de 1994 à novembre 2001
- Président-Directeur Général de L'Oréal
- Administrateur de L'Oréal USA Inc. et de L'Oréal UK Ltd
- Administrateur de BNP-Paribas, Gesparal, Sanofi-Synthélabo
- Président et Administrateur de Galderma Pharma S.A., Suisse
Né en 1946 (916 actions)

4 - Michel Bon

- Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2001 (Échéance du mandat : 2004)
- Administrateur de 1998 à novembre 2001
- Président d'Honneur de France Telecom
- Administrateur de Lafarge et Sonepar
- Membre du Conseil de Surveillance de Grand Vision
- Président du Conseil de Surveillance des Éditions du Cerf
- Président de l'Institut de l'Entreprise
- Président de l'Institut Pasteur
Né en 1943 (629 actions)

5 - Thierry Desmarest

- Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2001 (Échéance du mandat : 2005)
- Administrateur de 1999 à novembre 2001
- Président-Directeur Général de Total S.A. et Elf Aquitaine
- Président de la Fondation Total
- Administrateur de Sanofi-Synthélabo
- Membre du Conseil de Surveillance d'Areva
Né en 1945 (875 actions)

6 - Pierre-Gilles de Gennes

- Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2001 (Échéance du mandat : 2004)
- Administrateur de 1992 à novembre 2001
- Administrateur de Rhodia et Sanofi-Synthélabo
- Membre de l'Académie des Sciences
- Professeur au Collège de France
- Prix Nobel de Physique
Né en 1932 (975 actions)

7 - Sir Christopher Hogg

- Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2001 (Échéance du mandat : 2005)
- Administrateur de 2000 à novembre 2001
- Président du Conseil d'Administration de Reuters Group
- Président du Conseil d'Administration de GlaxoSmithKline
- Président du Conseil d'Administration du Royal National Theatre
Né en 1936 (618 actions)

8 - Gérard de La Martinière

- Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2003 (Échéance du mandat : 2007)
- Administrateur de Schneider Electric S.A.
- Président de LCH. Clearnet Group Limited UK
- Président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances
- Président de la Commission Économique et Financière du Comité Européen des Assurances
- Membre du Conseil de Surveillance du European Financial Regulations Advisory Group (EFRAG)
Né en 1943 (750 actions)

9 - Béatrice Majnoni d'Intignano

- Membre du Conseil de Surveillance depuis avril 2002 (Échéance du mandat : 2006)
- Membre du Conseil d'Analyse Économique auprès du Premier Ministre
- Professeur agrégé des Universités en économie à Paris XII-Créteil
- Administrateur des AGF
Née en 1942 (562 actions)

10 - Cornelis van Lede

- Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2003 (Échéance du mandat : 2007)
- Président du Conseil de Surveillance de la Banque Centrale des Pays-Bas
- Membre du Conseil de Surveillance de Akzo Nobel N.V., Royal Philips Electronics N.V., Heineken N.V., KLM,
- Administrateur de Scania AB, Reed Elsevier, Sara Lee Corporation
- Président du Conseil d'Administration de l'INSEAD
Né en 1942 (500 actions)

11 - Sir Dennis Weatherstone

- Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2001 (Échéance du mandat : 2005)
- Administrateur de 1994 à novembre 2001
- Ancien Président-Directeur Général de JPMorgan & Co
- Administrateur du NYSE (New York Stock Exchange)
- Trustee de l'International Accounting Standards Committee Foundation
Né en 1930 (865 actions)

Pierre Bellon était membre du Conseil de Surveillance jusqu'à la date du 15 mai 2003.

Les délégués du Comité Central d'Entreprise, au cours de l'exercice 2003, ont été **Armand Defoulounoux, Marc Esnault, Marie-Pascale Wyckaert** et **Jean-Marie Thiebaut**, qui a remplacé **Jean-Claude Sablonney** en juillet 2003.

Rapport du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance a examiné l'évolution de la Société tout au long de l'exercice 2002 et fait le point sur ses résultats. Durant cet exercice, le Directoire a rendu compte au Conseil de Surveillance et sollicité son accord, dans le respect de la loi, des statuts et du règlement intérieur et à la satisfaction du Conseil de Surveillance concernant les résultats de la Société, l'évolution de sa stratégie et l'approbation de ses projets de développement les plus importants. Le Conseil de Surveillance a également établi les conditions de rémunération des membres du Directoire.

La progression du chiffre d'affaires (+ 6,2 %) et du résultat net (+ 3,2 %), malgré une situation de change très défavorable (progression du résultat + 7,4 % hors change) et une activité économique très ralentie en Europe, confirment une nouvelle fois le dynamisme de votre Société et de son Directoire et l'efficacité de sa gestion.

Un autofinancement élevé et la maîtrise des investissements permettent d'améliorer encore la situation financière du Groupe qui, avec un endettement net de 31 % des capitaux propres, est largement à même de saisir les opportunités d'investissement.

Au cours de l'exercice, la Société a procédé au rachat en Bourse de 1 185 641 actions dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale et par le Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance a, conformément à la loi, examiné les comptes de l'exercice 2003 arrêtés par le Directoire ainsi que le rapport de gestion afférent à cet exercice. Il a également examiné les comptes consolidés. Il n'a aucune observation à formuler sur ces documents.

Votre Conseil de Surveillance, à la demande du Directoire, a examiné à plusieurs reprises durant l'année 2003 le projet d'acquisition des activités de Messer en Allemagne, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Il a, en outre, tenu une séance supplémentaire concernant ce projet en janvier 2004. Il a donné son accord au Directoire pour procéder à cette importante acquisition conforme à la stratégie de développement du Groupe à long terme.

Il est proposé par le Directoire de maintenir à 3,20 euros le dividende par action. Compte tenu de l'avois fiscal, le revenu global s'élève à 4,80 euros par action – le montant est augmenté de 10 % pour les actionnaires qui avaient au 31 décembre 2003 leurs titres inscrits au nominatif depuis deux ans au moins.

Par ailleurs, sous réserve de l'approbation des comptes par l'Assemblée, le Directoire, avec l'accord du Conseil de Surveillance, a décidé de procéder, à la date du 14 juin 2004, à une distribution d'actions gratuites à raison d'1 action gratuite pour 10 actions existantes, jouissance le 1^{er} janvier 2004.

