

2018-2019

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

incluant le rapport financier annuel



Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

1. Extraits du Rapport annuel intégré	5
Message du Président-Directeur Général	6
Notre histoire : une aventure entrepreneuriale et responsable	8
Notre organisation décentralisée	10
Le Mindset Pernod Ricard : se transformer pour accélérer	12
Notre gestion de portefeuille dynamique pour répondre aux besoins de nos consommateurs	14
Notre stratégie : <i>Transform & Accelerate</i>	16
<i>Good Times from a Good Place</i>	18
Notre communauté de partenaires RSE	20
Notre Conseil d'Administration	22
Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif	24
Notre modèle de création de valeur	26
Nos chiffres clés financiers et extra-financiers	28

2. Gouvernement d'entreprise	31
Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise	32
2.1 Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2019	32
2.2 Synthèse de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	33
2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs	34
2.4 Structure de gouvernance	44
2.5 Composition du Conseil d'Administration	46
2.6 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	52
2.7 Organisation et fonctionnement des Comités	54
2.8 Politique de rémunération	58
2.9 Autorisations et délégations financières	76
2.10 Programme de rachat d'actions	78
2.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	80
2.12 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	81
2.13 Les structures de Direction	82

3. Sustainability & Responsibility *	85
3.1 Pernod Ricard préserve pour partager	86
3.2 Principaux risques et opportunités en matière de responsabilité sociétale et environnementale	87
3.3 Les quatre piliers de la feuille de route préserver pour partager	90
3.4 Éthique et conformité	111
3.5 Tableau de concordance pour les objectifs de développement durable (ODD)	116
3.6 Note méthodologique et vérification indépendante	117

4. Gestion des risques *	123
4.1 Contrôle interne et gestion des risques	124
4.2 Facteurs de risques	126
4.3 Assurance et couverture des risques	141
4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement	142
4.5 Information financière et comptable	142

5. Rapport de gestion *	143
5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2019	144
5.2 Analyse de l'activité et du résultat	145
5.3 Endettement net	150
5.4 Perspectives	151
5.5 Politique financière	151
5.6 Développements récents	151
5.7 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	152
5.8 Contrats importants	152

6. Comptes consolidés annuels *	155
6.1 Compte de résultat consolidé annuel	156
6.2 État du résultat global consolidé	157
6.3 Bilan consolidé annuel	158
6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels	160
6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	161
6.6 Annexe aux comptes consolidés annuels	162
6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	207

7. Comptes sociaux de Pernod Ricard SA *	211
7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA	212
7.2 Bilan de Pernod Ricard SA	213
7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA	215
7.4 Analyse du résultat de Pernod Ricard SA	216
7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	217
7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers	229
7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	230
7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	231
7.9 Inventaire des valeurs mobilières	231
7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	232
7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	235

8. Assemblée Générale Mixte	237
8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019	238
8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019	239
8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019	244
8.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	258
8.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières	259
8.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance	261
8.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	262
8.8 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	263
8.9 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription	264

9. Informations sur la société et le capital	265
9.1 Informations concernant Pernod Ricard	266
9.2 Informations concernant le capital	268

10. Informations complémentaires du Document d'enregistrement universel	273
10.1 Personnes responsables *	274
10.2 Documents accessibles au public	274
10.3 Tables de concordance	275

Les éléments du rapport financier annuel (RFA) sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme *



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

incluant le rapport financier annuel

2018-2019



Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 25 septembre 2019 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

PERNOD RICARD

En bref

Excellent exercice 2018/19, avec une nette accélération de l'activité

**N°1
MONDIAL**
des Spiritueux
Premium et Prestige ^(a)

**>160
PAYS**
avec distribution
de nos marques

400 000
étudiants
sensibilisés à la
**CONSOMMATION
RESPONSABLE**

89 SITES
de production ^(b)

22%
de réduction
de la consommation d'eau ^(c)

34%
de réduction
des émissions de CO₂ ^(c)

ALEXANDRE RICARD,
Président-Directeur Général, déclare :

“L'année fiscale 2018/19 a été excellente pour Pernod Ricard. Elle démontre clairement une accélération de notre performance tout en investissant pour créer de la valeur sur le long-terme. La croissance de notre Résultat Opérationnel Courant, de +8,7 %, est la plus forte enregistrée depuis 2011/12.

Pour l'exercice 2019/20, nous poursuivrons la mise en oeuvre de notre plan 2019/21 “Transform & Accelerate”. Nous continuerons à soutenir nos marques et nos marchés prioritaires, nos investissements stratégiques et l'exécution de notre feuille de route de Développement Durable 2030. Dans un environnement particulièrement incertain, notre objectif pour 2019/20 est une croissance interne du Résultat Opérationnel Courant entre +5 % et +7 %.”

CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel Courant (ROC)	Résultat Net Courant Part du Groupe ⁽⁴⁾	Résultat Net Part du Groupe	Dividende proposé
2018/19	9 182	2 581 ⁽³⁾ 28,1 %	1 654	1 455	3,12 € par action ⁽⁵⁾
Croissance interne ⁽¹⁾	+6,0 %	+8,7 %			
Croissance faciale	+5,3 %	+9,5 %			
2017/18 ⁽²⁾	8 722	2 358 ⁽³⁾ 27,0 %	1 511	1 577	2,36 € par action

(1) La croissance interne est définie p. 152 du présent document.

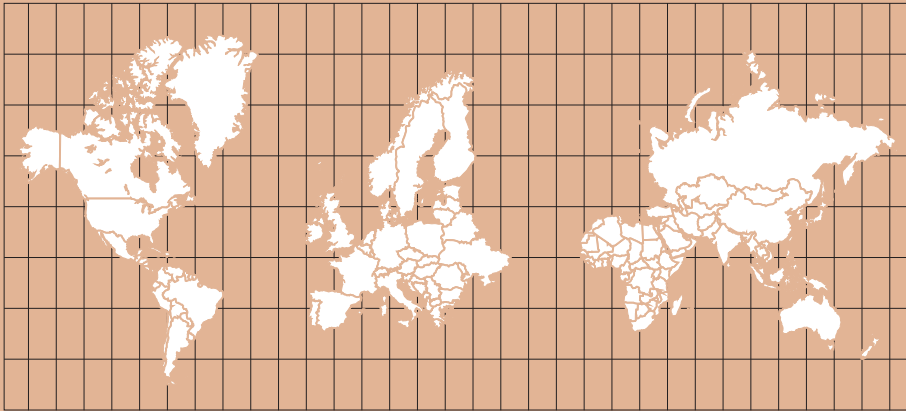
(2) L'exercice 2017/18 a été ajusté pour refléter l'implémentation de la norme IFRS 15.

(3) Marge opérationnelle.

(4) Résultat Net Courant Part du Groupe : Résultat Opérationnel Courant après prise en compte des frais financiers courants, de l'impôt courant sur les sociétés, du résultat des sociétés mises en équivalence, du résultat des activités destinées à la vente, ainsi que la part des participations ne donnant pas le contrôle.

(5) Dividende proposé au vote de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019.

Un Groupe international et décentralisé



AMÉRIQUES	EUROPE	ASIE/RESTE DU MONDE
2 545 M€	2 672 M€	3 965 M€
785 M€	617 M€	1 179 M€
3 772 ^(d)	9 911 ^(d)	5 415 ^(d)

Le modèle décentralisé qui caractérise le groupe Pernod Ricard est un atout stratégique majeur pour capter toutes les opportunités de croissance. Cette organisation très souple, fondée sur la proximité avec les consommateurs et les clients, a fait la preuve de son efficacité.

Le Groupe est présent dans les trois grandes régions du monde, tant dans les pays matures que dans les pays émergents. Cette position lui offre un réel avantage compétitif pour bénéficier des futurs relais de croissance.

(a) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volumes à fin 2018.

(b) Nombre de sites en activité au 30 juin 2019.

(c) Réduction par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2018/19.

(d) Effectif moyen sur l'exercice 2018/19.

(e) Source : Classement IMPACT, publié en mars 2019.

(f) Source : Enquête « iSay 2019 ».

Un portefeuille unique de marques premium

Pernod Ricard s'est constitué un portefeuille unique de marques Premium de dimension internationale, l'un des plus complets du marché. Ce portefeuille est porté par le concept de « Maison des Marques », outil dynamique qui permet à nos filiales de prioriser de façon efficace leurs investissements marketing.



9 182 M€
de chiffre d'affaires



2 581 M€
Résultat Opérationnel
Courant



19 098
collaborateurs ^(d)



N°2
MONDIAL
des Vins & Spiritueux



16 MARQUES
parmi les 100 premières
mondiales ^(e)



94%
des collaborateurs
FIERS d'être associés
à PERNOD RICARD ^(f)

1.

Extraits du Rapport annuel intégré

Message du Président-Directeur Général	6	<i>Good Times from a Good Place</i>	18
Notre histoire : une aventure entrepreneuriale et responsable	8	Notre communauté de partenaires RSE	20
Notre organisation décentralisée	10	Notre Conseil d'Administration	22
Le Mindset Pernod Ricard : se transformer pour accélérer	12	Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif	24
Notre gestion de portefeuille dynamique pour répondre aux besoins de nos consommateurs	14	Notre modèle de création de valeur	26
Notre stratégie : <i>Transform & Accelerate</i>	16	Nos chiffres clés financiers et extra-financiers	28

Raison d'être

Créer tous ensemble les conditions d'une croissance durable, une croissance qui se veut respectueuse de notre environnement et de ses communautés, une croissance qui se doit d'être collectivement profitable à l'ensemble de nos parties prenantes.

Construire dans la durée, tel est le titre du livre écrit en 2005 par mon oncle Patrick Ricard lors du trentième anniversaire de la création de notre Groupe. Titre visionnaire ou sujet d'actualité il y a déjà quinze ans, je me suis inscrit dans ses pas en écrivant ce qui suit à l'ensemble de nos collaborateurs le 18 décembre dernier : notre objectif est de créer tous ensemble les conditions d'une croissance durable, une croissance qui se veut respectueuse de notre environnement et de ses communautés, une croissance qui se doit d'être collectivement profitable à l'ensemble de nos parties prenantes, collaborateurs, actionnaires, clients, consommateurs, citoyens...

« Construire dans la durée. »
Quelle a donc été ma satisfaction de voir ces propos résonner dans une tribune récente signée par les 200 plus grands chefs d'entreprise américains. Les Jeff Bezos d'Amazon, Tim Cook d'Apple, Jamie Dimon de JPMorgan Chase, ou encore Dennis A. Muilenburg de Boeing et Mary Barra de General Motors affirmaient à l'unisson le 19 août dernier :

« Chacune de nos parties prenantes est essentielle pour nous. Nous nous engageons à apporter de la valeur pour chacune d'entre elles, afin d'assurer le succès futur de nos entreprises, de nos communautés et de notre pays. »
Ce cercle vertueux rappelait les paroles de Larry Fink de BlackRock, l'un des signataires : « La raison d'être d'une entreprise n'est pas la seule poursuite des profits, c'est la force motrice qui doit permettre de les générer. »

Je crois sincèrement que « profit » et « raison d'être » ne s'opposent pas. Bien au contraire... Réaliser sa « raison d'être », pour une entreprise, c'est la meilleure façon de créer le plus de valeur, parce qu'il s'agit d'une création de valeur plus solide, par opposition à éphémère, plus forte parce que profitant au plus grand nombre et non à une minorité. Les actionnaires qui font le choix de cette entreprise sur le long terme en sont alors les premiers bénéficiaires... mais pas les seuls. Réaliser sa « raison

d'être », c'est donc s'inscrire par définition dans la durée : c'est construire les conditions d'une croissance saine, sur des fondamentaux pérennes où les notions de performance se mesurent à l'aune de multiples critères, financiers bien sûr mais aussi sociaux et environnementaux. Nous ne sommes plus dans la stricte performance économique mais bien dans une logique patrimoniale, une logique de partage et de transmission. C'est d'ailleurs peut-être pourquoi les entreprises bénéficiant d'un investissement important de la part de familles performant mieux sur le long terme, comme le prouve l'étude du Crédit Suisse. Sur les neuf dernières années, ces sociétés affichent une sur-performance boursière de

47% sur l'indice général, selon l'étude *The Family Business Model* du Crédit Suisse Research Institute.

Je ne remonterai pas à 1966 avec la création de notre Institut Océanographique, mais nous n'avons pas attendu la loi PACTE pour nous doter d'une « raison d'être ». Nous parlons plutôt de vision : la nôtre tient en trois mots depuis bien longtemps : « Créateurs de convivialité ».



ALEXANDRE RICARD
PRÉSIDENT -
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Toute notre stratégie, tout notre *business model*, toute notre organisation sont fondés sur cette vision. Être « Créateurs de convivialité », c'est faire en sorte que chaque interaction sociale devienne un moment de partage et de célébration, authentique et vrai, simple et généreux, source de joie sincère. Ce sont nos marques qui en sont le médiateur. Réaliser notre vision, c'est donc réaliser in fine notre ambition de leadership. Si nous parvenons à placer une de nos marques sur chacune de ces interactions, nous deviendrons de facto le leader de l'industrie. La convivialité, c'est par essence le partage avec l'autre. Ce dernier ne peut se faire que dans le respect de notre hôte, de sa culture, de son environnement. La convivialité ne supporte pas l'excès. Elle est mesure, bienveillance et ouverture d'esprit. C'est précisément cette philosophie qui a guidé notre nouvelle feuille de route de responsabilité sociétale 2030, *Good Times from a Good Place*, lancée en avril dernier. Cette feuille de route est au cœur de notre plan à trois ans *Transform & Accelerate* : elle mobilise sur la décennie plusieurs centaines de millions d'euros.

C'est la première année de ce plan *Transform & Accelerate* que nous allons vous présenter tout au long de ce rapport annuel. Il est le résultat d'un travail collectif de près de 1 000 collaborateurs de janvier à juin 2018. J'aurais pu vous détailler ici les excellents résultats de ce premier exercice, les meilleurs depuis 2012. Non, j'ai préféré replacer ce plan dans une perspective plus large. Ce plan est la preuve que l'on peut en permanence se renouveler et s'adapter sans perdre son identité. Privilégier le long terme ne veut pas

dire prendre son temps, ne pas bouger ou ne pas changer... C'est parce que vous parvenez à changer que vous pouvez « durer » dans le temps. Voilà notre motivation de tous les jours. C'est une question de méthode, d'agenda et d'état d'esprit, le « Mindset ». Et c'est en restant fidèles à notre identité et à notre culture que nous réussirons.

Pernod Ricard recèle de formidables talents, produisant et distribuant partout dans le monde un portefeuille de

marques sans égal sur les marchés les plus prometteurs du secteur, de la Chine à l'Inde en passant par les États-Unis et le Global Travel Retail, nos quatre *must-win*. Je suis convaincu que nous sommes aujourd'hui les mieux placés pour capter la croissance future de notre secteur. Quelle meilleure preuve de cette confiance en l'avenir que celle exprimée par nos collaborateurs ? Les derniers résultats de notre étude d'opinion *I Say* avec des taux d'engagement extrêmement élevés et les taux record de souscription de notre premier plan d'actionnariat salarié témoignent de leur engagement.

« Construire dans la durée », c'est finalement la meilleure façon de gérer les cycles et la volatilité en ces périodes d'in-

certitude macroéconomique. Plus que jamais, réaliser sa raison d'être, c'est donc bien la meilleure façon de continuer à créer de la valeur même en creux de cycle parce que l'on regarde plus loin que ces derniers. *Clarity of purpose* nous y sommes, *speed of action*, c'est aujourd'hui.

« La convivialité,
c'est par essence
le partage avec l'autre.
Ce dernier ne peut
se faire que
dans le respect
de notre hôte,
de sa culture,
de son
environnement. »

Bonne lecture.

Notre histoire : une aventure entrepreneuriale et responsable





7



8



9



10

1

1975

Création de Pernod Ricard par le rapprochement de deux sociétés françaises de spiritueux amis : Pernod, fondée en 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932.

2

1988

Acquisition du principal producteur de whiskey irlandais, Irish Distillers, propriétaire de Jameson.

3

1993

Création d'une joint-venture entre Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron pour la commercialisation de Havana Club.

4

2001

Acquisition de Seagram. Le Groupe occupe désormais des positions clés avec des marques fortes dans le segment du whisky (Chivas Regal, The Glenlivet et Royal Salute) et dans celui du cognac (Martell).

5

2005

Acquisition d'Allied Domecq. Le Groupe double de taille et devient le n° 2 mondial des Vins & Spiritueux, en intégrant notamment les champagnes Mumm et Perrier-Jouët, le whisky Ballantine's, les liqueurs Kahlúa et Malibu et le gin Beefeater.

Adhésion à l'IARD – *International Alliance for Responsible Drinking* (anciennement ICAP).

2007

Adoption d'un code de bonne conduite pour les communications commerciales.

6

2008

Acquisition de Vin & Sprit, propriétaire de la vodka Absolut.

2010

Adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies.

7

2011

Relèvement de la notation du Groupe au niveau *investment grade*.

Lancement du *Responsib'ALL Day*, journée annuelle d'engagement social mobilisant l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

2012

Signature des cinq engagements de l'industrie des Vins & Spiritueux pour promouvoir une consommation responsable.

2015

Nomination d'Alexandre Ricard en tant que Président-Directeur Général.

8

2016

Acquisition d'une participation majoritaire dans Black Forest Distillers GmbH, propriétaire de la marque de gin super-premium Monkey 47.

Déclaration de soutien des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU⁽¹⁾.

9

2017

Acquisition d'une participation majoritaire dans Smooth Ambler, producteur de bourbons haut de gamme, et dans Del Maguey Single Village, n° 1 de la catégorie mezcal aux États-Unis.

2018

Nomination de Pernod Ricard en tant que membre du *Global Compact LEAD*⁽²⁾.

Adhésion à l'engagement mondial de « La Nouvelle Économie des Plastiques », mené par la Fondation Ellen MacArthur.

10

2019

Acquisition du gin super-premium Malfy.

Acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de bourbon super-premium Rabbit Hole Whiskey.

Lancement du nouveau plan RSE⁽³⁾ 2030, *Good Times from a Good Place*.

(1) Organisation des Nations Unies.

(2) <https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/gc-lead>

(3) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Notre organisation décentralisée

Notre organisation repose depuis son origine sur un principe fondateur : la décentralisation. Elle s'appuie sur le respect de l'autonomie opérationnelle des filiales et des principes stratégiques globaux définis au niveau du Groupe. Elle favorise une prise de décision au plus près du consommateur et permet de répondre plus rapidement aux besoins de nos clients. Dans un environnement incertain, elle constitue un véritable avantage concurrentiel car elle apporte au fonctionnement de l'entreprise souplesse, agilité et rapidité d'exécution. Elle est fondée sur l'interaction permanente entre trois entités : le Siège, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché.

LE SIÈGE DE PERNOD RICARD

Le Siège définit, coordonne et contrôle la mise en œuvre de la stratégie globale tout en veillant au respect des politiques du Groupe auprès des filiales. Il est responsable des fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, finances, juridique, communication corporate, gestion des talents, RSE...), de la diffusion des meilleures pratiques et des initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation...) et de la gestion de ressources partagées (chaîne d'approvisionnement, informatique...).