Le Conseil de Surveillance a pris connaissance du rapport de son président établi conformément à la loi et concernant les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Ce rapport couvre, en particulier, le mode de fonctionnement du Conseil de Surveillance et la mise en pratique des différentes législations, réglementations et recommandations relatives à la mise en œuvre du gouvernement d'entreprise dans la Société. Les différents points sont traités à partir de la page 132 de ce rapport. Le Conseil de Surveillance souhaite seulement souligner ici que, comme par le passé, il attache la plus grande importance à la prise en compte de l'intérêt de tous les actionnaires et à la transparence de l'entreprise à leur égard.

Comme chaque année, il est proposé de renouveler, pour les durées prévues par la loi, les autorisations d'acheter en Bourse les actions de la Société et d'annuler les actions acquises dans la limite de 10 % du capital social.

Le Conseil de Surveillance n'a pas d'observation à formuler sur ces propositions.

Pierre-Gilles de Gennes et Michel Bon, membres du Conseil de Surveillance ne demandent pas le renouvellement de leur mandat qui vient à expiration. Le Conseil de Surveillance les remercie pour leurs conseils et leur contribution aux travaux et aux décisions importantes tant du Conseil de Surveillance que, antérieurement, du Conseil d'Administration de la Société.

Le Conseil de Surveillance propose le renouvellement, pour quatre ans, du mandat de membre du Conseil de Surveillance d'Édouard de Royere, Président d'Honneur qui pourra ainsi continuer à lui apporter son expérience et sa connaissance approfondie de la Société et des relations avec ses actionnaires.

Le Conseil de Surveillance propose également la candidature du Professeur Rolf Krebs. Né en 1940, après des études de médecine et l'obtention d'un Doctorat à l'Université de Mayence où il a enseigné plusieurs années, le Professeur Krebs a ensuite rejoint la société Bayer en 1976. Il y a assumé la Direction de la Recherche Pharmaceutique puis un poste de Direction de la filiale italienne. Il a été ensuite, de 1989 à 2001, membre du Directoire de la Société

Boehringer Ingelheim, importante société pharmaceutique allemande, puis de 2001 jusqu'au 31 décembre 2003, Président du Directoire. Le Professeur Krebs apportera à notre Groupe sa grande expérience des métiers de la Santé en Allemagne et dans le monde.

Ces propositions s'inscrivent dans la volonté du Conseil de Surveillance de choisir des membres pour leur compétence, leur intégrité, leur indépendance d'esprit et leur détermination à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, tout en recherchant la diversité de cultures et d'expériences dans des domaines importants pour le Groupe.

Dans le cadre du renouvellement des mandats des commissaires aux comptes, le comité d'audit et des comptes a été consulté dans l'établissement du cahier des charges et dans les différentes étapes de la procédure de sélection des candidats commissaires aux comptes. À la suite de ces travaux, le Conseil de Surveillance propose la nomination comme commissaires aux comptes de la société Ernst & Young Audit, Dominique Thouvenin remplaçant Jean-Claude Lomberget comme associé signataire des comptes et de la société Mazars & Guérard, dont les compétences complémentaires doivent permettre de remplir la mission de façon satisfaisante. Il recommande également comme commissaires suppléants Valérie Quint et Parick de Cambourg.

Structures de Direction

Directoire

1 - Benoît Potier

Président du Directoire

Benoît Potier, au cours des 23 années qu'il a passées dans le Groupe, a acquis une large expérience des activités et des métiers d'Air Liquide. Directeur Général depuis 1997, il a assumé la responsabilité de l'ensemble des activités opérationnelles et du développement. Il a été nommé président du Directoire le 14 novembre 2001.

- Administrateur de SOAEO
- Président-Directeur Général d'Air Liquide International, American Air Liquide Inc. et Air Liquide International Corporation
- Administrateur de Air Liquide Italia, Srl, AL Air Liquide Espana, Air Liquide Asia Pte. Ltd., Air Liquide Canada Inc.
- Administrateur de Groupe Danone,
- Membre du Conseil de Surveillance de Michelin
- Membre du Conseil d'Administration de l'École Centrale des Arts & Manufactures (3 899 actions)

2 - Jean-Claude Buono

Membre du Directoire Directeur Général Adjoint

Depuis 14 ans dans la Société, Jean-Claude Buono apporte au Directoire une grande expérience des domaines financiers et juridiques. Il a, en outre, d'importantes responsabilités opérationnelles en Europe et en Asie. Il a été nommé membre du Directoire le 14 novembre 2001.

- Président du Conseil d'Administration de SOAEO
- Administrateur de Séchillienne-Sidec
- Président-Directeur Général d'Air Liquide Welding et Air Liquide Asia Pte.Ltd.
- Vice-Président de Carba Holding
- Administrateur Directeur Général délégué d'Air Liquide International
- Administrateur d'Air Liquide Santé International, Aqualung International, American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation, Air Liquide Far Eastern Ltd., Air Liquide Japan Ltd., Air Liquide Tunisie, Air Liquide Italia Srl., AL Air Liquide Espana, Air Liquide US LLC
- Administrateur de Velecta Paramount (5 292 actions)



Comité Exécutif

Membres du Directoire

Benoît Potier

Président du Directoire

Né en 1957 – Français

Jean-Claude Buono

Membre du Directoire

Directeur Général Adjoint

Né en 1943 – Français

Membres du Comité Exécutif

3 - Pierre Dufour

*Directeur Général Adjoint
Amérique Nord et Sud,
Activités Industrielles, Sécurité,
Risques Industriels*

Né en 1955 - Canadien

4 - Colin Kennedy

*Directeur de la Société
Asie, Inde, Pacifique*

Né en 1945 – Néo-zélandais

5 - Jean-Marc de Royere

*Directeur de la Société
Santé, Chimie de spécialités,
Pôle Services*

Né en 1965 – Français

6 - Jean-Pierre Duprieu

*Directeur de la Société,
Europe Nord, Centre
et Méditerranée, Afrique,
Moyen-Orient*

Né en 1952 – Français

7 - François Darchis

*Directeur
Grande Industrie Europe,
Marketing et R&D,
Ingénierie et Technologies*