LES SOCIÉTÉS DE MARQUES

THE ABSOLUT COMPANY
CHIVAS BROTHERS
MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT
IRISH DISTILLERS
PERNOD RICARD WINEMAKERS
HAVANA CLUB INTERNATIONAL

Les Sociétés de Marques sont situées dans les pays d'origine de leur portefeuille. Elles ont en charge l'élaboration de la stratégie globale des marques et le développement de solutions d'activation que les Sociétés de Marché appliquent ensuite à l'échelle locale. Elles s'occupent aussi de la production et de la gestion de leurs outils industriels.

LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ

PERNOD RICARD NORTH AMERICA
PERNOD RICARD ASIA
PERNOD RICARD EMEA & LATAM ⁽¹⁾
PERNOD RICARD GLOBAL TRAVEL RETAIL
PERNOD SA
RICARD SA

Les Sociétés de Marché sont chacune rattachées à une région (Pernod Ricard North America, Pernod Ricard Asia et Pernod Ricard EMEA & LATAM), à l'exception des deux Sociétés de Marché françaises à l'origine du Groupe (Pernod SA et Ricard SA). Nos Sociétés de Marché ont pour mission d'activer localement les stratégies des marques internationales et de gérer les marques locales et régionales de leur portefeuille. Elles sont également responsables de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques clés du Groupe sur leur marché.

(1) Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine.



19 140

collaborateurs à travers le monde dont 37% de femmes. Répartition par région : 62% des collaborateurs en Europe, Afrique et Amérique latine dont 15% en France, 11% en Amérique du Nord et 27% en Asie et Pacifique

73

pays de présence commerciale

89

sites de production⁽¹⁾ dans 23 pays

4

marchés stratégiques : États-Unis, Chine, Inde et Travel Retail

+ de 160

pays avec distribution de nos marques

(1) Sites en activité au 30 juin 2019.

Le Mindset Pernod Ricard : se transformer pour accélérer

L'engagement exceptionnel de nos 19 140 collaborateurs, comme en témoignent les derniers résultats de l'enquête indépendante I Say⁽¹⁾, est la clé de notre réussite. Il repose sur un état d'esprit, le Mindset Pernod Ricard. Ce dernier se décline sur des valeurs de performance et sur la capacité des équipes à embrasser le changement dans un contexte de plus en plus volatil.

Le Mindset Pernod Ricard est un formidable levier de performance : il est l'expression la plus visible de notre culture. Il découle du principe fondateur de notre organisation : **la décentralisation**. En respectant l'autonomie opérationnelle de nos filiales, pour être au plus près des consommateurs, nous incitons nos collaborateurs à s'engager et à prendre des initiatives. À travers la décentralisation, le Mindset Pernod Ricard conjugue la puissance d'un grand groupe et l'agilité de « l'esprit start-up ». Il est le résultat d'une alchimie qui repose sur trois valeurs cardinales : **l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique**.

Il ne peut y avoir d'organisation décentralisée sans la promotion d'un **esprit entrepreneurial**. De la même manière, la prise d'initiative ne peut être efficace que si elle repose sur un principe de **confiance mutuelle**. Celle-ci crée les conditions d'un dialogue continu, spontané et direct, laissant à chacun la liberté de proposer tel ou tel projet. Cette approche repose sur la transparence, l'ouverture à l'autre et le respect des différences. C'est ce que recouvre « **le sens de l'éthique** ».

Constituant la base de notre modèle culturel, ces trois valeurs sont associées à une attitude : **la convivialité**. Signature du Groupe, c'est elle qui confère à Pernod Ricard son caractère unique. Nous faisons la promotion permanente de l'échange et du partage. Nous cassons les silos pour enrichir les expertises, favoriser la collaboration, simplifier les procédures.

UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES AMBITIEUSE

La mise en œuvre du plan stratégique *Transform & Accelerate* représente un formidable défi. Pour accompagner sa mise en place, Pernod Ricard s'est doté d'une politique de ressources humaines ambitieuse qui **implique tous les collaborateurs**. La gestion des talents correspond d'ailleurs à l'un des quatre fondamentaux de notre

business model. Cette politique s'articule depuis plusieurs mois autour de la transformation des organisations, du renouveau des process, de la mise en place de nouvelles méthodes de travail avec toujours pour objectif d'insuffler le Mindset Pernod Ricard.

Rassemblées autour du projet *TransfoHRm*, de multiples initiatives ont été menées dans ce domaine. Ce projet global s'est d'abord penché sur la définition d'un modèle de leadership vers lequel chaque manager doit tendre. Des responsables du Groupe représentatifs de la diversité des filiales ont ainsi travaillé ensemble pour formaliser les principes d'un management fondé sur l'audace, l'esprit de conquête, la capacité d'adaptation ou la volonté de construire dans la diversité. L'un des objectifs est aussi de montrer en quoi la convivialité est un accélérateur de performance. Être convivial, c'est collaborer, c'est partager plus facilement, c'est entretenir des relations directes, c'est donc gagner en agilité, en rapidité et en simplicité.

En adéquation avec la place qu'occupent la gestion des talents et le digital dans son *business model*, le Groupe s'est aussi doté de Workday, une solution de gestion globale des ressources humaines. Cet outil permet à chaque collaborateur de piloter lui-même l'ensemble de ses paramètres RH personnels. Déployé en un temps record dans près de 80 filiales, Workday n'avait jamais été mis en place à une telle échelle.

Enfin, l'année a été marquée par le lancement de notre premier plan d'actionnariat salarial, *Accelerate*. Couvrant 75% des effectifs du Groupe sur 18 marchés, ce plan a rencontré un immense succès avec un taux de souscription global de 42%. Certains marchés ont enregistré des taux considérables, comme l'Inde avec plus de 75% ou encore la Chine avec près de 50%.

Pour Cédric Ramat, Directeur des Ressources Humaines et de la RSE, « la réponse massive de nos collaborateurs témoigne de leur confiance dans notre capacité à générer de la valeur sur le long terme ».

(1) Étude *I Say*, juillet 2019, Willis Towers Watson, voir p. 29 pour les résultats.



NOTRE MODÈLE DE RÉUSSITE

**Les hommes et les femmes
de Pernod Ricard**

UN MODÈLE

La décentralisation

Prise de décision au plus près des marchés
Réponses rapides aux besoins
des consommateurs

DES VALEURS

L'esprit entrepreneurial

Autonomie
Prise d'initiative
Audace
Goût du risque

La confiance mutuelle

Liberté d'initiative
Dialogue ouvert
Droit à l'échec

Le sens de l'éthique

Respect
Transparence
Bonnes relations avec
nos parties prenantes

UNE ATTITUDE

La convivialité

Notre gestion de portefeuille dynamique pour répondre aux besoins de nos consommateurs

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille de marques premium couvrant toutes les grandes catégories de vins et spiritueux. Étant le plus complet de l'industrie, il constitue un avantage compétitif unique qui permet au Groupe d'investir constamment sur les segments et les marques les plus porteurs. Pour réaliser une allocation optimale de nos ressources, nous avons créé notre propre outil, la Maison des Marques, utilisé par tous nos marchés pour planifier et prioriser nos investissements.

5 CATÉGORIES CLÉS

Face à l'évolution constante des tendances et des besoins exprimés par nos consommateurs, la Maison des Marques a évolué en 2019 pour intégrer une nouvelle catégorie : les « Spécialités ». En offrant un cadre identique à toutes nos Sociétés de Marché, la Maison des Marques permet aujourd'hui d'allouer les investissements marketing en fonction de cinq catégories de marques prioritaires du Groupe : **Stratégiques Internationales, Luxe & Prestige, Spécialités, Vins et Stratégiques Locales.**

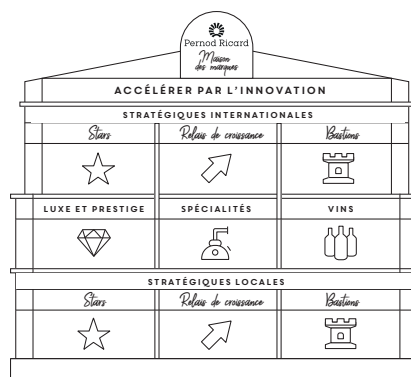
Ces cinq catégories rassemblent un large panel de marques premium internationales attachées à de fortes racines locales. **Les marques Stratégiques Internationales** sont distribuées sur la quasi-totalité des marchés dans le monde ; **les marques Luxe & Prestige** ciblent les bars emblématiques et les consommateurs les plus aisés ; **les Vins** nous permettent d'accéder à d'autres moments de consommation conviviaux et universels, tels que les repas ; et **les marques Stratégiques Locales** s'adressent aux consommateurs en fonction des occasions spécifiques à un marché. Notre nouvelle catégorie, **les marques Spécialités**, répond à une demande croissante de produits artisanaux. Ces marques *craft* offrent une proposition de valeur unique à des consommateurs qui accordent une importance grandissante à l'authenticité et à la transparence. Cette catégorie présente un potentiel de croissance important et une rentabilité très attractive.

3 TYPES D'INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES

La Maison des Marques garantit une allocation optimale des ressources au niveau international comme au niveau local. Cet outil de gestion dynamique de notre portefeuille nous permet d'adapter nos priorités en termes d'investissement en fonction des habitudes de consommation, du contexte local et du potentiel de croissance de chaque marque, et ce sur l'ensemble de nos

marchés. Les Sociétés de Marché, qui distribuent l'ensemble de nos marques sur leur territoire, définissent leurs stratégies en se basant sur trois types d'investissements prioritaires : les marques **Stars**, les marques **Relais de croissance** et les marques **Bastions**.

Les marques qualifiées de **Stars** sont des marques leaders distribuées à une échelle internationale ou régionale. Elles bénéficient d'investissements importants pour leur permettre de maintenir leur leadership sur différentes catégories, ainsi que leur contribution active à la croissance du Groupe. Nos marques **Relais de croissance** profitent elles aussi de ressources renforcées car elles ciblent des moments de convivialité et des catégories particulièrement attractives présentant des perspectives de croissance prometteuses sur le moyen et le long terme. Pour les marques **Bastions** – des marques matures ou appartenant à des catégories de produits très compétitifs – nos investissements visent à conforter leurs parts de marché, leurs ventes et leurs bénéfices.



Grâce à un *insight* consommateur approfondi et à notre connaissance de nos marchés locaux, la Maison des Marques nous permet de faire des choix d'investissement pertinents pour atteindre le bon équilibre entre nos objectifs à court, moyen et long terme. Performant et modulable, cet outil nous permet de construire des marques capables de s'imposer sur nos régions clés.



LA MAISON DES MARQUES

ACCÉLÉRER PAR L'INNOVATION



MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES



LUXE & PRESTIGE

SPÉCIALITÉS

VINS



MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES

Notre stratégie : *Transform & Accelerate*

4 ESSENTIELS



Excellence opérationnelle

Travailler plus efficacement en simplifiant l'organisation



Gestion des talents

Développer nos collaborateurs et attirer de nouveaux talents



Responsabilité sociétale et environnementale

Être un levier fort de création de valeur pour les marques



Route-to-market/Consumer

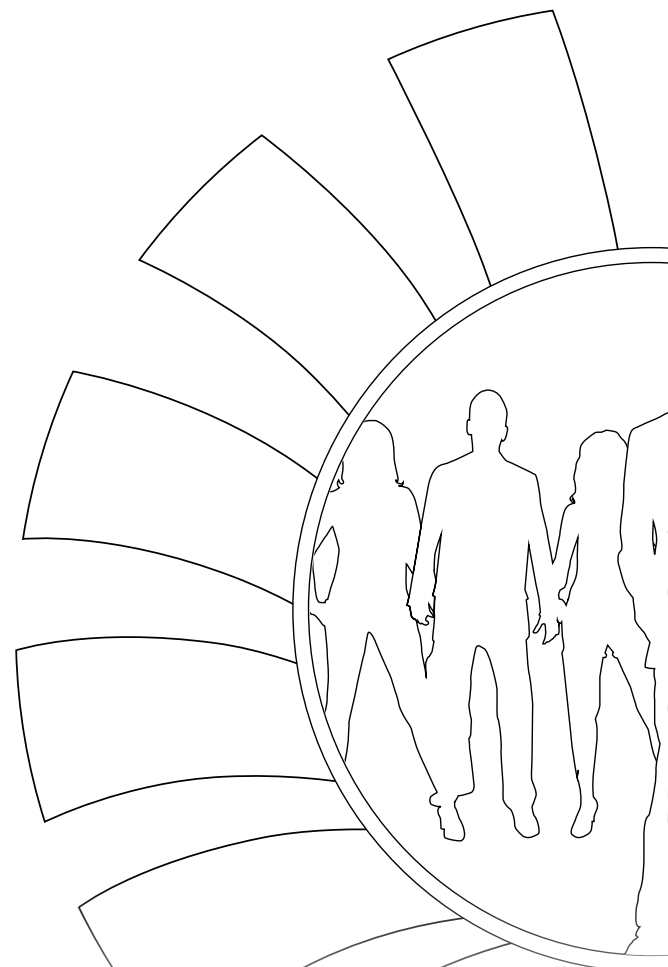
Tirer parti de tous les canaux de distribution pour atteindre chaque consommateur

NOTRE PRIORITÉ : LE CONSOMMATEUR

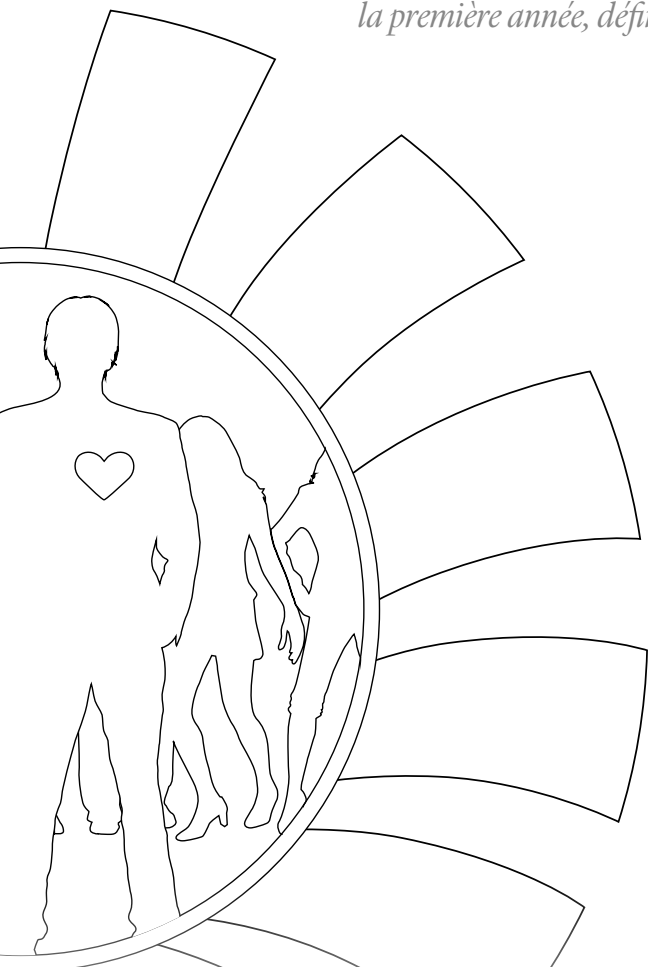
Il est essentiel de comprendre l'évolution constante des besoins et des attentes du consommateur ainsi que les tendances susceptibles de les influencer. Son profil est aujourd'hui en profonde mutation, sous l'effet conjugué de nombreux facteurs. Plus connecté et avide d'expériences inédites, il se sent concerné de près par la mondialisation, ce qui se traduit par un élan de protectionnisme et une attention particulière portée à l'ancrage local des produits. Sur les marchés émergents, le développement économique rapide induit une nette augmentation du nombre de consommateurs aisés, issus de la classe moyenne, venant modifier les habitudes de consommation. Dans le monde entier, la technologie révolutionne le comportement des consommateurs et le lien entre ces derniers et les entreprises s'en trouve bouleversé. Il est dès lors impératif de créer de nouvelles formes d'engagement.

Ces évolutions qui affectent les consommateurs et leurs modes de consommation ont un impact direct sur nos activités : notre proximité avec les consommateurs est fondamentale pour que nos choix reflètent au mieux leurs motivations. Dans le même temps, le rythme soutenu de ces changements appelle des prises de décision rapides et agiles. Ces défis sont de taille. Ces dernières années, notre feuille de route basée sur notre *Mindset for Growth* nous a permis d'accélérer, de diversifier et d'étendre sur le plan géographique les ventes du Groupe, mais aussi de nous préparer à l'avenir. Les piliers de notre modèle stratégique – les **quatre Essentiels** basés sur nos atouts historiques et les **quatre Accélérateurs** visant à répondre aux besoins des consommateurs – demeurent nos priorités (voir notre modèle ci-dessus).

Demain comme aujourd'hui, nous devons poursuivre cette transformation pour accélérer notre croissance. Dans un contexte toujours plus volatil où le comportement des consommateurs



Les fondateurs de notre Groupe avaient pour volonté première d'inciter chacun à aller à la rencontre de l'autre pour encourager des moments de partage vrais et authentiques. Aujourd'hui, cette démarche continue d'inspirer nos 19 140 Créateurs de convivialité. De cette vision découle l'ambition de Pernod Ricard : placer nos marques au cœur de chaque interaction sociale afin de devenir leader de notre secteur. Notre plan stratégique à trois ans, Transform & Accelerate, dont nous clôturons la première année, définit nos priorités pour atteindre cette ambition.



4 ACCÉLÉRATEURS



Portefeuille de marques

Positionner l'une de nos marques sur chaque expérience de convivialité



Premiumisation et luxe

Opérer une montée en gamme et consolider notre position de n° 1 mondial sur le segment des spiritueux de luxe



Innovation

Créer des expériences de marque en nous appuyant sur de nouvelles propositions de produits et de services



Accélération digitale

Accélérer l'intégration du digital sur l'ensemble des projets

change, notre environnement évolue constamment et la concurrence s'intensifie, nous devons nous adapter en permanence et nous transformer, sous peine d'être distancés. C'est pourquoi notre plan stratégique à trois ans (2019/2021), *Transform & Accelerate*, s'articule autour de deux axes :

- « **More from the Core** » : miser sur notre cœur de métier et nous appuyer sur nos points forts pour **Accélérer** la croissance ;
- « **Prepare the Future** » : innover pour **Transformer** notre Groupe et préparer notre avenir.

Loin d'être un simple slogan, *Transform & Accelerate* est une stratégie qui comprend 21 initiatives spécifiques, identifiées au regard de quatre principaux défis. Baptisé **21 for 2021**, le plan *Transform & Accelerate* nous fera gagner en performance, en agilité et en cohésion.

Quatre défis

Nous avons identifié quatre défis que nous devons relever pour accélérer notre croissance :

- 1 / Gagner sur les marchés clés
- 2 / Construire des marques passion
- 3 / Financer notre ambition
- 4 / Valoriser l'humain

Good Times from a Good Place

En 2019, nous avons lancé notre nouvelle feuille de route de développement durable et de responsabilité sociétale. Cette nouvelle stratégie, intitulée S&R roadmap 2030, est la parfaite illustration de notre engagement à vouloir créer de la valeur sur le long terme pour le bénéfice de toutes nos parties prenantes.



VANESSA WRIGHT
Directrice RSE

Quels défis avez-vous rencontrés lors de l'élaboration de cette feuille de route ?

Le développement durable est un sujet vaste et complexe qui concerne l'ensemble de nos activités. Pour développer cette feuille de route, nous avons travaillé avec plus de 300 collaborateurs et experts externes dans le monde afin d'identifier les enjeux clés auxquels notre activité est confrontée aujourd'hui. C'est sur cette base, mais aussi en écho aux préoccupations de nos consommateurs, que nous avons défini une stratégie claire, reposant sur le travail déjà accompli et alignée sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) 2030 de l'ONU.

Dans quelle mesure cette nouvelle feuille de route à 2030 va-t-elle plus loin que vos objectifs précédents ?

La RSE fait partie intégrante de notre passé, de notre présent et de notre avenir. Ce qui différencie cette nouvelle feuille de route, c'est qu'elle intègre le développement durable et la responsabilité sociétale à tous les niveaux de nos activités, du terroir au comptoir. Afin d'aller encore plus loin que les résultats obtenus grâce à notre feuille de route précédente – comme la réduction de 20% de notre consommation d'eau ou la réduction de 30% de nos émissions carbone⁽¹⁾ –, nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux pour chacun des quatre piliers qui constituent notre stratégie : Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire, Être responsable. C'est aussi une opportunité pour encourager l'innovation, renforcer nos marques, attirer de nouveaux talents et créer de la valeur partagée.

Comment allez-vous mesurer vos progrès ?

Nous avons adopté huit engagements clés, incluant un total de 30 actions, que nous allons suivre et évaluer grâce à des critères précis. Les responsabilités pour chaque pilier sont

intégrées dans les objectifs globaux du Groupe et pilotées par des équipes pluridisciplinaires au niveau mondial. Cette structure de gouvernance nous permet d'être transparents quant à l'évaluation et au reporting de nos actions, et favorise le partage des bonnes pratiques. Cette démarche représente un investissement à la fois humain et financier correspondant à plusieurs centaines de millions d'euros sur dix ans.

Quelle sera la clé du succès, selon vous ?

En incluant tout le monde, et en se fixant un cap commun. Intitulée *Good Times from a Good Place*, notre feuille de route établit un lien direct avec la vision de notre Groupe, dont l'objectif ultime est de créer un monde plus convivial et sans excès. C'est un véritable cri de ralliement que nous lançons auprès de toutes nos parties prenantes : depuis nos employés jusqu'aux agriculteurs en passant par nos fournisseurs de matières sèches et les communautés locales avec lesquelles nous travaillons. Il est indispensable pour nous de travailler en collaboration avec nos partenaires pour apprendre ensemble et trouver des solutions collectives.

Quel rôle vont jouer les équipes de Pernod Ricard dans la mise en place de cette feuille de route 2030 ?

Leur rôle sera déterminant pour mettre en oeuvre la stratégie grâce à la conception et au développement de projets qui seront le fruit de collaborations internes et externes. En résumé, nos équipes contribueront à donner vie à notre vision ! Notre Groupe est une communauté dynamique de 19 140 personnes engagées. Nous sommes des hôtes passionnés, soucieux de vivre et travailler mieux ensemble. Nous sommes aussi les invités respectueux de notre planète, engagés à protéger et préserver l'environnement. Notre stratégie RSE reflète les trois valeurs fondamentales de Pernod Ricard : l'esprit d'entreprise, la confiance mutuelle et un sens profond de l'éthique.

(1) Source : par unité de production entre les exercices 2009/2010 et 2018/2019.



PRÉSERVER NOS TERROIRS

Tous nos produits tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. La « lutte contre les changements climatiques » (ODD⁽¹⁾ 13) et la protection de la « vie terrestre » (ODD 15) se sont donc imposées comme des priorités. Nous nous engageons à protéger chacun de nos terroirs et leur biodiversité, en maintenant des écosystèmes résilients et sains, afin de continuer à offrir des produits de qualité pour les générations à venir. Pour maîtriser l'impact sur l'agriculture des 250 000 hectares de terres d'où proviennent nos ingrédients, nous développons des pratiques agricoles durables et régénératrices, mises en place au travers de toutes nos activités.

NOS ENGAGEMENTS

Développer des projets pilotes d'agriculture responsable au sein de nos huit régions viticoles⁽²⁾ (2025)

Former des partenariats avec 5 000 agriculteurs locaux pour relayer notre savoir-faire en matière d'agriculture régénératrice (2030)

100% de nos filiales auront développé un projet stratégique relatif à la préservation de la biodiversité (2030)

VALORISER L'HUMAIN

Synonyme de partage, d'altruisme et de respect envers tous et partout dans le monde, la convivialité est notre raison d'être. Nous voulons offrir un « travail décent et une croissance économique » (ODD 8) et nous encourageons l'« égalité entre les sexes » (ODD 5) au sein de notre entreprise. Pour créer de la valeur partagée pour toutes nos parties prenantes, nous avons renforcé nos engagements en matière de droits humains, de diversité et d'inclusion au sein de nos structures de direction et de nos politiques de santé et sécurité, d'approvisionnement responsable, de formation et de *bartending* durables.

NOS ENGAGEMENTS

Assurer l'égalité des salaires (2022) et la parité de genres au sein de notre top management (2030)

Offrir une formation à tous nos employés, au moins une fois tous les trois ans, pour qu'ils puissent acquérir de nouvelles compétences et mieux anticiper l'avenir (2030)

Former 10 000 *bartenders* aux techniques du « bar de demain » avec une approche zéro déchet et sans plastique (2030)

AGIR CIRCULAIRE

Nos ressources naturelles sont aujourd'hui menacées par l'activité de l'Homme. En contribuant à une « consommation et une production responsables » (ODD 12) et en protégeant la « vie aquatique » (ODD 14), notre objectif est de contribuer à préserver ces ressources. En allant vers un *business model* plus circulaire – depuis les emballages jusqu'aux objets promotionnels en passant par nos moyens de distribution et le recyclage – nous luttons activement pour minimiser notre empreinte carbone et protéger nos ressources naturelles.

NOS ENGAGEMENTS

Équilibrer notre consommation en eau dans les bassins identifiés à haut risque en réinjectant 100% de l'eau consommée sur ces sites (2030)

Réduire de 50% l'intensité carbone de nos activités en ligne avec les *Science-Based Targets* (SBTs) (2030)

Éliminer 100% de nos objets promotionnels en plastique à usage unique (2025)

100% de nos emballages seront recyclables, réutilisables, compostables ou en matière organique (2025)

Expérimenter cinq projets d'économie circulaire pour la distribution des vins et spiritueux (2030)

ÊTRE RESPONSABLE

Nous avons un rôle important à jouer dans la lutte contre la consommation abusive d'alcool et dans la promotion de la « bonne santé et du bien-être » (ODD 3) de nos consommateurs. Nous mettons tout en œuvre pour qu'ils soient bien informés sur nos produits et sachent comment les apprécier de manière responsable. Pour cela, nous continuerons à créer des « partenariats pour la réalisation de nos objectifs » (ODD 17) à un niveau local et international.

NOS ENGAGEMENTS

Étendre le programme *Responsible Party* pour sensibiliser au moins 1 million de jeunes (2030)

100% de nos filiales auront mis en place au moins un programme pour lutter contre la consommation excessive d'alcool (2030)

(1) Objectif de Développement Durable des Nations Unies.

(2) Argentine, Australie, Californie (USA), Champagne (France), Chine, Cognac (France), Espagne, Nouvelle-Zélande.

Notre communauté de partenaires RSE



AMAURY THOMAS

Président de la société Distilleries & Vignobles Thomas

Protéger nos terroirs

Préserver notre héritage

Dans la région de Cognac, l'engagement pour une viticulture durable représente un défi collectif pour tous les viticulteurs. Trouver des alternatives aux pesticides est désormais un enjeu primordial pour maintenir une croissance durable et préserver notre savoir-faire. C'est aussi notre devoir pour protéger la terre qui nous a été transmise par les générations précédentes et que nous transmettrons à notre tour à nos enfants.

Transformer la viticulture

Notre partenariat avec Martell dure depuis trois générations. Pernod Ricard et ma famille ont des liens très forts, bien au-delà d'une simple relation commerciale. Ces liens nous permettent de travailler ensemble sur la transformation de notre modèle agricole en un système plus résilient. Nous développons en collaboration étroite avec Pernod Ricard des techniques pour remplacer les traitements chimiques. Désormais, Cognac est la première région de France à utiliser un procédé spécifique qui limite la diffusion de pesticides sur les vignes. Martell s'est également engagé à ne plus recourir au glyphosate sur l'ensemble de son domaine. Cette collaboration avec Martell nous a permis de nous investir dans d'autres projets innovants, tels que la sélection de nouvelles variétés de raisin plus résistantes aux maladies. Nous travaillons également sur des projets explorant le rôle des sols et de la biodiversité dans le contrôle des maladies végétales, tout en renforçant la biodiversité sur nos vignobles.



KELSEY RAMAGE

Cofondatrice de Trash Tiki

Valoriser l'humain

Recycler tout ce qui peut l'être

Je suis *bartender* depuis 15 ans. J'ai rencontré mon associé, Iain Griffiths, au Dandelyan, un bar réputé de Londres où certains ingrédients étaient réutilisés pour limiter les déchets. Nous avons créé Trash Tiki pour aller plus loin dans cette démarche, sensibiliser davantage de personnes et rendre la notion de développement durable plus ludique. Nous avons organisé des bars éphémères pour montrer comment préparer des cocktails « zéro déchet » en passant de la musique punk, et avons créé une plateforme en ligne permettant à chacun de partager ses recettes. Il est plus facile de convaincre les gens d'agir lorsqu'on rend le développement durable convivial et festif.

Engager notre communauté internationale

Notre partenariat avec Pernod Ricard a commencé en 2017, lorsque j'ai remporté le concours de la Tahona Society organisé par Altos Tequila. 50 000 \$ sont attribués à des projets qui impliquent les consommateurs en matière d'engagement social ou environnemental. Depuis, nous avons créé *The Green Hustle* en collaboration avec la vodka Absolut. On y partage différents conseils et astuces pour contribuer à sauver la planète – utiliser des cuillères comme mélangeurs, composter ou encore promouvoir des ingrédients alternatifs que les *bartenders* peuvent utiliser. La plateforme digitale est ouverte à tous, mais nous organisons des formations pour présenter diverses recettes et idées qui permettent de ne plus recourir à des ingrédients à usage unique. Par exemple, après avoir pressé un citron vert, vous pouvez réutiliser les écorces pour en faire un bouillon, qui devient alors un autre ingrédient – un geste facile permettant de réduire notre consommation et de diviser nos coûts d'achat par deux. Nous avons hâte de pouvoir aller encore plus loin avec Pernod Ricard grâce à ce partenariat pour le développement durable à l'international.



Les menaces environnementales devenant de plus en plus importantes, le développement durable représente un vrai défi pour chacun d'entre nous. Afin de le relever, nous sommes convaincus que nous devons agir collectivement pour faire la différence. Travailler avec nos partenaires et parties prenantes en combinant ensemble nos efforts, nos idées et nos ressources nous permettra d'accélérer considérablement notre impact et de créer un monde plus convivial et sans excès. Quatre de nos partenaires partagent leur histoire.



PATRICIA RICARD

Présidente de l'Institut Océanographique Paul Ricard

Agir circulaire

L'océan : le cycle de la vie

Partout dans le monde, les consciences s'éveillent quant à l'impact du climat et de l'environnement sur nos vies. Une grande partie de la planète est constituée d'océans, qui sont vitaux pour le cycle de la vie. Ils produisent 50% de l'oxygène que nous respirons, stockent 30% du carbone de la terre et régulent le climat en absorbant et transportant la chaleur du soleil.

Les déchets sont une ressource

À l'Institut Océanographique Paul Ricard, nous étudions les liens entre l'humain et l'océan depuis 52 ans. Nos scientifiques disposent dans leurs recherches d'une grande liberté pour trouver des solutions, inspirées de la nature, à l'impact de l'activité humaine sur les zones côtières. Ils travaillent notamment sur la réutilisation des déchets. Nous avons beaucoup à apprendre des océans au sujet des cycles vertueux : les résidus dans la nature sont une ressource précieuse, constamment réutilisée à de nouvelles fins. En prendre conscience conduit à des solutions créatives : avec des résidus, on peut développer de nouvelles aquacultures qui permettent de diminuer la surpêche, mais aussi de réduire l'empreinte carbone liée à la congélation et au transport des poissons vers les points de vente. Ces recherches de nos scientifiques vers des modèles circulaires s'inscrivent dans le même élan que l'ambition de Pernod Ricard de réduire ses déchets en créant des emballages 100% réutilisables, recyclables, compostables et biosourcés.



JOÃO PINTO

Président du Erasmus Student Network

Être responsable

Faire la fête de manière responsable

Le *binge drinking* est un phénomène important chez les jeunes adultes et contre lequel nous devons lutter. En tant qu'ambassadeurs *Responsible Party* de Pernod Ricard, les 13 000 étudiants de l'Erasmus Student Network informent des centaines de milliers d'étudiants dans 1 000 universités partenaires sur les risques d'une consommation abusive d'alcool. Lorsque le programme a été lancé, en 2010, beaucoup d'étudiants étaient sceptiques quant à notre approche encourageant une consommation responsable au lieu de dire « ne buvez pas d'alcool ». Mais dix ans plus tard, nous sommes fiers des résultats. Une étude récente réalisée sur un échantillon de 32 000 étudiants montre que 88% d'entre eux trouvent le programme utile et 61% considèrent qu'il les a aidés à penser autrement leur consommation d'alcool.

Responsabiliser les étudiants

En fait, quand j'ai rejoint le réseau, il y a cinq ans, j'étais moi-même sceptique, mais aujourd'hui je suis l'un des plus grands partisans du programme. J'aime le fait que ce soit un programme entre pairs qui responsabilise les jeunes adultes quant à leurs comportements. Nous formons nos volontaires à sensibiliser le public, les autorités locales et nationales. Nous avons d'ailleurs réussi à souligner l'importance de ce sujet auprès des décideurs publics. Grâce à l'investissement de nos nombreux volontaires, nous avons sensibilisé 400 000 étudiants dans 32 pays. Cela montre l'attention que porte Pernod Ricard à chacun de ses consommateurs, en particulier les jeunes adultes.



Notre Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard veille à la bonne gouvernance du Groupe, dans le respect de l'éthique et de la transparence, ainsi qu'aux intérêts de l'entreprise, de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Réunissant des personnes aux compétences et expériences complémentaires, il s'assure du respect de la stratégie du Groupe avec pour principal objectif l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

L'ORGANISATION

Conformément au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Pernod Ricard respecte des critères d'indépendance. Le Conseil d'Administration est composé de 15 Administrateurs, dont sept indépendants et deux représentant les salariés. Sur recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019 a également nommé un Administrateur Référent.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration de Pernod Ricard prévoit que ses membres se réunissent au minimum six fois par an pour des séances dirigées par le Président du Conseil, également Directeur Général du Groupe. Le Président rend compte des délibérations du Conseil lors de l'Assemblée Générale. Garant du bon fonctionnement des organes de l'entreprise, le Président doit notamment s'assurer que les Administrateurs disposent des moyens de remplir leur mission. L'Administrateur Référent est chargé quant à lui de convoquer et présider le Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général, d'assurer la direction du processus d'évaluation annuel du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur, de prévenir la survenance de situations de conflit d'intérêts, de veiller au respect des règles du code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement Intérieur du Conseil, de convoquer et présider l'*Executive session*, de prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et de veiller à leur répondre, ainsi que de rencontrer les investisseurs et actionnaires de la Société.

Pour ancrer davantage le Conseil dans la réalité opérationnelle de l'entreprise, le Groupe lui a ouvert l'accès à son réseau social interne et anime un Conseil par an dans une filiale opérationnelle.

L'ACTIVITÉ EN 2018/19

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2019, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 99,09%. La durée moyenne des réunions a été d'environ trois heures. Au cours de l'exercice, ses activités ont principalement été :

- l'arrêté des comptes semestriels et annuels ;
- l'examen du budget ;
- la préparation de l'Assemblée Générale annuelle ;
- la revue et la validation des travaux des Comités ;

- la revue des activités des directions fonctionnelles et des filiales ;
- l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités.

LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour aider le Conseil d'Administration dans ses prises de décision, quatre Comités spécialisés travaillent sur des sujets spécifiques afin de lui apporter conseils et recommandations. Le Comité Stratégique – créé et présidé par Alexandre Ricard depuis 2015 – étudie les enjeux clés pour la Société Pernod Ricard et le Groupe, émet des recommandations sur les projets d'acquisition, de cession et de partenariat et analyse toute question stratégique intéressant la Société ou son Groupe. Le Comité d'Audit examine les projets de comptes semestriels et annuels, suit la trésorerie et l'endettement du Groupe et évalue la gestion des risques ainsi que ses systèmes de contrôle interne. Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE sélectionne les nouveaux Administrateurs et passe en revue la composition et le fonctionnement du Conseil, les enjeux RSE et la performance du Groupe sur ces critères ainsi que sa politique de gestion des talents. Enfin, le Comité des Rémunérations définit la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe, propose une politique générale de la rémunération à long terme et met en œuvre un plan annuel d'attribution d'options et d'actions de performance.

53,8 % taux d'indépendance



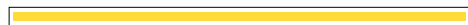
40 % taux d'internationalisation



46,1 % taux de féminisation



99,09 % taux d'assiduité





Alexandre Ricard
Président-Directeur Général
Président du Comité Stratégique



Maria Jesus Carrasco Lopez
Administratrice
représentant les salariés



César Giron
Administrateur
Membre du Comité Stratégique
Membre du Comité
des Nominations, de la
Gouvernance et de la RSE



Gilles Samyn
Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit



Pierre Pringuet*
Vice-Président du Conseil
d'Administration jusqu'au 23/01/19
Membre du Comité Stratégique
Membre du Comité des
Rémunérations



Wolfgang Colberg
Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit
Membre du Comité Stratégique
Membre du Comité
des Nominations, de la
Gouvernance et de la RSE



Martina Gonzalez-Gallarza*
Administratrice



Kory Sorenson
Administratrice indépendante
Membre du Comité d'Audit
Membre du Comité
des Rémunérations



Patricia Barbizet
Administratrice référente
Administratrice indépendante
Présidente du Comité
des Nominations, de la
Gouvernance et de la RSE



Stéphane Emery
Administrateur
représentant les salariés
Membre du Comité
des Rémunérations



Anne Lange
Administratrice
indépendante
Membre du Comité
Stratégique



Veronica Vargas
Administratrice



Nicole Bouton
Administratrice indépendante
Présidente du Comité
des Rémunérations
Membre du Comité des Nominations,
de la Gouvernance et de la RSE



Ian Gallienne
Administrateur indépendant
Membre du Comité
Stratégique
Membre du Comité
des Rémunérations



Paul-Charles Ricard
Administrateur
Représentant permanent
de la Société Paul Ricard

* A la suite des décisions de Madame Martina Gonzalez-Gallarza et de Monsieur Pierre Pringuet de démissionner du Conseil d'Administration à compter de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, a décidé de proposer la nomination de Madame Esther Berrozpe Galindo et de Monsieur Philippe Petitcolin en qualité d'Administrateurs. Leurs mandats seraient conférés pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont examiné la situation de ces candidatures et ont notamment apprécié que Madame Esther Berrozpe Galindo pourrait faire bénéficier de son expérience en marketing et de Direction Générale d'un groupe international. Ils ont également apprécié que Monsieur Philippe Petitcolin pourrait faire bénéficier de son expérience de Direction Générale d'un groupe coté en Bourse. Ils ont en outre revu et confirmé que Madame Esther Berrozpe Galindo et Monsieur Philippe Petitcolin satisfont pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Bureau Exécutif.