Né en 1956 – Français

8 - Ron LaBarre

*Directeur
Marchés Grande Industrie,
Clients Internationaux*

Né en 1950 – Américain

9 - Larry Altobell

*Directeur des Ressources
Humaines*

Né en 1945 – Américain

10 - John Glen

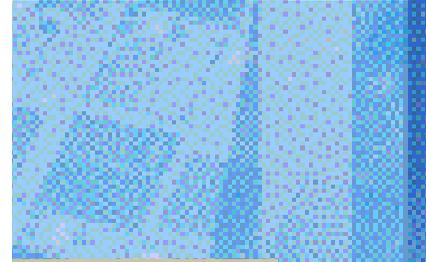
*Directeur Finance
et Administration*

Né en 1959 – Écossais

11 - Dominique Maire

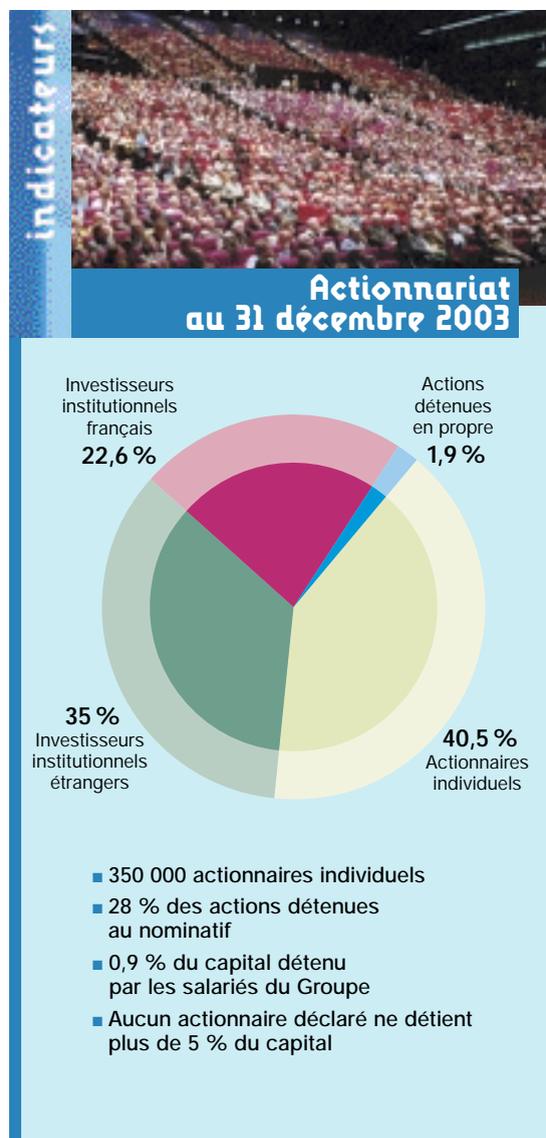
Directeur de la Communication

Née en 1948 – Française



Considération, écoute, rémunération

L'actionnaire est au cœur de la stratégie d'Air Liquide avec un objectif : la valorisation de l'épargne des actionnaires par une croissance soutenue et régulière des résultats et des dividendes dans la durée.



Charte de l'actionnaire

Considération et respect de tous les actionnaires

- égalité de tous les actionnaires :
1 action = 1 voix (pas de droit de vote double)
- respect du droit préférentiel de souscription
- absence de mesures anti-OPA
- limitation aux besoins réels de la Société des résolutions proposées aux Assemblées Générales
- règles de fonctionnement claires entre le Directoire et le Conseil de Surveillance

Écoute et information des actionnaires

- écoute : Comité actionnaires, réunions et rencontres fréquentes
- publication régulière d'informations sur la Société
- transparence et clarté des informations financières publiées
- cohérence et homogénéité dans le temps des méthodes comptables
- envoi des informations à tous les actionnaires avant les Assemblées

Rémunération et valorisation dans la durée de l'épargne des actionnaires

- croissance régulière des résultats dans la durée
- politique de distribution soutenue
- majoration des distributions pour les actionnaires nominatifs fidèles

Services apportés aux actionnaires

- Service actionnaires d'une quinzaine de personnes, dédié à la relation avec les actionnaires individuels
- gestion personnalisée et au moindre coût des comptes au nominatif pur

L'actionnaire est au cœur des préoccupations d'Air Liquide et de ses dirigeants. Toute décision est prise dans l'intérêt à moyen et long terme des actionnaires. Leur fidélité est, dans la durée, pour Air Liquide, une source de continuité dans la stratégie ce qui permet une croissance régulière des résultats.

Considération et respect de tous les actionnaires

Chez Air Liquide, tous les actionnaires sont traités sur un même pied d'égalité : 1 action = 1 voix. Lors de l'Assemblée Générale, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède (ou représente) d'actions. Tout actionnaire dispose par ailleurs d'un droit préférentiel de souscription : en cas d'appel public à l'épargne, il est prioritaire pour participer à l'augmentation de capital, en proportion du nombre d'actions qu'il détient. Air Liquide n'a pas souhaité mettre en place de mesures anti-OPA (offre publique d'achat) : ses performances

dans la durée et la fidélité de ses actionnaires constituent ses meilleurs atouts.

Évolution du capital

Nombre d'actions au 31/12/2002	100 818 441
Levée d'options de souscription	+ 92 608
Fusion avec Cofigaz	+ 1 868
Annulation d'actions détenues par la Société	- 1 000 000
Nombre d'actions au 31/12/2003	99 912 917

Rachat d'actions

En 2003, Air Liquide a poursuivi son programme de rachat de ses propres actions, afin notamment d'optimiser ses fonds propres. Ce programme a porté sur 1 185 641 actions achetées au cours moyen de 127,18 euros. Au 31 décembre 2003, Air Liquide détenait en propre 1 942 112 de ses propres actions représentant 1,9 % du capital.