Le Bureau Exécutif est l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le PDG, qu'il assiste dans ses missions. Chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, il interroge le Conseil d'Administration sur différents points lorsque l'approbation de ce dernier est nécessaire. Il organise également les travaux du Comité Exécutif et définit des objectifs pour ses membres, par le biais notamment de la validation du plan triennal, du budget et des revues d'activité régulières.

Le Comité Exécutif est composé de 15 membres – l'ensemble du Bureau Exécutif (voir composition ci-dessous) ainsi que les présidents et directeurs généraux des filiales – qui se retrouvent chaque mois (11 fois par an), au Siège ou au sein d'une filiale. Sous la responsabilité du PDG, il participe à la définition de la stratégie et joue un rôle essentiel dans

la coordination entre le Siège et ses filiales mais aussi entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marché). Il pilote les activités du Groupe et veille à la mise en œuvre de ses principales politiques. Plus précisément, il analyse l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche (budget, plan à trois ans) ; il se prononce sur la fixation des objectifs financiers et opérationnels (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ; il réalise périodiquement des revues de marques et de marché, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

COMPOSITION DU BUREAU EXÉCUTIF (au 30 juin 2019)



Alexandre Ricard

Président-Directeur Général,
Mandataire Social



Hélène de Tissot

Directrice Finance, IT
et Opérations



Christian Porta

Directeur Général Adjoint, Directeur
du Global Business Development



Amanda Hamilton-Stanley

Directrice Juridique
et Compliance Officer



Cédric Ramat

Directeur des Ressources
Humaines et de la RSE

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF (au 30 juin 2019)



Alexandre Ricard
Président-Directeur Général,
Mandataire Social



Hélène de Tissot
Directrice Finance, IT
et Opérations



Christian Porta
Directeur Général Adjoint,
Directeur du Global Business
Development



**Amanda
Hamilton-Stanley**
Directrice Juridique
et Compliance Officer



Cédric Ramat
Directeur des Ressources
Humaines et de la RSE



Gilles Bogaert
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Europe, Middle
East, Africa and Latin America



Paul Duffy
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard
North America



Philippe Guettat
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Asia



Mohit Lal
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard
Global Travel Retail



**Jean-Christophe
Coutures**
Président-Directeur Général
de Chivas Brothers



César Giron
Président-Directeur Général
de Martell Mumm
Perrier-Jouët



Anna Malmhake
Présidente-Directrice Générale
de The Absolut Company



Conor McQuaid
Président-Directeur Général
d'Irish Distillers Group



Bruno Rain
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Winemakers



Philippe Coutin
Président-Directeur Général
de Ricard SA et de Pernod SA

Notre modèle de création de valeur

Nos ressources

CAPITAL HUMAIN

Nos collaborateurs, présents partout dans le monde, sont au cœur de tout ce que nous faisons. Leur *mindset*, la diversité de leurs expertises et de leurs profils permettent au Groupe d'être plus agile et de s'adapter à un contexte de plus en plus volatil.

- 19 140 collaborateurs répartis dans près de 80 filiales dont 73 pays avec des bureaux Pernod Ricard
- 86% hors de France
- 37% de femmes^(a)
- 1,7% de la masse salariale du Groupe investie dans la formation^(d)

CAPITAL INTELLECTUEL

L'innovation est dans notre ADN. Avec nos Sociétés de Marques et de Marché, nous répondons en permanence aux nouvelles attentes et aux nouveaux souhaits des consommateurs.

- 39 marques stratégiques dans notre portefeuille global, la Maison des Marques
- 16 marques dans le classement Impact Top 100
- 4 centres d'excellence marketing pour mieux comprendre nos consommateurs (*Cultural Foresights, Equity & Consumer Understanding, Shoppers & Travelers, Mix Optimization*)
- Mise en œuvre d'outils digitaux globalisés pour nous permettre d'adapter nos stratégies marketing en temps réel

CAPITAL FINANCIER

Nos investisseurs et nos actionnaires apportent au Groupe les ressources et la stabilité financières nécessaires pour mener à bien son activité.

- Répartition du capital : Société Paul Ricard & concert (16,3%), Conseil/direction/salariés/autodétention (1,7%), Investisseurs institutionnels (77,4%)
- et actionnaires individuels (3,9%)^(a)
- Dette nette / EBITDA : 2,3x^(b)
- Capitalisation boursière : 43 Mds€^(c)

CAPITAL INDUSTRIEL

Nous optimisons en permanence notre capacité de production et de distribution en termes de sécurité, de qualité et d'efficacité, en misant notamment sur l'industrie 4.0.

- 89 sites de production dans 23 pays
- 4,8 Mds€ de stock à vieillissement
- + de 280 000 hectares de ressources naturelles, dont 5625 hectares de vignobles exploités par le Groupe
- 363 Mds€ de CAPEX
- Présence de notre réseau de distribution dans + de 160 pays

CAPITAL SOCIÉTAL

Par la diversité de ses marques, Pernod Ricard est profondément ancré dans les communautés locales. Nous nous engageons à construire une relation éthique et de long terme avec tous nos partenaires – agriculteurs, fournisseurs, académiciens et *bartenders*.

- Le code pour les communications commerciales permet de garantir que les communications commerciales n'encouragent pas ou ne cautionnent pas une consommation irresponsable ou toute forme d'abus
- Campagnes de sensibilisation et programmes menés individuellement ou en partenariat avec d'autres membres de l'industrie, autorités publiques ou ONG

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

Nous veillons à protéger nos terroirs et leur biodiversité, à trouver des solutions aux problèmes liés au changement climatique et ainsi à garantir la qualité de nos ingrédients aujourd'hui et pour les générations à venir.

- Consommation d'énergie par unité produite : 6,11 kWh par litre d'alcool pur distillé^(d)
- Le verre (969 052 tonnes) et le carton (84 719 tonnes) sont les principaux matériaux utilisés dans l'emballage^(e)
- 6,9 millions de m³ de consommation d'eau^(f)

Notre stratégie centrée sur le consommateur (cf. p. 16-17)

5 GRANDS ENJEUX IMPACTANT NOS CONSOMMATEURS

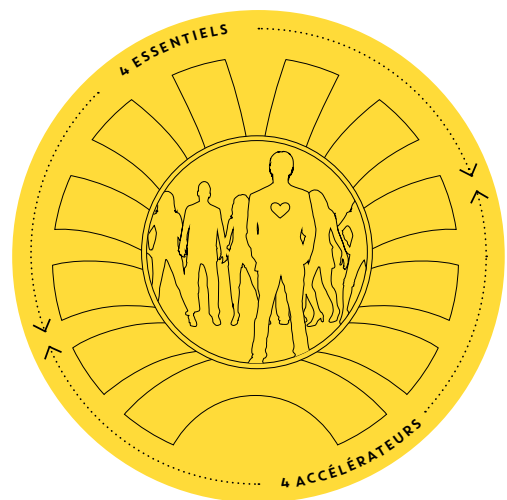
Une quête de sens et de nouvelles expériences

Un nouvel ordre mondial, plus protectionniste

L'émergence de nouvelles classes moyennes

La digitalisation des usages et du travail

Le besoin d'agilité et de réactivité



4 ESSENTIELS

- Excellence opérationnelle
- Gestion des talents
- Responsabilité sociétale et environnementale
- Route-to-market/ Consumer

4 ACCÉLÉRATEURS

- Portefeuille de marques
- Premiumisation et luxe
- Innovation
- Accélération digitale

(a) Au 30 juin 2019.

(b) D'après l'enquête *I.Sey* 2019.

(c) Par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2018/19.

(d) En 2018/19.

(e) *Impact Databank* 2018, publié en mars 2019.

(f) 25,2 millions de m³ d'eau ont été prélevés par les sites

industriels du Groupe. Seuls 6,9 millions constituent une consommation d'eau, le reste ayant été exclusivement utilisé par les installations

de refroidissement et restitué sans perturber l'environnement. (g) Définition interne de *top management* : *Job band C* et au-dessus.

(h) Depuis 2010.

(i) Baisse du free cash flow en raison d'éléments exceptionnels positifs en 2017/18.

Chez Pernod Ricard, nous sommes convaincus qu'il n'y a pas de création de valeur sur le long terme si elle n'est pas partagée avec l'ensemble de nos parties prenantes – à commencer par nos consommateurs, toujours au cœur de notre stratégie. Notre objectif est de continuellement nous transformer pour être de véritables créateurs de valeur sociale (People), économique (Profit) et environnementale (Planet).

Nos impacts

Développer nos collaborateurs

- **94%** de nos collaborateurs sont fiers d'être associés à Pernod Ricard ^(a)
- Taux record de **sous-critique** pour notre premier **plan d'actionnariat salarial**: **41,5%** ^(d)

Créer de nouveaux produits et services

- Portefeuille de marques de prestige, LeCercle : **+14%** en 2018/19
- L'**innovation** représente **1/3 de la croissance de notre chiffre d'affaires**
- **+ de 1 000 collaborateurs** à travers nos **6 Sociétés de marques et 39 Sociétés de Marché** évaluent leur marque et la concurrence, mais aussi les campagnes et opérations d'activation via **un outil de veille stratégique unique**

Créer de la valeur à long terme

- **+ 6,0%** de croissance interne du chiffre d'affaires ^(a)
- **- 5%** de free cash flow ^(b), avec **342 M€** de réduction de notre dette nette ^(a)
- Proposition d'un dividende de **3,12 €**, représentant un taux de distribution de **50%** ^(a)

Fournir des produits de haute qualité et améliorer nos capacités de production

- **95,5%** de nos sites de production sont certifiés **ISO 14001** ^(a)
- **99%** de nos vignobles sont certifiés selon des standards environnementaux
- Développement de l'**emploi** dans les économies locales, principalement dans l'agriculture, à travers la production et l'**achat de produits agricoles (2,6 millions de tonnes par an)**

Promouvoir une consommation responsable et développer nos partenaires et nos communautés

- Une prise de conscience accrue des risques pour la santé liés à la consommation d'alcool avec **plus de 400 000 étudiants sensibilisés dans 32 pays** grâce à notre programme *Responsible Party* ^(b)
- L'**apport économique** du Groupe aux communautés est estimé à **6,5 Mds €**

Réduire notre impact sur l'environnement en limitant nos déchets et notre consommation de ressources naturelles

- **- 34%** d'émissions de CO₂ ^(c)
- **- 22%** de consommation d'eau ^(c)
- **- 69%** de déchets non recyclés (mis en décharge ou incinérés) par litre de produit fini ^(c)

Nos ambitions à moyen et long terme (cf. p. 18-19)

PEOPLE



Capitaliser sur nos équipes diversifiées

D'ici 2030, notre *top management* ^(a) sera composé d'autant d'hommes que de femmes.

Partager nos connaissances via des formations

D'ici 2030, 100% des employés auront reçu au moins tous les trois ans une formation leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de mieux anticiper l'avenir.

D'ici 2030, nous formerons 10 000 *bartenders* aux techniques de bar de demain.

D'ici 2030, nous nous serons associés à plus de 5 000 agriculteurs pour relayer notre savoir-faire en matière

d'agriculture régénératrice.

Lutter contre la consommation excessive d'alcool

D'ici 2030, l'ensemble des filiales aura au moins un programme de partenariat, implémenté et évalué.

D'ici 2030, Pernod Ricard aura développé son programme *Responsible Party* à l'international pour toucher au moins 1 million de jeunes.

Développer des marques fortes et inclusives

D'ici 2023, toutes les marques stratégiques auront œuvré pour briser les stéréotypes grâce à des initiatives marketing responsables.

PROFIT



Entériner une croissance dynamique

Notre plan 2019/21 vise une croissance du chiffre d'affaires comprise entre **+ 4%** et **+ 7%**, soutenue par l'optimisation de notre portefeuille unique de marques premium et la conquête de nos quatre marchés clés.

Amélioration de la marge opérationnelle

Notre plan 2019/21 vise une performance financière solide, avec une amélioration de la marge opérationnelle de **50 à 60 points** de base par an.

PLANET



Préserver la biodiversité et l'agriculture régénératrice

D'ici 2030, toutes nos filiales auront développé un projet stratégique relatif à la biodiversité, qui saura répondre aux problèmes locaux les plus urgents.

D'ici 2030, nous expérimenterons cinq projets d'économie circulaire pour la distribution des vins & spiritueux, visant à augmenter encore les taux de recyclage de nos 10 plus gros marchés.

D'ici 2025, nous développerons des programmes pilotes d'agriculture raisonnée au sein de nos huit régions viticoles.

D'ici 2030, nous voulons équilibrer notre consommation en eau dans les bassins identifiés à haut risque en réinjectant 100% de l'eau consommée sur ces sites.

Déployer des modèles plus circulaires

D'ici 2025, nous aurons éliminé tous les objets promotionnels en plastique à usage unique, et 100% de nos emballages seront recyclables, compostables, réutilisables ou en matière organique.

D'ici 2030, nous nous engageons à réduire de **50%** l'intensité carbone de nos activités, en ligne avec les *Science-Based Targets* (SBTs).

Nos chiffres clés financiers

Des positions de leader

N° 1
mondial
des spiritueux
premium,
ultra-premium
et prestige⁽¹⁾

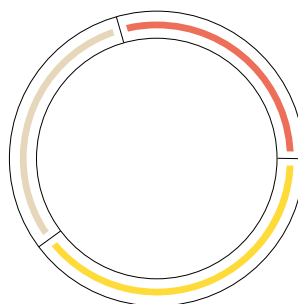
N° 2
mondial
des Vins &
Spiritueux⁽¹⁾

16
marques
parmi les
100 premières
mondiales⁽²⁾

Une solidité financière – 2018/19

chiffre d'affaires
par zone géographique

2 672 M€ Europe



2 545 M€ Amérique

3 965 M€ Asie/Reste du monde

9 182 M€
chiffre d'affaires

2 581 M€
résultat opérationnel
courant

1 654 M€
résultat net courant
(part du Groupe)

(1) Source : *The Pernod Ricard Market View*, basée sur IWSR, données volume à fin 2018.

(2) Source : *Impact Databank 2018*, publié en mars 2019.

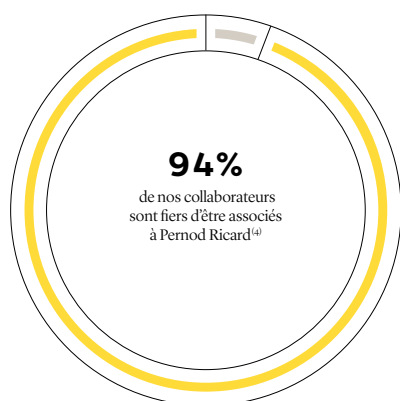
Nos chiffres clés extra-financiers

Protection de la planète

22 %
de réduction de la consommation d'eau ⁽³⁾

34 %
de réduction des émissions de CO₂ ⁽³⁾

Engagement des employés



86%
se sentent encouragés à agir de façon responsable et à mener leurs activités en respectant nos engagements de Responsabilité Sociétale et Environnementale.

83%
pensent que la convivialité est ce qui rend Pernod Ricard unique.

86%
sont convaincus que la convivialité (accessibilité, simplicité et bienveillance) est une réalité chez Pernod Ricard.

90%
croient fermement aux buts et aux objectifs de Pernod Ricard.

(3) Par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2018/19.

(4) Source : Résultats de l'étude *ISaj*, juillet 2019, Willis Towers Watson.

2.

Gouvernement d'entreprise

Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise	32	2.7 Organisation et fonctionnement des Comités	54
2.1 Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2019	32	2.8 Politique de rémunération	58
2.2 Synthèse de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	33	2.9 Autorisations et délégations financières	76
2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs	34	2.10 Programme de rachat d'actions	78
2.4 Structure de gouvernance	44	2.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	80
2.5 Composition du Conseil d'Administration	46	2.12 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	81
2.6 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	52	2.13 Les structures de Direction	82

La présente partie expose le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

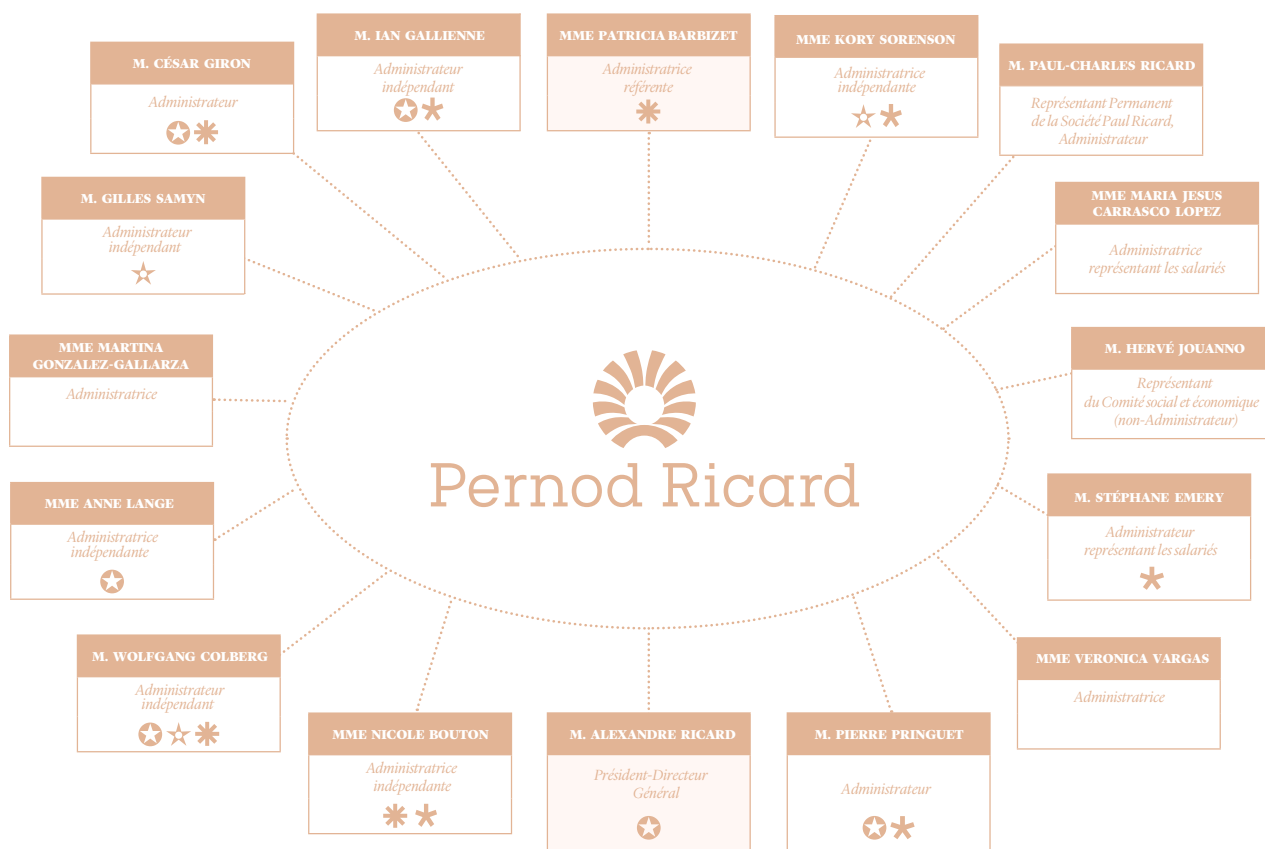
Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache à rendre notamment compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2018/19, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, des pouvoirs du Président-Directeur Général, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires Sociaux, des éléments constitutifs de la rémunération des Mandataires Sociaux, de la politique de rémunération du Président-Directeur Général, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, ainsi que des autres informations devant y figurer en vertu des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Ce rapport a été préparé sur la base des travaux réalisés par différentes Directions de la Société, en particulier, la Direction Juridique et la Direction des Ressources Humaines.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration du 28 août 2019, après examen par les Comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives, et transmis aux Commissaires aux Comptes.

Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise

2.1 Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2019



- ★ COMITÉ STRATÉGIQUE
- ☆ COMITÉ D'AUDIT
- * COMITÉ DES NOMINATIONS, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE
- ✱ COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

2.2 Synthèse de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

Nom	Âge	Sexe	Début de 1 ^{er} mandat	Fin de mandat en cours	Années de présence au Conseil	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations	Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE	Comité Stratégique
Dirigeant Mandataire Social									
Alexandre Ricard Président-Directeur Général <i>Nationalité française</i>	47	M	29.08.2012	AG 2020	7				(Président) ✓
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil									
Patricia Barbizet Administratrice Référente <i>Nationalité française</i>	64	F	21.11.2018	AG 2022	1			(Présidente) ✓	
Nicole Bouton <i>Nationalité française</i>	71	F	07.11.2007	AG 2019	12*		(Présidente) ✓	✓	
Wolfgang Colberg <i>Nationalité allemande</i>	59	M	05.11.2008	AG 2020	11	(Président) ✓		✓	✓
Ian Gallienne <i>Nationalité française</i>	48	M	09.11.2012	AG 2022	7		✓		✓
Gilles Samyn <i>Nationalités belge et française</i>	69	M	06.11.2014	AG 2022	5	✓			
Kory Sorenson <i>Nationalité britannique</i>	50	F	06.11.2015	AG 2019	4	✓	✓		
Anne Lange <i>Nationalité française</i>	51	F	20.07.2016	AG 2021	3				✓
Administrateurs									
César Giron <i>Nationalité française</i>	57	M	05.11.2008	AG 2020	11			✓	✓
Martina Gonzalez-Gallarza <i>Nationalité espagnole</i>	50	F	25.04.2012	AG 2022	7				
Société Paul Ricard (Représentée par Paul-Charles Ricard) <i>Nationalité française</i>	37	M	09.06.1983	AG 2021	36				
Pierre Pringuet <i>Nationalité française</i>	69	M	17.05.2004	AG 2020	15		✓		✓
Veronica Vargas <i>Nationalité espagnole</i>	38	F	11.02.2015	AG 2021	4				
Administrateurs représentant les salariés									
Maria Jesus Carrasco Lopez ⁽¹⁾ <i>Nationalité espagnole</i>	48	F	05.12.2018	05.12.2022	1				
Stéphane Emery ⁽²⁾ <i>Nationalité française</i>	48	M	13.12.2017	13.12.2021	2		✓		
NOMBRE DE RÉUNIONS EXERCICE 2018/19					8	4	6	4	1
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN					99,09 %	100 %	96,67 %	100 %	83,33 %

(1) Administratrice représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 23 janvier 2019.

(2) Administrateur représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 19 janvier 2018.

* La durée du mandat de 12 ans sera atteinte au jour de l'Assemblée Générale, date à laquelle son mandat d'Administratrice prendra fin.

2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs



Âge : 47 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
12, place
des États-Unis
75116 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
91 416

MONSIEUR ALEXANDRE RICARD

Président-Directeur Général

Monsieur Alexandre Ricard est diplômé de l'ESCP Europe, de la Wharton Business School (MBA avec majeures en finance et en *entrepreneurship*) et de l'Université de Pennsylvanie (MA en *International Studies*). Après avoir travaillé sept ans pour Accenture en Conseil en Stratégie et pour Morgan Stanley en Conseil en Fusions et Acquisitions, il rejoint le groupe Pernod Ricard en 2003 au sein du département Audit et Développement du Siège. Fin 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers Group, puis, en septembre 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. En juillet 2008, Monsieur Alexandre Ricard est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers Group et membre du Comité Exécutif de Pernod Ricard. En septembre 2011, il rejoint l'équipe de la Direction Générale du Groupe en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution et devient membre du Bureau Exécutif. Il a été Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur de Pernod Ricard, du 2 novembre 2009 au 29 août 2012, date à laquelle il a été coopté en qualité d'Administrateur de Pernod Ricard et nommé Directeur Général Délégué. Monsieur Alexandre Ricard a été nommé Président-Directeur Général du Groupe par le Conseil d'Administration du 11 février 2015.

Monsieur Alexandre Ricard est un petit-fils de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Représentant permanent de Pernod Ricard, Administrateur de Pernod SAS et Ricard SAS
- Représentant permanent de Pernod Ricard, membre du Comité de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa
- Administrateur de Martell & Co SA

Sociétés étrangères

- Président de Suntory Allied Limited (Japon)
- Administrateur de Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd (Royaume-Uni)
- Membre du Conseil d'Administration « Junta de Directores » de Havana Club International SA (Cuba)

En dehors du Groupe

- Membre du Directoire de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du groupe

- Gérant de Havana Club Know-How SARL (Luxembourg)
- Administrateur de Havana Club Holding SA (Luxembourg)

En dehors du groupe

- Président-Directeur Général de Le Delos Invest II
- Président-Directeur Général de Lirix



Âge : 64 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Témaris & Associés
40, rue François I^{er}
75008 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
3 000

MADAME PATRICIA BARBIZET

Administratrice Référente depuis le 23 janvier 2019

Madame Patricia Barbizet est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe) et a débuté sa carrière en 1976 au sein du groupe Renault Véhicules à la Trésorerie avant de devenir Directrice Financière de Renault Crédit International.

En 1989, elle rejoint le Groupe Pinault en qualité de Directrice Financière et devient, de 1992 à 2018, Directrice Générale d'Artémis, société d'investissement de la famille Pinault. De 2014 à 2016, elle a également été CEO & Chairwoman de Christie's International et a présidé, de 2008 à 2013, le Comité d'investissement du Fonds stratégique d'investissement (FSI). Elle est actuellement Présidente de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris et Présidente de Zoé SAS.

Madame Patricia Barbizet a été nommée Présidente du Comité de surveillance des Investissements d'Avenir en avril 2018 et est Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise depuis le 1^{er} novembre 2018.

Madame Patricia Barbizet est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2018 et a été nommée Administratrice Référente le 23 janvier 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice d'AXA ⁽¹⁾
- Administratrice Référente de Total ⁽¹⁾
- Présidente de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris
- Présidente de Témaris et Associés
- Présidente de Zoé SAS

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice de Fnac-Darty ⁽¹⁾
- Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Kering ⁽¹⁾
- Administratrice de Peugeot SA ⁽¹⁾
- Directrice Générale d'Artémis
- CEO de Christie's International Plc (Royaume-Uni)
- Administratrice d'Yves Saint Laurent

(1) Société cotée.



Âge : 69 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
12, place
des États-Unis
75116 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
414 997

MONSIEUR PIERRE PRINGUET

Vice-Président du Conseil d'Administration jusqu'au 23 janvier 2019

Monsieur Pierre Pringuet, ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Mines, débute sa carrière dans la fonction publique. Il entre au Cabinet du Ministre Michel Rocard (1981-1985), puis devient Directeur des Industries agricoles et alimentaires au Ministère de l'Agriculture. En 1987, il rejoint Pernod Ricard comme Directeur du Développement. Il participe activement à son expansion internationale, en occupant successivement les fonctions de Directeur Général de la Société pour l'Exportation de Grandes Marques (1987-1996), puis de Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe (1997-2000). En 2000, il rejoint Monsieur Patrick Ricard au Siège en qualité de co-Directeur Général de Pernod Ricard avec Richard Burrows. Nommé Administrateur de Pernod Ricard dès 2004, Monsieur Pierre Pringuet mène en 2005 avec succès l'acquisition d'Allied Domecq, puis son intégration au Groupe. En décembre de la même année, il devient Directeur Général Délégué du Groupe. En 2008, Monsieur Pierre Pringuet conduit l'acquisition de Vin&Sprit (V&S) et de sa marque Absolut Vodka qui parachève l'internationalisation de Pernod Ricard. À la suite du retrait des fonctions opérationnelles de Monsieur Patrick Ricard, Monsieur Pierre Pringuet est nommé Directeur Général de Pernod Ricard le 5 novembre 2008. Il exerce ses fonctions de Directeur Général jusqu'au 11 février 2015, date d'échéance de son mandat conformément aux Statuts de la Société. Monsieur Pierre Pringuet était Président de l'Association française des entreprises privées (AFEP) de juin 2012 à mai 2017.

Monsieur Pierre Pringuet a été Vice-Président du Conseil d'Administration du 29 août 2012 au 23 janvier 2019.

Il est officier de la Légion d'honneur, chevalier de l'Ordre national du mérite et commandeur du Mérite agricole.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administrateur d'Iliad ⁽¹⁾
- Administrateur de Cap Gemini ⁽¹⁾
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec ⁽¹⁾
- Administrateur d'Avril Gestion SAS (Groupe Avril)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Président du Comité Sully
- Président de l'Association française des entreprises privées (AFEP)

(1) Société cotée.



MADAME NICOLE BOUTON

Administratrice indépendante

Madame Nicole Bouton est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Entre 1970 et 1984, elle a exercé les fonctions de sous-Directrice, puis de Directrice Adjointe à l'Administration centrale du Crédit Commercial de France. De 1984 à 1996, Madame Nicole Bouton occupe successivement les fonctions de Directrice Adjointe, Directrice, puis Gérante de Lazard Frères et Cie et de Lazard Frères Gestion. En 1996, elle est nommée au Comité Exécutif de la Banque NSMD (Groupe ABN AMRO France) et prend les fonctions de Directrice des Clientèles institutionnelles et bancaires avant d'être nommée membre du Directoire en 2000. Elle prend également les fonctions de Directrice de Holding ABN AMRO France la même année.

Âge : 71 ans

Nationalité :

Française

Adresse professionnelle :
Friedland Gestion
4, rue de la Paix
75002 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
1450

Par ailleurs, elle est nommée Présidente du Directoire, puis Vice-Présidente du Conseil de Surveillance d'Asset Allocation Advisors et Présidente de la Banque du Phénix qu'elle fusionne avec la Banque NSMD en octobre 1998. Madame Nicole Bouton quitte ABN AMRO en 2001 et fonde en 2002 Groupe Financière Centuria dont elle a assuré la Présidence jusqu'en juin 2010 ; à ce titre, elle préside plusieurs filiales dont Financière Accréditée, acquise en 2006. Elle est également Administratrice de plusieurs autres filiales du Groupe Financière Centuria. À fin juin 2010, elle vend ses actions de Centuria et demeure Présidente de Financière Accréditée jusqu'à la cession de la société en 2016. Elle est nommée Présidente du Comité stratégique de Friedland Gestion, société de gestion, aux côtés de deux nouveaux partenaires.

Madame Nicole Bouton est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2007.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Présidente du Comité stratégique de Friedland Gestion
- Administratrice de Chœur & Orchestre de la Sorbonne

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Présidente de Centuria Capital
- Présidente de Centuria Luxembourg (filiale de Centuria Capital)
- Présidente de Financière Centuria Asset Management (filiale de Centuria Capital)
- Présidente de Centuria Accréditation (filiale de Centuria Capital)
- Présidente de Financière Accréditée (filiale de Centuria Capital)
- Administratrice de l'AMOC (Opéra Comique)



MONSIEUR WOLFGANG COLBERG

Administrateur indépendant

Titulaire d'un doctorat en Sciences Politiques (complété par une spécialisation en « Business Administration » et « Business Informatics »), Monsieur Wolfgang Colberg a fait sa carrière au sein du groupe Robert Bosch et du groupe BSH. Entré dans le groupe Robert Bosch en 1988, il a successivement assuré les fonctions de Contrôleur de gestion (Siège), Directeur Administratif (Usine de Göttingen) (1990-1993), Directeur du Contrôle de gestion et Planning économique (Siège) (1993-1994) et a été nommé Directeur Général de la filiale du Groupe pour la Turquie et l'Asie centrale. En 1996, il a exercé les fonctions de Senior Vice-Président – Achats et Logistique (Siège).

Entre 2001 et 2009, il était Directeur Financier de BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH et membre du Comité Exécutif. De 2009 à 2013, Monsieur Wolfgang Colberg était Directeur Financier de Evonik Industries AG et membre du Comité Exécutif. Depuis 2013, il est *Industrial Partner* chez CVC Capital Partners et depuis 2019, il est *Senior Adviser* chez CVC Advisers.

Monsieur Wolfgang Colberg est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administrateur de Thyssenkrupp AG ⁽¹⁾ (Allemagne)
- Administrateur de Burelle SA ⁽¹⁾
- *Senior Adviser*, CVC Advisers (Allemagne)
- *Industrial Partner*, CVC Capital Partners (Allemagne)
- Président du Conseil de Surveillance de ChemicalInvest Holding BV, Sittard (Pays-Bas)
- Président du Conseil de AMSilk GmbH, Munich (Allemagne)
- Président du Conseil de Efficient Energy GmbH, Munich (Allemagne)
- Membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG (Allemagne)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

Adresse professionnelle :
CVC Capital Partners
Westend Duo,
Bockenheimer
Landstrasse 24
60323 Frankfurt am
Main (Allemagne)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
1076

(1) Société cotée.



Âge : 48 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Groupe Bruxelles Lambert
24, avenue Marnix
BE1000 Bruxelles
(Belgique)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
1 000

MONSIEUR IAN GALLIENNE

Administrateur indépendant

Monsieur Ian Gallienne est Directeur Général du Groupe Bruxelles Lambert depuis janvier 2012.

Il est titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau. De 1998 à 2005, il était Directeur des Fonds de *private equity* Rhône Capital LLC à New York et Londres. En 2005, il crée le fonds de *private equity* Ergon Capital Partners et en est l'Administrateur délégué jusqu'en 2012.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur du Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009, d'Imerys depuis 2010, de SGS depuis 2013 et d'Adidas depuis 2016.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- CEO du Groupe Bruxelles Lambert ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administrateur d'Imerys ⁽¹⁾
- Administrateur de SGS SA ⁽¹⁾ (Suisse)
- Administrateur d'Adidas AG ⁽¹⁾ (Allemagne)
- Administrateur de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Gérant du Conseil d'Administration de Sienna Capital (Luxembourg)
- Gérant de Serena 2017 SC
- Gérant Société civile Château Cheval Blanc
- Administrateur de Compagnie Nationale de Portefeuille SA (Belgique)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur de Lafarge SA ⁽¹⁾
- Administrateur de Umicore ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administrateur d'Erbe SA (Belgique)
- Administrateur de Steel Partners NV (Belgique)
- Administrateur de Gruppo Banca Leonardo SpA (Italie)
- Membre du Conseil de Surveillance de Kartesia Management SA (Luxembourg)
- Gérant d'Ergon Capital II SARL (Luxembourg)
- Administrateur d'Ergon Capital SA (Belgique)

(1) Société cotée.



Âge : 57 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Martell Mumm Perrier-Jouët
112, avenue Kléber
75116 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
4 348

MONSIEUR CÉSAR GIRON

Administrateur

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lyon, Monsieur César Giron a rejoint le groupe Pernod Ricard en 1987 où il y a effectué toute sa carrière. En 2000, il est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Swiss SA avant d'être nommé Président-Directeur Général de Wyborowa SA en Pologne en décembre 2003.

Depuis juillet 2009, Monsieur César Giron exerçait les fonctions de Président-Directeur Général de Pernod jusqu'à sa nomination le 1^{er} juillet 2015 en qualité de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët.

Monsieur César Giron est Président du Directoire de la Société Paul Ricard.

Monsieur César Giron est un petit-fils de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard.

Monsieur César Giron est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

Au sein du Groupe

- Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët
- Président-Directeur Général de Martell & Co SA
- Président-Directeur Général de Champagne Perrier-Jouët
- Président-Directeur Général de GH Mumm & Cie SVCS
- Président de Domaines Jean Martell
- Président de Augier Robin Briand & Cie
- Président de Le Maine au Bois
- Président de Financière Moulins de Champagne
- Président de Spirits Partners SAS
- Administrateur de Société des Produits d'Armagnac SA
- Administrateur de Mumm Perrier-Jouët Vignobles et Recherches

- Administrateur de Lirix

En dehors du Groupe

- Président du Directoire de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)



Âge : 50 ans

Nationalité :
Espagnole

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
12, place
des États-Unis
75116 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
1 100

MADAME MARTINA GONZALEZ-GALLARZA

Administratrice

Madame Martina Gonzalez-Gallarza est diplômée de l'École de Commerce des jésuites ICADE de Madrid (*Licenciatura*) et a obtenu un doctorat en marketing de l'Université de Valence. Elle a poursuivi sa carrière dans le monde universitaire, exerçant différentes fonctions au sein de la Faculté d'Études de l'Entreprise de l'Université Polytechnique de Valence, notamment en tant que Directrice du département Marketing et Responsable du Bureau International. Elle a ensuite rejoint l'Université Catholique de Valence où elle a été Doyenne de la Faculté d'Études Commerciales de 2004 à 2008. Depuis novembre 2008, Madame Martina Gonzalez-Gallarza fait partie du département Marketing de l'Université de Valence où, étant actuellement Professeur Titulaire, elle exerce des activités de recherche dans le domaine du comportement du consommateur (avec plus de 50 articles publiés dans des revues académiques et plus de 100 papiers présentés dans des congrès ou conférences internationales) et enseigne dans les programmes de masters internationaux à Valence (Chambre de Commerce, UV et UCV) et à l'étranger (à l'IAE de Rennes et à l'IGC de Bremen (Allemagne) et à la LUISS University à Rome (Italie)). Elle a été *Visiting Scholar* (stage de recherche) à la Columbia University (NYC), à l'ESCP Europe en France et à la Sassari University (Sardaigne, Italie).

Par ailleurs, Madame Martina Gonzalez-Gallarza est membre de l'American Marketing Association, et des associations espagnole et française de Marketing.

Madame Martina Gonzalez-Gallarza est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2012.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Néant

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant



Âge : 51 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
12, place
des États-Unis
75116 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
1 000

MADAME ANNE LANGE

Administratrice indépendante

De nationalité française et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA), Madame Anne Lange débute sa carrière dans les services du Premier ministre où elle dirige le bureau de la tutelle de l'État sur l'audiovisuel public. Elle rejoint en 1998 Thomson comme Directrice de la Planification stratégique et devient en 2000 Directrice du département *eBusiness* Europe. En 2003, Madame Anne Lange est nommée Secrétaire Générale du Forum des Droits sur l'Internet, organisme dépendant du bureau du Premier ministre. De 2004 à 2014, elle exerce successivement au sein du groupe Cisco les fonctions de Directrice du Secteur public Europe, Directrice Exécutive des Opérations mondiales médias et secteur public (aux États-Unis), puis de Directrice Exécutive pour l'innovation au sein de la division Internet Business Solution Group.

Elle fonde ensuite la société Mentis, dont elle cédera les parts fin 2017. Start-up spécialisée dans la technologie des plateformes logicielles et des objets connectés, Mentis collabore avec de grands groupes sur des solutions de mobilité et de gestion de l'espace urbain, la plaçant au cœur de la révolution des territoires connectés.