2^e rang (de gauche à droite) :
Vincent Serain : Secrétaire du Comité
 Service actionnaires, tél. : + 33 (1) 40 62 55 72
Jean-Claude Cuisinier - Strasbourg (67)
Laurent Coupier - Aix-en-Provence (13)
Marc Serre - Vitry-sur-Seine (94)
Claude Negrotto - Marcq-en-Barœul (59)
Dominique Ferrière (Représentante des salariés
 actionnaires) - Irigny (69)
Philippe Languille - Paris (75)
Bernard Dick - Saint-André-les-Vergers (10)
 1^{er} rang (de gauche à droite) :
Caroline Morand - Relations Investisseurs
Marie-Christine Colomb - Paris (75)
Françoise de Saint-Sernin - Limoges (87)
Emmanuel Jayr - Plaisir (78)
Michel Maillon - Écully (69)
Sabine Benoit - Ciboure (64)
Dominique Maire - Directeur de la Communication
Benoit Potier - Président du Directoire
 Composition à la date de l'Assemblée Générale 2004

Écoute et information des actionnaires

*Le Comité de communication
auprès des actionnaires*

Ce Comité, composé de 12 actionnaires et présidé par Benoit Potier, président du Directoire, constitue une force de réflexion et de proposition pour améliorer

la qualité des rapports entre Air Liquide et ses actionnaires individuels dans les domaines de la communication et de l'information. En 2003, le Comité s'est réuni trois fois en séance plénière. Par ailleurs, des groupes restreints ont travaillé avec les équipes de la Communication et du Service actionnaires sur différents sujets : le film de l'Assemblée Générale, le Rapport

annuel, le Livret de l'actionnaire, les réunions d'actionnaires en province et l'élargissement de l'actionnariat individuel. Afin de mieux comprendre le métier du Groupe, le Comité se rend aussi sur le terrain : en octobre 2003, il a visité les installations d'Air Liquide chez Altis Semiconductor, grand client de l'Électronique situé à Corbeil-Essonnes (région parisienne).



Le Village Air Liquide

En 2004, les réunions d'actionnaires en province seront placées sous le signe du "Village Air Liquide" : afin de mieux faire connaître le Groupe et ses métiers, les réunions s'accompagneront d'animations (jeu des connaissances du Groupe, démonstrations des gaz, expositions, forums...) et de visites de sites Air Liquide. Deux dates à retenir : Lyon le 18 mai et Rouen le 26 mai.





ACTIONARIA

Lors du salon Actionaria, sur l'espace Air Liquide, les actionnaires du Groupe ont pu échanger avec Benoît Potier, Président du Directoire. Les conseillers du Service actionnaires et plusieurs membres du Comité de communication auprès des actionnaires étaient également présents pour répondre à leurs questions.

Hydrogène, développement durable, santé, alimentaire... les rendez-vous thématiques ont intéressé de très nombreux visiteurs. Quant aux esprits curieux, ils ont pu découvrir les applications des gaz grâce aux multiples animations, jeux et démonstrations organisés au cours de ces deux journées.

Le mandat des membres du Comité est de trois ans non renouvelable. En juin 2003, un appel à candidatures à travers la Lettre aux actionnaires et le site Internet a généré plus de 100 réponses, preuve du grand intérêt des actionnaires pour la vie du Groupe.

Afin de réunir un Comité reflétant autant que possible la structure et la diversité de l'actionnariat de l'entreprise, le choix des nouveaux membres repose sur des critères simples d'âge, d'activité professionnelle actuelle ou passée, d'origine géographique et de taille du portefeuille d'actions Air Liquide.

Réunions et rencontres avec les actionnaires

Air Liquide est très attaché au dialogue direct avec ses actionnaires. Chaque année, dans la continuité de l'Assemblée Générale, Benoît Potier, Président du Directoire, se déplace

en province à la rencontre des actionnaires du Groupe. En 2003, ces réunions ont eu lieu à Strasbourg, Bordeaux et à Nantes. En 2004, Air Liquide souhaite renforcer le contenu de ces réunions et les ouvrir à un public plus large, intéressé par le Groupe et ses métiers.

Parmi les autres rendez-vous importants entre le Groupe et les actionnaires : les réunions d'information organisées le plus souvent par Euronext, la FFCI (Fédération Française des Clubs d'Investissements) et le CLIFF (Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France).

En 2003, elles se sont déroulées à Saint-Étienne et Dijon.

Depuis six ans, Air Liquide participe également au salon Actionaria à Paris. Les 21 et 22 novembre 2003, ce salon a accueilli plus de 30 000 personnes. Sur l'espace Air Liquide, les démonstrations,

les animations et les conférences autour des gaz ont rencontré un franc succès.

Publication régulière d'informations sur la Société

Outre les réunions et rencontres, afin d'informer le plus largement possible l'ensemble de ses actionnaires, Air Liquide utilise plusieurs outils d'information :

■ publications écrites

Les chiffres d'affaires trimestriels et les résultats semestriels et annuels sont systématiquement publiés dans la presse financière française.

Par ailleurs, quatre Lettres aux actionnaires sont envoyées chaque année aux actionnaires au nominatif et peuvent être obtenues sur simple demande. Ces Lettres sont disponibles et téléchargeables sur le site Internet du Groupe. En 2003, deux numéros thématiques ont porté sur les technologies avancées et l'alimentaire.



■ **internet :**

- **www.airliquide.com**

Sur la page d'accueil du site Internet du Groupe, l'espace "informations actionnaires" est dédié à l'ensemble des informations communiquées par Air Liquide à ses actionnaires individuels. Une rubrique spécialement destinée aux actionnaires au nominatif leur propose un ensemble de services (voir page 29),
- un système d'**alerte e-mail** permet également à toute personne qui le souhaite de s'inscrire pour être informée en temps réel de l'actualité du Groupe,
- enfin, grâce à la messagerie **actionnaires@airliquide.com**, chacun peut poser directement ses questions au Service actionnaires.

En France, le site Internet d'Air Liquide a remporté le 2^e prix BoursoScan en mai 2003.

■ **N° Vert 0 800 16 61 79**

La ligne actionnaires d'Air Liquide fonctionne 24 heures sur 24 : les actionnaires peuvent y consulter le cours de l'action en direct, suivre les actualités et informations financières du Groupe et laisser un message. Du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 17 h, ils peuvent joindre un conseiller du Service actionnaires. Ce numéro est également accessible depuis l'international au +33 (1) 57 05 02 26. 80 000 appels ont été reçus en 2003.

*Transparence et clarté
des informations financières*

Une des priorités d'Air Liquide est d'offrir à tous ses actionnaires

une égalité d'accès à l'information financière diffusée. Dans cette optique de clarté et de transparence, tous les documents sont publiés en deux langues, français et anglais, et sont disponibles sur Internet dès leur publication.

Le Comité Exécutif entretient des contacts réguliers avec les actionnaires institutionnels français et étrangers, répartis dans différentes zones (Europe, États-Unis et Asie). En 2003, Air Liquide a participé, aux cotés d'autres acteurs du marché, notamment de grands chimistes, à trois réunions internationales (2 en Europe, 1 aux États-Unis).