Anne Lange a créé entre-temps ADARA, une société de conseil et d'investissement. Elle intervient comme *Senior Advisor* auprès de grands groupes de technologie, de cabinets de conseil en stratégie et d'entreprises plus traditionnelles en quête de trouver leur propre parcours sur le chemin de la transformation. Elle est membre des Conseils d'Administration de sociétés cotées (Orange, Pernod Ricard, Econocom Group, FFP [société financière, holding de la famille Peugeot]), ainsi que du Conseil d'Administration de IN Group (anciennement Imprimerie Nationale).

Madame Anne Lange dispose d'une expertise dans l'innovation et le Digital développée depuis une vingtaine d'années tant dans le secteur privé que dans le secteur public et dans une perspective mondiale.

Madame Anne Lange est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2016.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice d'Orange ⁽¹⁾
- Administratrice d'Econocom Group ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administratrice de FFP ⁽¹⁾
- Administratrice de IN Group

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Fondatrice et Gérante de Mentis

(1) Société cotée.



Âge : 37 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
**Martell Mumm
Perrier-Jouët
112, avenue Kléber
75116 Paris (France)**

Nombre d'actions
détenues par
Monsieur Paul-Charles
Ricard au 30 juin 2019 :
182 226

Nombre d'actions
détenues par la Société
Paul Ricard
au 30 juin 2019 :
28 051 679

MONSIEUR PAUL-CHARLES RICARD

Représentant Permanent de la Société Paul Ricard ⁽¹⁾, Administrateur

Monsieur Paul-Charles Ricard est titulaire d'un Master en sciences du management de l'Euromed Marseille, d'un Master 2 en communication (droit des médias) et d'une maîtrise de Droit des affaires de l'Université Panthéon-Assas Paris 2. Il a rejoint le groupe Pernod Ricard en 2008 au sein du département Audit et Développement du Siège en qualité d'Auditeur Interne. En 2010, il rejoint la société Martell Mumm Perrier-Jouët en qualité de Chef de produit international GH Mumm et est désormais Chef de Groupe Innovation.

Monsieur Paul-Charles Ricard est un petit-fils de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard.

Depuis le 29 août 2012, il est Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, société Administrateur de Pernod Ricard.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Président de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (M. Paul-Charles Ricard)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

(1) Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.



MONSIEUR GILLES SAMYN

Administrateur indépendant

Monsieur Gilles Samyn est ingénieur commercial diplômé de l'Université libre de Bruxelles (ULB) – École de Commerce Solvay au sein de laquelle il a exercé des fonctions scientifiques et académiques de 1969 à 2016. Il débute sa carrière professionnelle en qualité de conseiller au Mouvement Coopératif Belge avant de rejoindre le Groupe Bruxelles Lambert en 1974. Après une année en tant que conseiller indépendant, il intègre, en 1983, le groupe Frère-Bourgeois où il a exercé les fonctions d'Administrateur délégué jusqu'à février 2019.

Monsieur Gilles Samyn est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2014.

Âge : 69 ans

Nationalités :

Belge et française

Adresse professionnelle :

CNP
Rue de la
Blanche Borne
12B-6280 Loverval
(Belgique)

Nombre d'actions
détenues

au 30 juin 2019 :

1 000

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administrateur de AOT Holding Ltd (Suisse)
- Manager d'Astra Oil Company LLC (AOC) (États-Unis)
- Administrateur de Astra Transcor Energy NV (ATE) (Pays-Bas)
- Président du Conseil d'Administration de Filux SA (Luxembourg)
- Gérant de Gosa SDC (Belgique)
- Administrateur de Grand Hôpital de Charleroi ASBL (Belgique)
- Administrateur délégué de Société des Quatre Chemins SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de TAGAM AG (Suisse)
- Président du Conseil d'Administration de Transcor Astra Group SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Worldwide Energy Ltd AG (Suisse)
- Administrateur délégué de Investor SA (Belgique)
- Président de Maison des Maths et du Numérique ASBL (Belgique)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Vice-Président de APG/SGA SA ⁽¹⁾ (Suisse)
- Président de Groupe Flo SA ⁽¹⁾
- Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert SA ⁽¹⁾ (GBL) (Belgique)
- Membre du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision (M6) SA ⁽¹⁾
- Administrateur de Pargesa Holding SA ⁽¹⁾ (Suisse)
- Président et représentant de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur de ACP SA (Belgique)
- Représentant permanent de la Société des Quatre Chemins SA, Administrateur et Président de ACP SA
- Commissaris de Agescsa Nederland NV (Pays-Bas)
- Représentant de ACP SA, Administrateur de Antwerp Gas Terminal NV (Belgique)
- Administrateur de Banca Leonardo SpA (Italie)
- Administrateur de Belgian Ice Cream Group NV (Belgique)
- Président de Belgian Sky Shops SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Carpar SA (Belgique)
- Administrateur de Carsport SA (Belgique)
- Président de Cheval Blanc Finance SAS
- Représentant permanent de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur délégué de Compagnie Nationale à Portefeuille SA, ex-Newcor SA (Belgique)
- Vice-Président de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Erbe SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Fibelpar SA (Belgique)
- Administrateur de Fidentia Real Estate Investments SA (Belgique)
- Président de Financière Flo SAS
- Administrateur délégué de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Président de International Duty Free SA ex-Distripar SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Loverval Finance SA, ex-Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)
- Président de Newcor SA (Belgique)
- Administrateur de Newtrans Trading SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Safimar SA (Belgique)
- Administrateur délégué de SCP SA (Luxembourg)
- Président du Conseil d'Administration de Segelux SA, ex-Gesecalux SA (Luxembourg)
- Administrateur de Société Civile du Château Cheval Blanc
- Gérant de Sodisco SARL
- Président de Solvayschoolsalumni ASBL (Belgique)
- Administrateur de Starco Tielen NV (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Swilux SA (Luxembourg)
- Membre du Comité d'investissement de Tikehau Capital Partners SAS
- Administrateur de Transcor East Ltd (Suisse)
- Administrateur de TTR Energy SA (Belgique)
- Président d'Unifem SAS
- Représentant permanent de Compagnie Immobilière de Roumont SA, Administrateur de BSS Investments (Belgique)

(1) Société cotée.

**MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

- Représentant permanent de Société Quatre Chemins SA, Administrateur délégué de Carpar SA (Belgique)
 - Administrateur suppléant de Cheval des Andes SA (ex-Opéra Vineyards SA) (Argentine)
 - Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Immobilière de Roumont SA (Belgique)
 - Président du Conseil d'Administration de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)
 - Administrateur délégué de Domaines Frère-Bourgeois SA (Belgique)
 - Président du Conseil d'Administration de Europart SA (Belgique)
 - Représentant permanent de Société Des Quatre Chemins SA, Président du Conseil d'Administration de Fibelpar SA (Belgique)
 - Administrateur de Financière de la Sambre SA (Belgique)
 - Président du Conseil d'Administration de Finer SA, ex-Erbe Finance SA (Luxembourg)
 - Administrateur de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
 - Représentant permanent de Frère-Bourgeois SA, Gérant de GBL Energy SARL (Luxembourg)
 - Représentant de Frère-Bourgeois SA, Administrateur de GBL Verwaltung SA (Luxembourg)
 - Président du Conseil d'Administration de Helio Charleroi Finance SA (Luxembourg)
 - Président du Conseil d'Administration de Kermadec SA (Luxembourg)
 - Commissaris de Parjointco NV (Pays-Bas)
 - Gérant de Sienna Capital SARL (Luxembourg)
 - Membre du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (Pays-Bas)
-



Âge : 50 ans

Nationalité :
Britannique

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
12, place
des États-Unis
75116 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
1 000

MADAME KORY SORENSON

Administratrice indépendante

Madame Kory Sorenson, de nationalité britannique, est née aux États-Unis. Elle a fait sa carrière dans la finance, en se consacrant à la gestion du capital et du risque. Elle est titulaire d'un DESS de l'Institut d'études politiques de Paris, d'un Master en économie appliquée de l'Université Paris Dauphine, et d'un *Bachelor of Arts* en sciences politiques et économétrie de l'American University de Washington DC. En 2013, elle a complété sa formation par un programme exécutif de la Harvard Business School, *Making Corporate Boards More Effective*, et en 2016 d'un autre programme exécutif d'INSEAD, *Leading from the Chair*. Madame Kory Sorenson a été *Managing Director, Head of Insurance Capital Markets* chez Barclays Conseil à Londres, où son équipe a réalisé des opérations innovantes en gestion de capital, des opérations de fusions et acquisitions ainsi que des opérations sur fonds propres, de capital hybride et de couverture pour d'importantes compagnies d'assurances. Avant cela, elle dirigeait l'équipe en charge des marchés financiers spécialisés dans l'assurance au Crédit Suisse et l'équipe en charge des marchés de la dette des institutions financières chez Lehman Brothers en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas. Elle a débuté sa carrière en banque d'investissement chez Morgan Stanley et dans le secteur financier chez Total.

Madame Kory Sorenson est actuellement Administratrice et Présidente du Comité d'Audit de SCOR SE (cotée à Paris) et membre des conseils des filiales de réassurance vie et non-vie aux États-Unis, Administratrice et Présidente du Comité de rémunération de Phoenix Group Holdings (cotée en Grande-Bretagne), Administratrice de SGS SA (cotée en Grande-Bretagne), et membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann, une banque privée en Autriche.

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice de SGS SA ⁽ⁱ⁾ (Suisse)
- Administratrice de Phoenix Group Holdings ⁽ⁱ⁾ (Royaume-Uni)
- Administratrice de SCOR SE ⁽ⁱ⁾
- Administratrice de SCOR Global Life Americas Reinsurance Company (États-Unis)
- Administratrice de SCOR Global Life USA Reinsurance Company (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de Château Troplong Mondot
- Membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann (Autriche)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice de Prometic ⁽ⁱ⁾ (Canada)
- Membre du Conseil de Surveillance de UNIQA Insurance Group AG ⁽ⁱ⁾ (Autriche)
- Administratrice de l'Institut Pasteur (fondation à but non lucratif)
- Administratrice de Aviva Insurance Limited (Royaume-Uni)

(i) Société cotée.



Âge : 38 ans

Nationalité :
Espagnole

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
12, place
des États-Unis
75116 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 juin 2019 :
8 570

MADAME VERONICA VARGAS

Administratrice

Madame Veronica Vargas est diplômée de l'École supérieure d'ingénieur de l'université de Séville (*Escuela Técnica Superior de Ingenieros*) et a terminé sa formation d'ingénieur industriel en gestion à l'École Centrale Paris (ECP).

Madame Veronica Vargas commence sa carrière professionnelle début 2007 à la Société Générale Corporate & Investment Banking au sein du département « Financements stratégiques et d'acquisition » basé à Paris. En 2009, elle rejoint l'équipe de Londres où elle continue à ce jour à conseiller les grands clients de la banque sur tous les sujets relatifs à leur structure de capital, ainsi qu'à participer à la réalisation de leurs financements stratégiques (acquisitions, *spin-offs*, rachats d'actions...).

Madame Veronica Vargas est une arrière-petite-fille de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard et est Représentante permanente de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard SA depuis 2009.

Madame Veronica Vargas est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2019 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Représentante permanente de la société Rigivar, membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant



Âge: 48 ans

Nationalité:
Espagnole

Adresse professionnelle:
Pernod Ricard España –
C/* Arequipa, 1 –
28043 Madrid –
Espagne

MADAME MARIA JESUS CARRASCO LOPEZ

Administratrice représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 23 janvier 2019

Madame Maria Jesus Carrasco Lopez est diplômée de l'école de commerce et marketing ESIC (*Master en Direccion de comercio internacional*) et de CENP (*Diplomatura en comercio exterior*) en Espagne.

En 1999, elle rejoint les équipes de Pernod Ricard España et occupe successivement les fonctions de *Marketing Executive Assistant* (1999-2010) puis de *Trade Marketing Executive On Trade* (2010-2019). Elle est aujourd'hui *Regional Trade Marketing Manager* et pilote l'ensemble des plans d'action au niveau régional conformément à la stratégie du Groupe.

Madame Maria Jesus Carrasco Lopez est Administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA depuis sa nomination en décembre 2018.

**MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES
EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE
AU 30.06.2019 OU À LA DATE
DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT**

- Néant

**MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

- Néant



Âge: 48 ans

Nationalité:
Française

Adresse professionnelle:
Ricard
6, rue Newton
75116 Paris (France)

MONSIEUR STÉPHANE EMERY

Administrateur représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 19 janvier 2018

Monsieur Stéphane Emery est diplômé de l'ESCO Paris/Wesford (École supérieure de commerce et de management).

Il débute sa carrière en juillet 1994 dans le groupe Pernod Ricard où il rejoint les équipes de Ricard à Paris en qualité de Chef de Secteur *On Trade* puis a successivement été *On Trade Sales Manager* en Bourgogne (de 2000 à 2005), *Off Trade Sales Manager* à Paris (de 2005 à 2017) et occupe actuellement le poste de Responsable Marques et Communication à Paris.

En décembre 2017, à la suite de sa désignation par le Comité de Groupe (France), il est nommé Administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA.

Très impliqué au sein du Groupe, Stéphane Emery a également exercé plusieurs mandats de représentant des salariés au sein de Ricard (représentant syndical SIPGR puis membre DP/CE et Secrétaire CE avant de devenir Délégué représentant de la France au Comité européen).

Monsieur Stéphane Emery est également Administrateur salarié de la Fondation d'Entreprise Ricard depuis 2010.

**MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES
EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE
AU 30.06.2019 OU À LA DATE
DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT**

- Administrateur salarié de la Fondation d'Entreprise Ricard

**MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

- Néant

Les Administrateurs n'exercent pas de fonctions salariées dans le Groupe, à l'exception de Monsieur César Giron, Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët, de Monsieur Paul-Charles Ricard (Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur), Chef de Groupe Innovation chez Martell Mumm Perrier-Jouët, de Madame Maria Jesus Carrasco Lopez, Administratrice représentant les salariés et *Regional Trade Marketing Manager* chez Pernod Ricard España, et de Monsieur Stéphane Emery, Administrateur représentant les salariés, Responsable Marques et Communication chez Ricard à Paris.

2.4 Structure de gouvernance

2.4.1 Réunification des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Le mandat de Directeur Général de M. Pierre Pringuet étant arrivé à échéance le 11 février 2015, et la Présidente du Conseil d'Administration à cette époque (Mme Danièle Ricard) ayant souhaité se retirer du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a décidé, en conformité avec le Code de commerce et le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère, de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général. À noter que M. Pierre Pringuet fut nommé Vice-Président du Conseil d'Administration le 29 août 2012, fonction de laquelle il a démissionné le 23 janvier 2019, date à laquelle le Conseil d'Administration a créé le poste d'Administrateur Référent. En outre, pour assurer un équilibre des pouvoirs et une bonne gouvernance, la Société s'est attachée à mettre en place des garanties, notamment :

- dans le cadre de la Direction Générale du Groupe, le Président-Directeur Général s'appuie sur deux organes de Direction, le Bureau Exécutif qui avalise toutes les décisions majeures concernant la marche du Groupe et le Comité Exécutif qui assure la coordination entre le Siège et les filiales selon le modèle décentralisé du Groupe ;
- la limitation des pouvoirs du Directeur Général par le Conseil d'Administration : l'autorisation préalable du Conseil d'Administration est notamment nécessaire pour les opérations de croissance externe ou de désinvestissement pour un montant supérieur à 100 millions d'euros et pour les emprunts supérieurs à 200 millions d'euros (voir la sous-partie « Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général » ci-après) ; et
- quatre comités spécialisés chargés de préparer les travaux du Conseil d'Administration relatifs aux domaines suivants : rémunérations ; audit ; nominations, gouvernance et RSE ; et stratégie. Ces comités sont majoritairement composés d'Administrateurs indépendants⁽¹⁾, la Société allant au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF sur le pourcentage d'Administrateurs indépendants (Comité d'Audit : 100 % vs 67 % recommandé ; Comité des Rémunérations : 75 % vs 50 % recommandé ; Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE : 75 % vs 50 % recommandé et Comité Stratégique : 50 % vs aucune recommandation).

2.4.2 Pouvoirs du Président-Directeur Général

En sa qualité de Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil d'Administration dans le cadre de la préparation de ses réunions.

En sa qualité de Directeur Général, le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil, ainsi que dans le respect des limites d'ordre interne telles que définies par le Conseil d'Administration et son Règlement intérieur⁽²⁾.

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration ni la proportion des femmes.

(2) Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

2.4.3 Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général

À titre interne, suivant la décision du Conseil d'Administration en date du 11 février 2015 et conformément à l'article 2 de son Règlement intérieur⁽²⁾, le Président-Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour toutes les opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée par la Société ainsi que pour les opérations énumérées ci-après :

- faire des acquisitions, aliénations et échanges de biens et droits immobiliers et engager des investissements, pour un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- conclure, avec des entreprises de droit français ou non, tout traité de participation ou d'exploitation en commun à l'exception de toute société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) ;
- prendre tout intérêt et participation dans toute entreprise ou société de personnes ou de capitaux, constituée ou à constituer, par voie de souscription ou apport en espèces ou en nature, par des achats d'actions, droits sociaux ou autres titres et généralement par toute forme quelconque et pour un montant excédant 100 millions d'euros par opération ;
- consentir des prêts, crédits et avances pour un montant supérieur à 100 millions d'euros par emprunteur, sauf quand cet emprunteur est une société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) et à l'exclusion des prêts consentis pour une durée inférieure à un an ;
- emprunter, avec ou sans constitution de garanties sur des éléments de l'actif social, pour un montant total supérieur à 200 millions d'euros au cours d'un même exercice, sauf auprès des filiales de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) pour lesquelles aucune limite n'est prévue ;
- cautionner, avaliser ou donner des garanties, sous réserve d'une délégation expresse du Conseil d'Administration dans les limites des articles L. 225-35 et R. 225-28 du Code de commerce ; et
- céder des participations dont la valeur d'entreprise est supérieure à 100 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration du 9 novembre 2017 avait autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières. Il est précisé que cette autorisation avait alors été partiellement utilisée, la Société ayant donné une garantie bancaire à première demande d'un montant de 26 283 122 euros dans le cadre d'un projet interne.

Cette autorisation a été renouvelée le 21 novembre 2018, le Président-Directeur Général ayant été autorisé, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières.

2.4.4 Rôle du Vice-Président et missions qui lui ont été confiées jusqu'au 23 janvier 2019

Il est rappelé que le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019 a, sur proposition du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, décidé de mettre fin aux fonctions du Vice-Président, les différentes missions qui lui avaient été attribuées, et décrites ci-dessous, ayant été reprises en interne.

Conformément aux Statuts de la Société, le rôle du Vice-Président du Conseil d'Administration est de présider les séances du Conseil d'Administration ou de l'Assemblée Générale en cas d'empêchement du Président du Conseil.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, et conformément à son Règlement intérieur a, dans le cadre du suivi et du respect des règles de bonne gouvernance, et notamment de conflit d'intérêts, confié au Vice-Président, compte tenu en particulier de son expertise en matière de gouvernance d'entreprise, les missions spécifiques suivantes :

- en accord avec le Président-Directeur Général, représenter Pernod Ricard dans ses relations de haut niveau notamment avec les pouvoirs publics et les associations professionnelles aux plans national et international ; et
- prendre une part active, en lien avec le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, dans la gestion des sujets de gouvernement d'entreprise et, en accord avec le Président-Directeur Général, représenter Pernod Ricard auprès de tiers sur ces questions tout en s'assurant d'une réponse adéquate de Pernod Ricard aux exigences des actionnaires et, plus généralement, des autres parties prenantes.