Enfin, les analystes financiers et les gérants français et internationaux ont été invités cette année à deux visites de sites consacrées aux technologies avancées d'Air Liquide et illustrées par l'activité Électronique :

■ en France, à Grenoble, autour de la Division des Techniques

Avancées, Air Liquide Electronic Systems (ALES) et sur le site nouvellement inauguré d'Alliance (structure commune ST Microelectronics, Motorola, Philips) à Crolles.

■ aux États-Unis, à Dallas (Texas), avec une visite des installations du Groupe sur l'un des sites majeurs de Texas Instruments.

*Cohérence et homogénéité dans
le temps des méthodes comptables*

Depuis 1971, date de publication de ses premiers comptes consolidés, Air Liquide n'a pas modifié ses principes et méthodes comptables. Cela permet une grande lisibilité des comptes dans le temps et une plus grande cohérence de leur lecture et de leur appréciation. Un tableau récapitulatif des comptes consolidés sur 10 ans est inséré en pages 154 et 155.

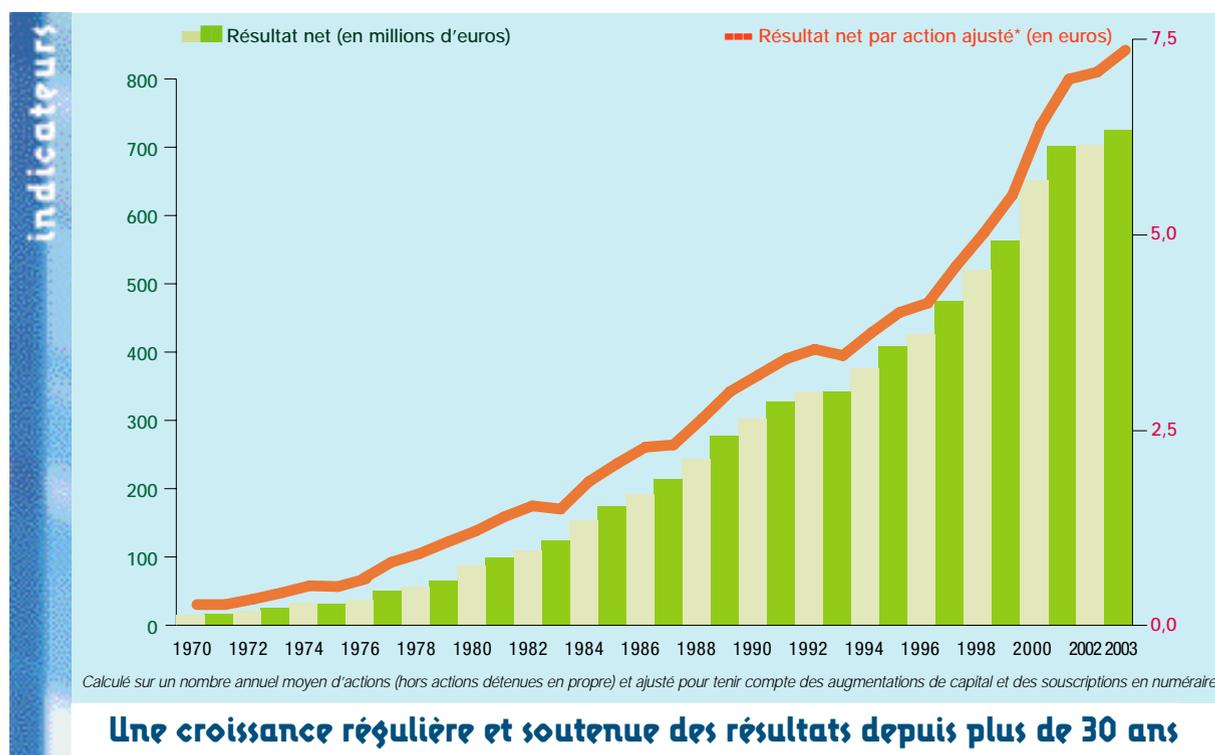


Avant et après l'Assemblée Générale

Environ six semaines avant la date fixée pour l'Assemblée Générale, quel que soit le nombre d'actions détenues et leur mode de détention, chaque actionnaire reçoit un avis de convocation comportant les textes des résolutions ainsi que le Livret de l'actionnaire. Ce Livret réunit en un seul document le Rapport annuel abrégé du Groupe et un guide de l'actionnaire très détaillé : modalités de détention des actions, d'achat et de vente, régime fiscal, droits de l'actionnaire, moyens de communication, etc. Il a été étoffé et entièrement réaménagé en 2003. Le dossier de l'actionnaire comprenant le Rapport annuel et le Rapport social, est envoyé sur simple demande.

Air Liquide adresse ensuite le compte-rendu complet de l'Assemblée Générale (une trentaine de pages) à tous les actionnaires au nominatif. Ce document, qui reproduit l'intégralité des discours et des questions-réponses, est également disponible et téléchargeable sur Internet.

Rémunération et valorisation dans la durée de l'épargne des actionnaires



Résultats et rentabilité des capitaux

Les résultats sont obtenus en assurant une rentabilité continue des fonds propres (ROE*) qui a atteint 14,1 % en 2003. Au cours des dix dernières années, cette rentabilité a toujours été autour de 12 %, avec une distribution moyenne de 40 % du résultat net.

La rentabilité des capitaux employés après impôts (ROCE*) a continué à progresser en 2003 pour atteindre 11,6 %, proche de l'objectif long terme de la Société de 12 %. Avant impôts, le ROCE s'établit à 16,2 %. Cette amélioration significative s'est réalisée dans chacune des activités, tout en maintenant les investissements de croissance.