2.4.5 Rôle de l'Administrateur Référent et missions qui lui ont été confiées à compter du 23 janvier 2019

Le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019 a, sur proposition du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, créé le poste d'Administrateur Référent et l'a confié à Madame Patricia Barbizet.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, l'Administrateur Référent exerce les missions suivantes :

- convoquer le Conseil d'Administration à son initiative ou en l'absence du Président-Directeur Général ;
- être consulté sur l'ordre du jour et de toute réunion du Conseil d'Administration et avoir la faculté de demander l'inscription de points complémentaires ;

- présider les réunions du Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général ;
- assurer la direction du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et rendre compte de cette évaluation au Conseil ;
- prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts ;
- veiller au respect des règles du Code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement intérieur du Conseil ;
- convoquer et présider l'*Executive Session* ;
- s'assurer que les Administrateurs disposent des ressources nécessaires pour exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et qu'ils bénéficient, de manière raisonnable, du niveau d'information adéquat à l'accomplissement de leurs fonctions ;
- prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veiller à ce qu'il leur soit répondu ; et
- rencontrer les investisseurs et actionnaires de la Société.

Depuis sa prise de fonction, l'Administratrice Référente a notamment participé, avec la Direction Générale et la Direction des Relations Investisseurs, à plusieurs réunions dédiées à la gouvernance de la Société (*roadshows*), mais a aussi rencontré une grande partie des équipes de Pernod Ricard et certaines de ses filiales. Elle a en outre conduit l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur comme exposé au paragraphe 2.6.4. ci-dessous.

L'Administratrice Référente rend compte annuellement de l'exécution de sa mission au Conseil d'administration. Au cours des Assemblées Générales, elle peut être invitée par le Président-Directeur Général à rendre compte de son action. Il est précisé que la perte de la qualité d'indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'Administrateur Référent.

2.4.6 Code de gouvernement d'entreprise de référence : Code AFEP-MEDEF

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard du 12 février 2009 a confirmé que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF de décembre 2008, révisé en juin 2018 (le « Code AFEP-MEDEF »), disponible sur les sites Internet de l'AFEP et du MEDEF, est celui auquel se réfère Pernod Ricard, notamment pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

2.5 Composition du Conseil d'Administration

2.5.1 Règles générales relatives à la composition du Conseil d'Administration et à la nomination des Administrateurs

La composition nominative du Conseil d'Administration est détaillée ci-avant.

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 16 et suivants des Statuts de la Société et sont décrites ci-après. Le Conseil d'Administration de la Société est composé de 3 membres au moins et de 18 au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Conformément aux dispositions statutaires, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 50 actions de la Société⁽¹⁾ inscrites sous la forme nominative. Toutefois, il est recommandé dans le Règlement intérieur du Conseil que les Administrateurs acquièrent et détiennent au moins 1 000 actions de la Société.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'Administration après avis du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale.

Conformément à la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (loi PACTE) et aux Statuts de la Société, le nombre d'Administrateurs représentant les salariés siégeant au Conseil d'Administration dépend du nombre d'Administrateurs au Conseil. À la suite de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, en application de la loi et des dispositions statutaires, un Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité de Groupe (France) le 13 décembre 2017 pour une durée de quatre ans afin de siéger au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration de la Société étant composé de 13 membres depuis l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, un second Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité d'Entreprise Européen le 5 décembre 2018.

Un représentant du Comité Economique et Social de la Société assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Le Conseil d'Administration peut, sur proposition de son Président, nommer un ou plusieurs censeurs, personnes physiques ou morales, choisis parmi ou en dehors des actionnaires.

La durée des fonctions des Administrateurs est fixée à quatre ans. Toutefois, à titre exceptionnel, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer ou renouveler certains Administrateurs pour une durée de deux ans afin de permettre un renouvellement échelonné du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE évaluent régulièrement la composition du Conseil et de ses Comités ainsi que les différentes compétences et expériences apportées par chacun des Administrateurs. Sont également identifiées les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, de genre que d'expériences. En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'Administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'Administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2018/19.

(1) Cette obligation et cette recommandation ne sont pas applicables aux Administrateurs représentant les salariés.

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du Conseil d'Administration	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	<p>Représentation des femmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution progressive : <ul style="list-style-type: none"> • 21,4 % à l'Assemblée Générale du 15 novembre 2011 ; • 28,6 % à l'Assemblée Générale du 9 novembre 2012 ; • 25 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ; • 42 % à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 ; et • 46,1 % à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018. <p>À l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, 42 % d'Administratrices.</p>
	Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expériences, y compris internationales	<p>Administrateurs de nationalité étrangère :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution progressive : <ul style="list-style-type: none"> • 28,6 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2013 ; • 31,2 % à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2014 ; • 42,8 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ; et • 38,5 % à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018. <p>À l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, 42,8 % des Administrateurs seront de nationalité étrangère.</p>
	Nomination d'un ou deux Administrateur(s) représentant les salariés (cf. article 16, Statuts)	<p>Expériences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance du secteur : nomination de M. Paul-Charles Ricard en 2012 ; • Finance et stratégie : nomination de Mme Veronica Vargas en 2015 ; • Marketing/comportement du consommateur : nomination de Mme Martina Gonzalez-Gallarza en 2012 ; • Économie et finance : nomination de Mme Kory Sorenson en 2015 ; • Innovation et Digital : nomination de Mme Anne Lange en 2016 ; et • Direction Générale, Gouvernement d'entreprise et Luxe : nomination de Mme Patricia Barbizet en 2018. <p>Deux Administrateurs représentant les employés depuis l'Assemblée Générale 2018⁽¹⁾ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • désignation du 1^{er} Administrateur représentant les salariés par le Comité de Groupe (France) le 13 décembre 2017 ; et • désignation d'une 2^{de} Administratrice représentant les salariés par le Comité d'Entreprise Européen le 5 décembre 2018.
Indépendance des Administrateurs	50 % d'Administrateurs indépendants (cf. article 8.1 du Code AFEP-MEDEF) + représentation significative d'Administrateurs indépendants (cf. article 3, Règlement intérieur)	53,8 % d'Administrateurs indépendants. À l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, 66,6% des Administrateurs seront indépendants.
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (cf. article 18, paragraphe 4, Statuts)	Objectif atteint

(1) Le Conseil d'Administration étant passé de 14 à 12 à l'Assemblée Générale 2015, un seul Administrateur représentant les salariés a été désigné en décembre 2017 par le Comité de Groupe (France). À l'issue de l'Assemblée Générale 2018, le Conseil étant passé à 13 Administrateurs, et comme prévu à l'article 16 des Statuts, une seconde Administratrice représentant les salariés a été désignée par le Comité d'Entreprise Européen le 5 décembre 2018.

2.5.2 Évolution de la composition du Conseil d'Administration

Au cours de l'exercice 2018/19

L'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Madame Martina Gonzalez-Gallarza et de Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Par ailleurs, lors de cette même Assemblée Générale, Madame Patricia Barbizet a été nommée en qualité d'Administratrice pour une durée de quatre ans.

Au cours de l'exercice 2019/20

Le mandat d'Administratrice de Madame Kory Sorenson arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, il sera proposé à cette Assemblée Générale (5^e résolution), conformément aux recommandations du Comité des Nominations, de la Gouvernance, et de la RSE, de renouveler son mandat d'Administratrice pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

En outre, à la suite de la décision de Madame Nicole Bouton de ne pas demander le renouvellement de son mandat d'Administratrice, elle quittera donc le Conseil d'Administration de Pernod Ricard à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019.

Par ailleurs, à la suite des décisions de Madame Martina Gonzalez-Gallarza et de Monsieur Pierre Pringuet de démissionner du Conseil d'Administration à compter de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, de proposer la nomination de Madame Esther Berrozpe Galindo (6^e résolution) et de Monsieur Philippe Petitcolin (7^e résolution) en qualité d'Administrateurs. Leurs mandats seraient conférés pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, ainsi que le Conseil d'Administration, ont examiné la situation de ces candidatures et ont notamment apprécié que Madame Esther Berrozpe Galindo pourrait faire bénéficier de son expérience en marketing et de Direction Générale d'un groupe international. Ils ont également apprécié que Monsieur Philippe Petitcolin pourrait faire bénéficier de son expérience de Direction Générale d'un groupe coté en Bourse. Ils ont en outre revu et confirmé que Madame Esther Berrozpe Galindo et Monsieur Philippe Petitcolin satisfont pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, et comprendrait huit Administrateurs indépendants (66,6%) ainsi que cinq femmes (41,6%) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et à l'égalité professionnelle. Enfin, six Administrateurs seraient de nationalité étrangère.

Les présentations de Madame Esther Berrozpe Galindo et de Monsieur Philippe Petitcolin figurent ci-après :

Madame Esther Berrozpe Galindo

49 ans, nationalités espagnole et italienne

Madame Esther Berrozpe Galindo dispose d'une riche expérience internationale avec plus de 25 ans passés dans le secteur des biens de consommation, en particulier dans le développement et la transformation d'entreprises, en exerçant des rôles marketing, commerciaux, et de direction chez Whirlpool en Europe et en Amérique du Nord. Entre 2013 et 2019, elle est CEO de la région EMEA et membre du Comité Exécutif du Groupe Whirlpool, responsable d'un business de plus de 5 milliards de dollars et de 24 000 employés répartis sur 35 pays, 15 sites de production et une distribution dans plus de 140 pays.

Au cours de sa longue carrière chez Whirlpool, Madame Esther Berrozpe Galindo dirige plusieurs entités en Amérique du Nord, Europe, Moyen-Orient et Afrique, et développe une expérience pointue du développement de marques et de produits, de la consolidation de portefeuille, de l'optimisation des process industriels et logistiques, ainsi que des systèmes et process d'ingénierie.

Elle dispose par ailleurs d'une expérience robuste en M&A, comme elle l'a démontré lors de l'acquisition d'Indesit Company par Whirlpool en 2014, en réussissant son intégration et sa transformation.

Monsieur Philippe Petitcolin

67 ans, nationalité française

Après avoir exercé différentes fonctions au sein d'Europrim, Filotex (filiale d'Alcatel-Alstom) et Labinal (devenue Safran Electrical & Power), Philippe Petitcolin est nommé, dès 2006, Président-Directeur Général de Snecma (devenue Safran Aircraft Engines). De 2011 à 2013, il est nommé Directeur Général des activités défense et sécurité de Safran ainsi que Président-Directeur Général de Safran Electronics & Defense. De juillet 2013 à décembre 2014, il est Président-Directeur Général de Safran Identity & Security et Président du Conseil d'Administration de Safran Electronics & Defense. De décembre 2014 à juillet 2015, il est Président de Safran Identity & Security.

Le 23 avril 2015, il est nommé Administrateur de Safran par l'Assemblée Générale et Directeur Général par le Conseil d'Administration. À la même date, il devient membre du Board de l'association européenne « *The Aerospace and Defence Industries* » (ASD). En juillet 2015, il est nommé Vice-Président du Gifas (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales). En 2015, il est également nommé Administrateur de Belcan Corporation, société de prestations de services d'ingénierie. Il est également Administrateur d'EDF depuis mai 2019.

2.5.3 Indépendance des Administrateurs

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code AFEP-MEDEF (cf. tableau ci-dessous). Un membre du Conseil d'Administration est considéré comme indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (article 3 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-après pour apprécier annuellement l'indépendance des Administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement.

Les critères d'indépendance retenus par le Code AFEP-MEDEF sont les suivants :

Critère 1	Ne pas être salarié ou Dirigeant Mandataire Social exécutif de la Société, ni salarié, Dirigeant Mandataire Social exécutif ou Administrateur d'une société qu'elle consolide ou de sa Société Mère ou d'une société contrôlée par cette dernière.
Critère 2	Ne pas être Dirigeant Mandataire Social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un Dirigeant Mandataire Social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur.
Critère 3	Ne pas être, ou ne pas être lié directement ou indirectement à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
Critère 4	Ne pas avoir de lien familial proche avec un Mandataire Social.
Critère 5	Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	Ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.
Critère 7	Ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe lorsqu'il s'agit d'un Dirigeant Mandataire Social non exécutif.
Critère 8	Des Administrateurs représentant des actionnaires importants (+ 10 %) de la Société ou de sa maison mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société.

Nom	1	2	3	4	5	6	7	8	Qualification retenue par le Conseil d'Administration
Dirigeant Mandataire Social									
Alexandre Ricard <i>Président-Directeur Général</i>			X		X	X	N/A		Non indépendant
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil									
Patricia Barbizet	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Nicole Bouton	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Wolfgang Colberg	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Ian Gallienne	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant*
Anne Lange	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Esther Berrozpe Galindo ⁽¹⁾	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Philippe Petitcolin ⁽¹⁾	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Gilles Samyn	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Kory Sorenson	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Administrateurs									
César Giron			X		X	X	N/A		Non indépendant
Martina Gonzalez-Gallarza	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Non indépendante**
Société Paul Ricard <i>(Représentée par Paul-Charles Ricard)</i>		X	X		X		N/A		Non indépendante
Pierre Pringuet			X	X	X		N/A	X	Non indépendant
Veronica Vargas	X	X			X	X	N/A		Non indépendante
Administrateurs représentant les salariés***									
Maria Jesus Carrasco Lopez ⁽²⁾					N/A				Représentant des salariés
Stéphane Emery ⁽³⁾					N/A				Représentant des salariés

X Signifie que l'Administrateur remplit le critère d'indépendance concerné.

* Compte tenu du franchissement passif du seuil de 10 % des droits de vote par GBL en février 2017 par acquisition automatique de droits de vote double, le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont examiné ce critère d'indépendance spécifique et ont retenu, pour qualifier M. Ian Gallienne d'Administrateur indépendant, que GBL ne participe pas au contrôle de Pernod Ricard et n'envisage pas de le faire, que GBL n'est lié à aucun autre actionnaire ni à la famille Ricard, actionnaire de référence du Groupe et qu'il n'existe pas de situation de conflit d'intérêts susceptible de compromettre sa liberté de jugement.

** Indépendante au regard des critères AFEP-MEDEF mais qualifiée de non indépendante par le Conseil d'Administration en raison du pacte d'actionnaires entre la Société Paul Ricard et M. Rafael Gonzalez-Gallarza, son père.

*** Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration.

(1) Les nominations de Mme Esther Berrozpe Galindo et de M. Philippe Petitcolin sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019.

(2) Administratrice représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 23 janvier 2019.

(3) Administrateur représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 19 janvier 2018.

Dans le cadre de la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, et comme lors de l'exercice précédent, le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration se sont interrogés sur la qualification d'indépendant de Monsieur Ian Gallienne, Administrateur lié à GBL, compte tenu du franchissement passif du seuil de 10 % des droits de vote par GBL par acquisition automatique de droits de vote double en février 2017, étant précisé que Monsieur Gilles Samyn n'occupe, à la date du présent Rapport, plus de fonction au sein du groupe GBL. Il convient de rappeler que l'expérience de Monsieur Ian Gallienne en matière financière ainsi que sa bonne connaissance du Groupe sont un atout pour le Conseil d'Administration de Pernod Ricard. Enfin, il est rappelé que Monsieur Gilles Samyn a effectué une partie de sa carrière au sein du groupe GBL (ou sociétés auxquelles GBL est liée) mais qu'il n'occupe plus de fonction au sein de ce groupe, de telle sorte que rien ne peut affecter son indépendance.

Selon le Code AFEP-MEDEF, des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société (critère 8). Il est prévu un seuil de réflexion à 10 % du capital ou des droits de vote au-delà duquel le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, doit s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ainsi, il a été retenu que GBL ne participe pas au contrôle de Pernod Ricard et n'envisage pas de le faire comme cela avait été indiqué dans la déclaration de franchissement de seuil publiée par l'AMF le 23 février 2017 :

- GBL n'est lié à aucun autre actionnaire ni à la famille Ricard, actionnaire de référence de Pernod Ricard ;
- Monsieur Ian Gallienne n'est pas membre du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE ; et
- GBL n'a pas l'intention de demander la nomination d'Administrateurs supplémentaires, comme indiqué dans la déclaration AMF précitée.

Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont également constaté l'absence de conflit d'intérêts :

- il n'existe pas de relations d'affaires entre GBL et Pernod Ricard susceptible de créer une situation de conflit qui puisse compromettre la liberté de jugement de Monsieur Ian Gallienne ;
- l'entrée de GBL au capital s'est faite indépendamment de tout accord avec Pernod Ricard ou la famille Ricard ;
- il n'existe pas d'accord entre GBL et Pernod Ricard ou la famille Ricard pour la présence de Monsieur Ian Gallienne ou d'un ou plusieurs représentants de GBL au Conseil d'Administration. La présence de Monsieur Ian Gallienne se justifie par son expérience et sa capacité de jugement qui sont bénéfiques au Conseil d'Administration ; et
- Monsieur Ian Gallienne n'est pas en position d'imposer ses vues au Conseil d'Administration qui compte 15 membres (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

Ainsi, ces éléments démontrent une absence de conflit d'intérêts actuel ou potentiel. Par ailleurs, il convient de noter l'absence d'élément nouveau de nature à remettre en cause la qualification d'indépendant retenue dans le passé.

Compte tenu de ces éléments, le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont considéré que Monsieur Ian Gallienne remplit pleinement les critères d'indépendance « spécifiques » liés au franchissement du seuil de 10 % en capital ou en droits de vote.

Après examen et revue de l'ensemble des critères du Code AFEP-MEDEF rappelés ci-avant, le Conseil d'Administration du 24 juillet 2019 a confirmé, sur recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, que parmi les 13 membres

composant le Conseil d'Administration (hors les Administrateurs représentant les salariés), sept Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Patricia Barbizet, Nicole Bouton, Anne Lange et Kory Sorenson ainsi que Messieurs Wolfgang Colberg, Ian Gallienne et Gilles Samyn, soit plus de la moitié du Conseil d'Administration (53,84 %), en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

2.5.4 Plan de succession

Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, sous l'impulsion de sa Présidente, Administratrice Référente du Conseil, examine périodiquement le plan de succession du Groupe. Cela lui permet d'établir et d'actualiser un plan de succession sur différentes périodes :

- court terme : la succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : la succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ; et
- long terme : la succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE privilégie une collaboration étroite avec la Direction Générale afin de garantir une cohérence d'ensemble du plan de succession et d'assurer un suivi des postes clés. Afin de permettre une élaboration optimale du plan de succession des instances dirigeantes et d'assurer les ambitions stratégiques de la Société, une évaluation régulière des potentiels candidats, de leurs parcours et de leurs évolutions, est réalisée avec l'assistance d'un cabinet indépendant.

Par ailleurs, le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE travaille en lien étroit avec le Conseil d'Administration, qui examine chaque année le plan de succession lors de l'*Executive Session*. Le Conseil et le Comité veillent avec une vigilance particulière à garder la confidentialité de ces informations.

2.5.5 Déontologie des Administrateurs

L'article 5 du Règlement intérieur, adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 et dernièrement modifié le 28 août 2019, et l'article 16 des Statuts précisent les obligations déontologiques applicables aux Administrateurs et à leurs Représentants permanents, chaque Administrateur reconnaissant avoir pris connaissance de ces obligations avant d'accepter son mandat. Le Règlement intérieur rappelle également les différentes règles en vigueur relatives aux conditions d'intervention en Bourse sur les titres de la Société et les obligations de déclaration et de publicité s'y rapportant.