Croissance régulière et soutenue des résultats

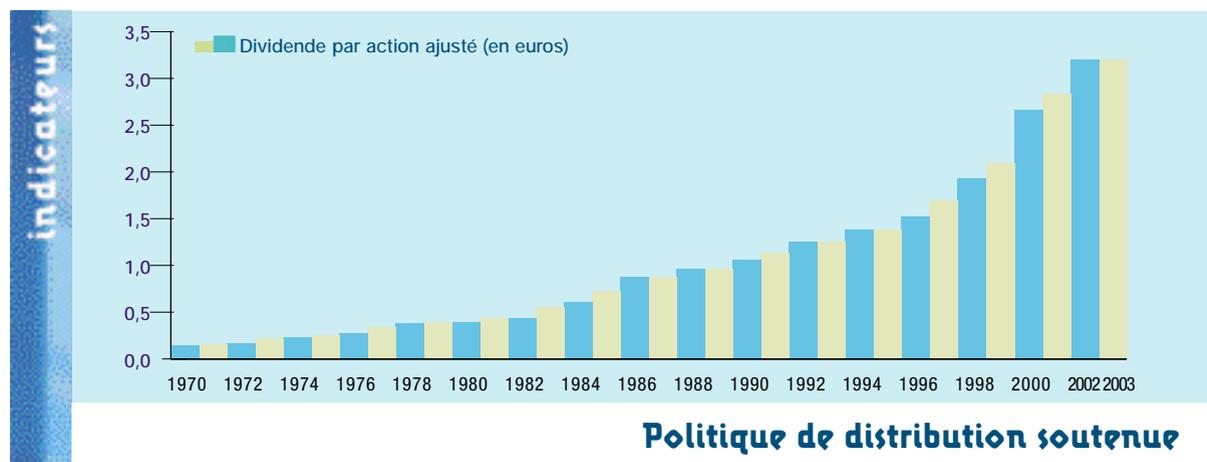
Croissance du résultat net par action en 2003	+ 4,0 %
Sur les 5 dernières années (1998/2003) ⁽¹⁾	+ 7,9 %
Sur les 15 dernières années (1988/2003) ⁽¹⁾	+ 7,1 %
Sur les 30 dernières années (1973/2003) ⁽¹⁾	+ 9,9 %

(1) Croissance annuelle moyenne pondérée du résultat net par action (ajusté)

Air Liquide en Bourse

		2001	2002	2003
Cours ajusté (en euros) ⁽¹⁾	le plus haut	157,3	160	140,9
	le plus bas	115,6	111,6	105
	au 31/12	139,9	125,7	140
Nombre d'actions au 31/12 (en milliers)		90 821	100 818	99 913
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)		14 295	12 673	13 988
Résultat net ajusté par action (en euros) ⁽¹⁾		6,99	7,08	7,36
Dividende ajusté par action (en euros) ⁽¹⁾		2,84	3,20	3,20

(1) Compte tenu de l'attribution courant 2002 d'une action gratuite pour 8



Distribution soutenue des dividendes

Après une augmentation de la distribution de plus de 12 % en 2003, un dividende de 3,20 euros par action, plus avoir fiscal, sera proposé aux actionnaires au titre de l'exercice 2003, soit un taux de distribution de 45 % du résultat net consolidé.

Sous réserve de l'approbation des comptes par l'Assemblée, le Directoire, en accord avec le Conseil de Surveillance, a décidé de procéder à la date du 14 juin 2004 à une distribution d'1 action gratuite pour 10 détenues, jouissance le 1^{er} janvier 2004.

Conformément aux statuts, les actionnaires inscrits au nominatif et qui détiennent leurs actions sans interruption depuis le 31 décembre 2001, bénéficieront d'une majoration de 10 % du dividende et du nombre d'actions attribuées lors de la distribution d'actions gratuites.

Valorisation du portefeuille

En tenant compte des dividendes perçus, des attributions d'actions gratuites et des primes de fidélité,

un portefeuille de 100 actions a connu une progression annuelle moyenne de + 5,2 % sur 5 ans, + 8,7 % sur 10 ans et + 15,3 % sur 30 ans.

Le nominatif pur : www.airliquide.com

En 2003, un nouveau service Internet a été mis en place spécialement pour les actionnaires inscrits au nominatif pur. Une rubrique leur est dédiée sur le site Informations actionnaires du Groupe (voir page 26). Ils peuvent désormais :

- télécharger l'ensemble des formulaires : transfert d'actions au nominatif et passation d'ordres de Bourse, Convention de compte,
- consulter la situation de leur compte et l'historique de leurs opérations,
- passer directement leurs ordres d'achat ou de vente (courant 2004).

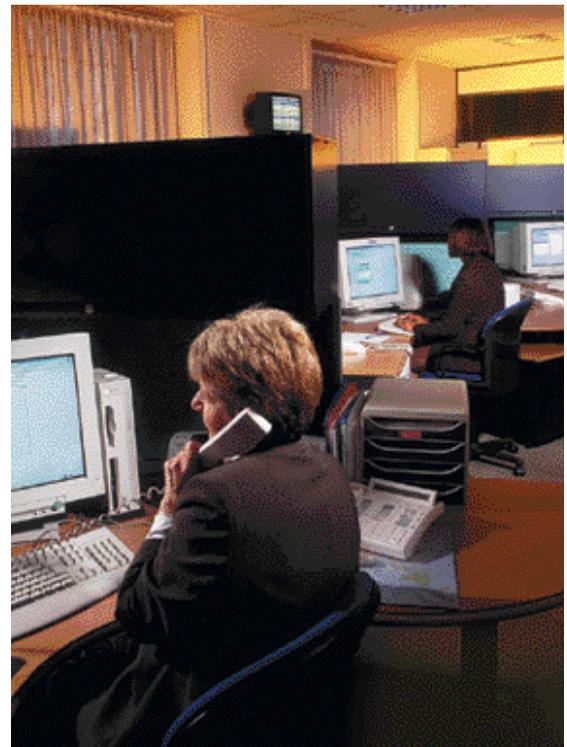
Services apportés aux actionnaires

Les quinze personnes du Service actionnaires sont entièrement au service des 350 000 actionnaires individuels. Chaque jour, elles traitent en moyenne une centaine d'appels téléphoniques et une cinquantaine de lettres ou courriers électroniques portant sur la marche de l'entreprise ou la vie du titre.

La première mission du Service actionnaires est la gestion gratuite des comptes au nominatif pur et la transmission des ordres en Bourse.

Sa deuxième mission concerne l'information et la communication

à travers le contact direct et quotidien avec les actionnaires individuels. Par ce contact permanent, il aide par ailleurs la Direction de la communication à élaborer les différents outils d'information à destination de l'ensemble des actionnaires (voir page 25). Le directeur du Service actionnaires assure en outre le secrétariat du Comité de communication auprès des actionnaires (voir page 24). Enfin, en qualité de professionnel de la gestion des titres, le Service actionnaires est très actif sur la place boursière de Paris dans la défense des intérêts des actionnaires individuels lors des concertations sur les grandes évolutions des marchés financiers français ou européens.



Service actionnaires

N° Vert 0 800 16 61 79

- 24 heures sur 24 :
vous pouvez consulter le cours de l'action en direct, les actualités et informations financières du Groupe, et laisser un message.
- de 8 h 30 à 17 h 00 :
vous pouvez joindre un conseiller du Service actionnaires.

Ce service est accessible depuis l'international au :
+ 33 1 57 05 02 26.

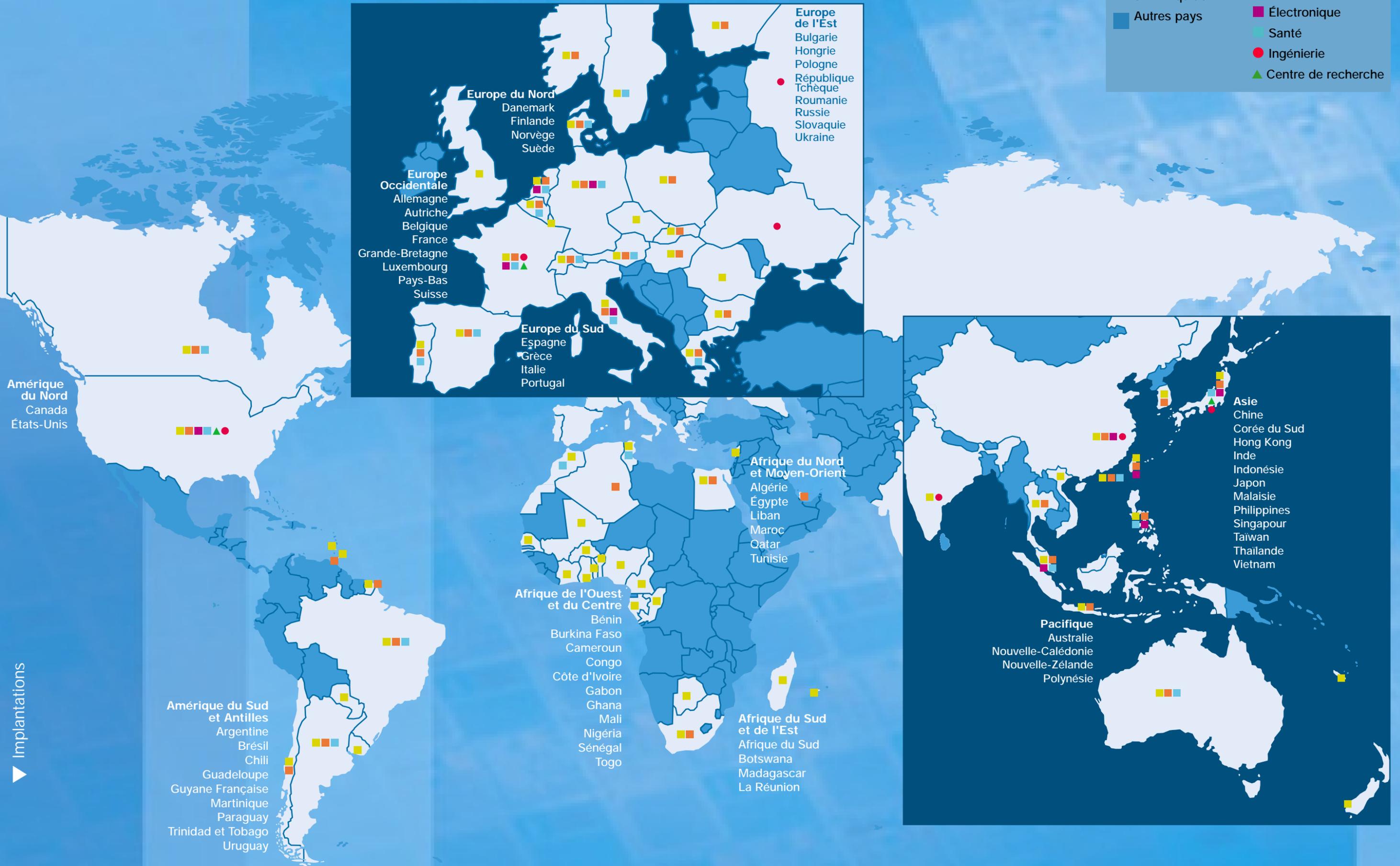
*Notre métier :
les gaz industriels et médicaux
et les services associés*

*Notre engagement :
apporter à nos clients
de l'industrie et de la santé
des solutions globales
et innovantes pour répondre
à l'évolution de leurs besoins,
partout dans le monde*



Argon : Ar - Azote : N₂ - Oxygène : O₂ - Acétylène : C₂H₂ - Dioxyde de carbone : CO₂
Hélium : He - Prot oxyde d'azote : N₂O - Hydrogène : H₂ - Néon : Ne - Krypton : Kr - Xéon : Xe

Une couverture géographique exceptionnelle



Air Liquide : une stratégie de croissance à trois dimensions

Fort des relations étroites avec ses clients et de son leadership technologique, Air Liquide élargit sans cesse son offre en anticipant les besoins de ses clients de l'industrie et de la santé. Son implantation mondiale lui permet de réagir très rapidement aux évolutions des marchés, d'en capter les tendances et de saisir les opportunités de croissance dès qu'elles se présentent.

Une offre sans cesse élargie

Le Groupe développe en permanence de nouvelles applications des gaz et de nouveaux services et équipement associés. Cette dynamique se traduit par un élargissement de l'offre dans trois grands domaines, illustré par quelques exemples :

- nouvelles applications des gaz traditionnels.
 - l'oxygène pour l'environnement,
 - l'azote pour protéger les réservoirs des avions,
 - le protoxyde d'azote pour soulager la douleur...
- nouveaux produits
 - gaz spéciaux, liquides chimiques, précurseurs avancés pour l'électronique,
 - hydrogène pour le raffinage et des solutions "énergie", monoxyde de carbone pour la chimie,
 - produits d'hygiène hospitalière, gaz thérapeutiques,
 - bouteilles de gaz plus ergonomiques.
- nouveaux services
 - mise en œuvre des gaz : télésurveillance, production sur site, équipes de Support Local-Client,
 - métrologie, analyse,
 - à l'hôpital : cryoconservation des cellules, stérilisation des instruments,
 - au domicile des patients : télémedecine, coordination des soins...

La volonté du Groupe de renforcer son capital de propriété intellectuelle a conduit à une nouvelle augmentation des dépôts de brevets en 2003.

Un champ d'action mondial

Dès sa création, Air Liquide s'est tourné vers l'international.

Aujourd'hui présent dans 65 pays, le Groupe continue à se développer autour de trois axes majeurs :

- un équilibre géographique fonction
 - de l'évolution des marchés : croissance en volume dans les pays à économie émergente (Asie, Est de l'Europe, Moyen-Orient...), offre à plus forte valeur ajoutée dans les zones à économie mature (Europe, Amérique du Nord, Japon...),
 - de nouvelles ressources à exploiter (conversion du gaz naturel...),
 - des opportunités d'acquisitions ou fusions (en 2003 : Japon, Europe).
- l'accompagnement des grands clients dans leurs développements internationaux, notamment vers les pays émergents.
- le développement de sa capacité à diffuser rapidement les innovations à l'échelle internationale.

En 2003, les positions géographiques fortes et bien réparties du Groupe (numéro un en Europe, position de leadership en Asie et numéro trois en Amériques) lui ont permis de tirer profit de la reprise là où elle s'est manifestée.

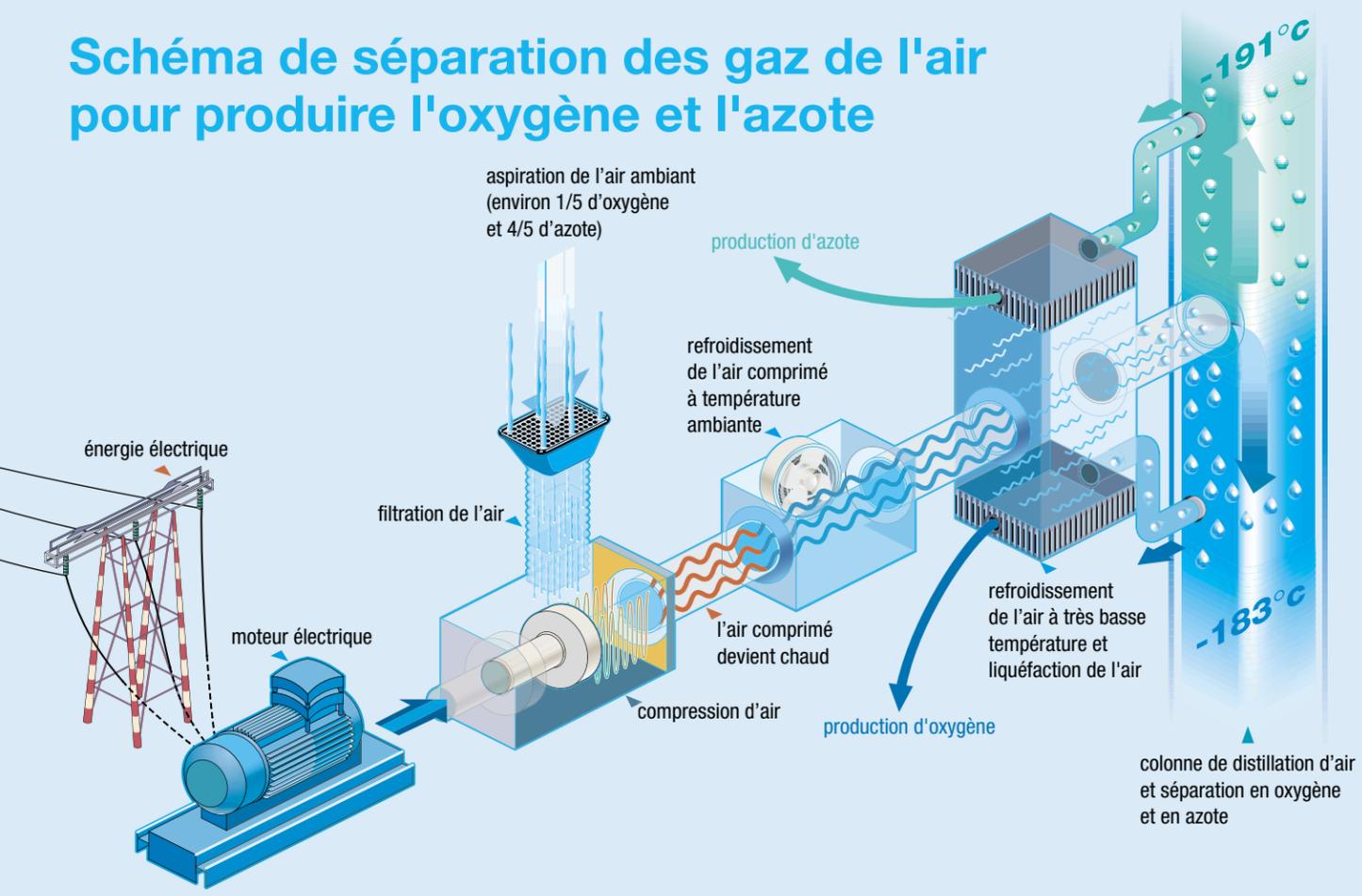
Une grande proximité dans la durée avec les clients

La connaissance approfondie des procédés des clients et donc de leurs besoins est issue d'une forte présence sur leurs sites car les gaz sont intimement liés à tous les procédés de fabrication.

L'accélération de la croissance du Groupe passe par l'adoption d'une démarche marketing plus poussée et la focalisation sur des axes de développement (Hydrogène, Santé, Asie, Électronique, Services) aux côtés des clients et à travers des organisations dédiées :

- suivi des clients internationaux ou multisites
 - responsable compte-clé unique,
 - équipes mixtes d'experts mondiaux et d'interlocuteurs régionaux,
 - sur site :
 - équipes de service dédiées,
 - partenariat de recherche.
- suivi des clients industriels et médicaux
 - structures régionales pluridisciplinaires,
 - réseaux d'expertise par domaine,
 - sur certains sites importants : équipes de services dédiées.

Schéma de séparation des gaz de l'air pour produire l'oxygène et l'azote



Les 4 modes de distribution de l'oxygène et de l'azote