En outre, le Conseil d'Administration du 16 février 2011 a adopté un Code de déontologie ayant vocation à prévenir les délits et manquements d'initiés en se conformant aux nouvelles obligations légales. Ce Code a été mis à jour par le Conseil d'Administration du 20 juillet 2017 pour prendre notamment en compte les dispositions de la réglementation européenne sur les abus de marché.

Disposant régulièrement d'informations sensibles, les Administrateurs s'abstiennent d'utiliser ces informations en acquérant ou cédant des titres de la Société, et d'effectuer des opérations sur le titre Pernod Ricard ou tout instrument financier s'y rapportant pendant les trente jours qui précèdent l'annonce des résultats annuels et semestriels et les quinze jours qui précèdent l'annonce des chiffres d'affaires trimestriels. Ces durées sont prolongées au lendemain du jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée après la clôture des marchés (17 h 30, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9 h 00, heure de Paris). En outre, en application du Code de déontologie, ils doivent recueillir l'avis du Comité de déontologie préalablement à toute opération portant sur les actions de la Société ou tout instrument financier s'y rapportant.

2.5.6 Déclaration des Administrateurs

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale à l'égard de la Société en leur qualité de Mandataire Social et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs, des banquiers ou des conseils, relatif à la nomination d'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale.

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, à l'exception de ce qui est décrit au paragraphe « Pactes d'actionnaires » ci-après, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société, autres que celles prévues par le Règlement intérieur et le Code de déontologie.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil, et afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts, chaque membre du Conseil d'Administration a l'obligation de déclarer au Conseil, dès qu'il en a connaissance, toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêts entre l'intérêt social de la Société et son intérêt personnel direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente.

Procédure d'identification des conventions réglementées

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 28 août 2019 a approuvé une Charte interne portant sur la procédure d'identification des conventions réglementées (la « Charte »). Elle est disponible sur le site internet de la Société. Il est précisé que cette Charte formalise la procédure d'identification des conventions réglementées qui s'applique préalablement à la conclusion d'une convention qui pourrait être qualifiée de convention réglementée mais également à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation d'une convention, y compris pour les conventions considérées comme « libres » au moment de leur conclusion.

Pactes d'actionnaires

Pernod Ricard a été notifié le 8 février 2006 de la signature d'une convention d'actionnaires intervenue entre M. Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, accord par lequel Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza s'engage à

consulter la Société Paul Ricard avant toute Assemblée Générale des actionnaires de Pernod Ricard de façon à voter dans le même sens. De plus, Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza s'est engagé à notifier la Société Paul Ricard de toute acquisition supplémentaire de titres Pernod Ricard et/ou de droits de vote, de même qu'il s'est interdit d'en acquérir si une telle transaction devait obliger la Société Paul Ricard et les parties agissant de concert à déposer une offre publique sur Pernod Ricard. Enfin, la Société Paul Ricard dispose d'un droit de préemption sur les titres Pernod Ricard dont Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza pourrait vouloir disposer.

Absence de condamnation pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle

À la connaissance de Pernod Ricard, et au jour de l'établissement du présent document :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale ;
- aucun des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale n'a été associé, au cours des cinq dernières années, à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, en tant que membre d'un organe d'Administration, de Direction ou de Surveillance ou en tant que Directeur Général ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- aucun Administrateur, ni membre de la Direction Générale, n'a été empêché par un tribunal, au cours des cinq dernières années, d'agir en qualité de membre d'un organe d'Administration, de Direction ou de Surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Contrats de services

Aucun membre du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale n'est lié par un contrat de services avec Pernod Ricard ou l'une de ses filiales.

Représentant du personnel

La désignation d'Administrateur(s) représentant les salariés au Conseil d'Administration a été instaurée fin 2013. En conséquence, la représentation du personnel de Pernod Ricard SA au Conseil d'Administration est dorénavant assurée par une seule personne. Il s'agit actuellement de M. Hervé Jouanno.

2.6 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les Statuts et par son Règlement intérieur adopté en 2002 et dernièrement modifié par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 28 août 2019. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires applicables, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Il rappelle notamment les exigences applicables en termes de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts potentiels.

2.6.1 Réunions du Conseil d'Administration

Il appartient au Président de réunir le Conseil d'Administration, soit à intervalles réguliers, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au Conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, le Règlement intérieur prévoit que le Conseil se réunisse au minimum six fois par an. En particulier, le Président du Conseil d'Administration veille à réunir le Conseil d'Administration, pour arrêter les comptes semestriels ainsi que les comptes annuels et convoquer l'Assemblée Générale chargée de les approuver.

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président. La convocation, adressée aux Administrateurs au moins huit jours avant la date de la séance, sauf cas d'urgence motivée, fixe l'ordre du jour et le

lieu de la réunion qui est en principe le siège social de la Société. Les réunions du Conseil d'Administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence et de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur et le Règlement intérieur.

Depuis l'exercice 2016/17, les Administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence des Administrateurs faisant partie du Top Management du Groupe (pratique des *Executive Sessions*). L'objet de ces *Executive Sessions* est notamment de procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et d'échanger sur le plan de succession. Une *Executive Session* a eu lieu au cours de l'exercice 2018/19.

2.6.2 Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. En application du Règlement intérieur, les textes, documents et supports des points inscrits à l'ordre du jour leur sont adressés suffisamment à l'avance, généralement huit jours avant les réunions, pour permettre une préparation effective des Conseils.

L'Administrateur peut solliciter toute explication ou la production d'informations complémentaires et plus généralement formuler auprès du Président ou de l'Administrateur Référent toute demande d'information ou d'accès à l'information qui lui semblerait utile.

2.6.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2018/19

Au cours de l'exercice 2018/19, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 99,09 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ trois heures.

	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE	Comité des Rémunérations	Comité Stratégique
Alexandre Ricard	8/8				1/1
Patricia Barbizet ⁽¹⁾	4/4		1/1		
Nicole Bouton	8/8		4/4	6/6	
Wolfgang Colberg	8/8	4/4	4/4		1/1
Ian Gallienne	8/8			6/6	1/1
César Giron	8/8		4/4		1/1
Martina Gonzalez-Gallarza	8/8				
Anne Lange	8/8				1/1
Pierre Pringuet	8/8			5/6	0/1
Gilles Samyn	7/8	4/4			
Société Paul Ricard (représentée par Paul-Charles Ricard)	8/8				
Kory Sorenson	8/8	4/4		6/6	
Veronica Vargas	8/8				
<i>Administrateurs représentant les salariés</i>					
Maria Jesus Carrasco Lopez ⁽²⁾	3/3				
Stéphane Emery	8/8			6/6	

(1) Quatre réunions du Conseil d'Administration se sont tenues depuis le 21 novembre 2018, date à laquelle Madame Patricia Barbizet a été nommée Administratrice. Madame Patricia Barbizet a également été nommée par le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019, et sur proposition du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, Présidente dudit Comité. Au cours de l'exercice et depuis cette nomination, une réunion du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE s'est tenue.

(2) Durant l'exercice 2018/19, et depuis la désignation de Madame Maria Jesus Carrasco Lopez en qualité d'Administratrice représentant les salariés, trois réunions du Conseil d'Administration se sont tenues.

2.6.4 Évaluation du Conseil d'Administration

Périodiquement, et au moins une fois par an, le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement, portant notamment sur les axes suivants :

- il examine sa composition, son fonctionnement et son organisation ; et
- il vérifie que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à son Règlement intérieur, le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont réalisé une évaluation annuelle de leur fonctionnement.

Il est rappelé que la dernière évaluation triennale externe et formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités avait été effectuée au cours de l'exercice dernier (2017/18) avec le support d'un cabinet externe spécialisé en gouvernance qui avait, sur la base d'un guide d'entretien formalisé, procédé à des entretiens avec chacun des Administrateurs.

Cette année, Mme Patricia Barbizet, Administratrice Référente, a procédé à l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur. Elle a fait un compte rendu de cette évaluation au Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE ainsi qu'au Conseil d'Administration.

Il ressort de cette évaluation que, dans la continuité des précédentes évaluations, les membres du Conseil d'Administration sont satisfaits du fonctionnement de ce dernier et soulignent notamment la culture du Conseil qui favorise les échanges entre les Administrateurs et avec le management de Pernod Ricard. Les Administrateurs apprécient particulièrement la convivialité et le professionnalisme du Conseil.

Dans le cadre d'une démarche constructive, les Administrateurs ont toutefois relevé que, malgré une amélioration, l'équilibre entre présentations et débats doit continuer à progresser et que les présentations, notamment financières, doivent être fournies plus en amont des réunions.

2.6.5 Missions et activités du Conseil d'Administration

Principales missions

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration, notamment

- se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale ;
- se saisit de toute question intéressant la bonne marche des affaires de la Société et en assure le suivi et le contrôle. À cette fin, il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et notamment au contrôle de la gestion de la Société ;
- approuve les projets d'investissements et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques ;
- arrête les comptes annuels et semestriels et prépare l'Assemblée Générale ;
- définit la politique de communication financière de la Société ;
- s'assure de la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés ;
- désigne les mandataires sociaux chargés de diriger la Société sur proposition du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE ;
- définit la politique de rémunération de la Direction Générale sur recommandation du Comité des Rémunérations ;
- examine annuellement, avant la publication du rapport annuel, au cas par cas, la situation de chacun des Administrateurs, puis porte à la connaissance des actionnaires les résultats de son examen de sorte que puissent être identifiés les Administrateurs indépendants ; et
- approuve le rapport du Conseil d'Administration sur le Gouvernement d'Entreprise et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Activités principales en 2018/19

- Au cours de l'exercice 2018/19, les Administrateurs ont été régulièrement informés de l'évolution de l'environnement concurrentiel et les Dirigeants opérationnels des principales filiales leur ont commenté l'organisation, les activités et les perspectives de ces dernières.
- À chacune de ses réunions, le Conseil a débattu de la marche des affaires : activité, résultats et trésorerie, et pris connaissance de l'activité du titre et des principaux ratios de la valorisation boursière.
- Le Conseil d'Administration a notamment arrêté les comptes semestriels et annuels, ainsi que les conditions de la communication financière, examiné le budget, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et arrêté en particulier les projets de résolutions.
- Le Conseil d'Administration consacre une partie significative de son ordre du jour aux comptes rendus et aux débats ayant trait aux travaux confiés aux différents Comités et à leurs recommandations.
- Le Comité Stratégique était chargé d'analyser les grandes orientations stratégiques envisageables pour le développement du Groupe et de rendre compte au Conseil de ses réflexions sur les sujets relatifs à ses missions.
- Le Conseil d'Administration du 28 août 2019 a arrêté, sur proposition du Comité des Rémunérations, la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2019/20 soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale (10^e résolution) et a procédé à l'évaluation de sa rémunération variable au titre de 2018/19 en dehors de sa présence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.
- Les Administrateurs ont tenu une *Executive Session* hors la présence des Administrateurs faisant partie du Top Management du Groupe conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les points spécifiques discutés lors de cette réunion ont principalement concerné le fonctionnement du Conseil et de ses Comités, des points d'amélioration ayant été suggérés par les Administrateurs, ainsi que la revue du plan de succession.
- Le Conseil a également examiné des questions de gouvernance notamment sur la composition du Conseil d'Administration au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF en particulier s'agissant de la diversité des profils.
- Le Conseil a procédé à la revue de l'évaluation annuelle interne de son fonctionnement lors de sa séance du 24 juillet 2019 dont les conclusions sont exposées ci-avant.

2.7 Organisation et fonctionnement des Comités

2.7.1 Les Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration délègue à ses Comités spécialisés la préparation de sujets spécifiques soumis à son approbation.

Quatre Comités instruisent les sujets dans les domaines qui leur ont été confiés et soumettent au Conseil leurs opinions et recommandations : le Comité d'Audit ; le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE ; le Comité des Rémunérations et le Comité Stratégique.

2.7.2 Le Comité d'Audit

Composition

Au 28 août 2019, le Comité d'Audit est composé de :

Président :

Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)

Membres :

Monsieur Gilles Samyn (Administrateur indépendant)

Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante)

Les trois Administrateurs membres du Comité d'Audit sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 67 %. Les membres du Comité d'Audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle.

Le Règlement intérieur du Comité d'Audit a été révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 février 2017.

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2018/19 avec un taux d'assiduité de 100 %.

Principales missions

Le Comité d'Audit a pour principales missions :

- d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés du Groupe avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, prévenir tout manquement éventuel à ces règles, et veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires ;
- de formuler le cas échéant des recommandations pour assurer l'intégrité du processus de *reporting* financier ;
- d'examiner le traitement comptable adéquat des opérations complexes ou inhabituelles au niveau du Groupe ;
- d'examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ;
- d'évaluer les systèmes de contrôle interne du Groupe et d'examiner les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'Audit Interne ;
- d'examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, et d'apprécier la gestion de ces risques par la Société ;
- d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration ;
- de donner au Conseil d'Administration un avis ou une recommandation sur le renouvellement ou la nomination des Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux liés au contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, et sur le montant de leur rémunération tout en suivant le respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité (en particulier par l'approbation des missions non-audit) ;
- de revoir les conclusions et plans d'action consécutifs aux contrôles réalisés par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes ; et
- de superviser la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes.

Activités principales en 2018/19

Les travaux du Comité d'Audit, conformément à son Règlement intérieur, et en liaison avec les Commissaires aux Comptes, la Direction de la Consolidation, la Direction de la Trésorerie ainsi que la Direction de l'Audit interne de la Société, ont porté principalement sur les points suivants :

- revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ;
- examen, au cours de la réunion du 11 février 2019, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2018 ;
- examen des comptes consolidés au 30 juin 2019 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 27 août 2019) : le Comité d'Audit s'est réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de présentation des informations financières aux marchés ;
- suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- gestion des risques : les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'Audit (les séances du 4 décembre 2018 et du 11 juin 2019 y ont été largement consacrées). Une actualisation des principes de contrôle interne a été conduite sur 2019 et présentée au Comité d'Audit, et le développement des *data analytics* pour renforcer les approches d'audit interne s'est poursuivi sur l'exercice. Outre cela, les *brand homes* ont fait l'objet d'une revue transversale en 2018/19, afin de renforcer les processus en place sur les différents sites du Groupe ;
- évaluation du contrôle interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et le guide d'application de ce dernier publiés en 2007 et actualisés en juillet 2010, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par les Régions et la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'Audit au cours de la séance du 27 août 2019 ;
- examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 30 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2018/19 par les équipes d'audit interne (y compris les audits IT). Chaque mission réalisée fait l'objet d'un rapport complet décrivant la nature des risques identifiés, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou stratégiques, ainsi que leur degré de maîtrise. Des recommandations sont émises lorsque cela est jugé nécessaire. Celles-ci sont validées par le Comité d'Audit qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs ; et
- approbation du plan d'audit interne Groupe 2019/20 lors de la réunion du 11 juin 2019. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

Perspectives 2019/20

Au cours de l'exercice 2019/20, le Comité va poursuivre l'exercice de la mission qui lui a été confiée par le Conseil d'Administration conformément à la réglementation en vigueur. Au-delà des enjeux liés au processus d'élaboration de l'information financière, il se consacrera notamment à la revue de la gestion des risques majeurs du Groupe, ainsi qu'à l'analyse des comptes rendus des missions d'audit interne et des thèmes transversaux prévus au plan d'audit 2019/20.

2.7.3 Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE

Composition

Au 28 août 2019, le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE est composé de :

Présidente :

Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente)

Membres :

Madame Nicole Bouton (Administratrice indépendante)

Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)

Monsieur César Giron (Administrateur)

Trois des quatre Administrateurs membres du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE sont des Administrateurs indépendants (soit 75 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %.

Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard est associé aux travaux du Comité ayant trait aux nominations d'Administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Au cours de l'exercice 2018/19, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Principales missions

Les missions de ce Comité, formalisées dans son Règlement intérieur, sont les suivantes :

- formuler des propositions concernant la sélection des nouveaux Administrateurs et proposer la procédure de recherche et de renouvellement ;
- débattre périodiquement, et au moins annuellement, au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, de la qualification d'indépendance des Administrateurs ainsi que des candidats au poste d'Administrateur du Conseil d'Administration ou d'un Comité ;
- assurer la pérennité des organes de Direction en établissant un plan de succession du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et des Administrateurs afin de pouvoir proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévue ;
- être informé du plan de succession des postes clés au sein du Groupe ;
- examiner régulièrement la composition du Conseil d'Administration afin de veiller notamment à la qualité (nombre de membres, diversité des profils) et à l'assiduité de ses membres ;
- procéder périodiquement à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- évaluer la pertinence des engagements de la Société en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) ; et
- s'assurer du suivi de la mise en œuvre des engagements RSE au niveau du Groupe.

Activités principales en 2018/19

Au cours de l'exercice, les activités principales du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE ont été les suivantes :

- réflexion et recommandations au Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et des Comités ;
- examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil (questionnaires adressés à chacun des Administrateurs, étude de la significativité des relations d'affaires déclarées, critères spécifiques liés au franchissement de seuil passif de 10 % des droits de vote) ;
- revue des engagements RSE du Groupe ;
- revue annuelle de la politique de gestion des talents du Groupe, et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants et postes clés du Groupe ;
- revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière de diversité et d'égalité professionnelle et salariale ;
- revue de l'autoévaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités ; et
- propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités.

Perspectives 2019/20

Au cours de l'exercice 2019/20, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Au-delà des questions relatives à la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités, ainsi qu'à la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, le Comité, sous la Présidence de l'Administratrice Référente de la Société, s'attachera à poursuivre la dynamique de diversification des compétences du Conseil d'Administration et s'assurera de la robustesse des plans de successions à tous les niveaux clés du Groupe.

2.7.4 Le Comité des Rémunérations

Composition

Au 28 août 2019, le Comité des Rémunérations est composé de :

Présidente :

Madame Nicole Bouton (Administratrice indépendante)

Membres :

Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant)

Monsieur Pierre Pringuet (Administrateur)

Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante)

Monsieur Stéphane Emery (Administrateur représentant les salariés)

Trois des quatre Administrateurs membres du Comité des Rémunérations (hors Administrateur représentant les salariés⁽¹⁾) sont des Administrateurs indépendants (soit 75 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %.

Au cours de l'exercice 2018/19, le Comité des Rémunérations s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 96,67 %.

Principales missions

Les missions du Comité des Rémunérations, confirmées par le Conseil du 12 février 2014, sont les suivantes :

- étudier et proposer au Conseil d'Administration la rémunération à allouer au(x) Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) ainsi que les dispositions relatives à leur retraite et les avantages de toute nature mis à leur disposition ;
- proposer à cet effet, et évaluer tous les ans, les règles de détermination de la part variable du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et veiller à la cohérence des critères retenus avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long terme ;
- recommander au Conseil d'Administration l'enveloppe de rémunération des Administrateurs devant être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, ainsi que son mode de répartition :
 - au titre des fonctions de membre du Conseil,
 - au titre des fonctions exercées au sein des Comités du Conseil d'Administration ;
- être informé de la politique de rémunération des principaux Dirigeants non-Mandataires Sociaux des sociétés du Groupe ;
- s'assurer de la cohérence de la politique de rémunération des Dirigeants non-Mandataires Sociaux avec celle du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux ;
- proposer la politique générale d'attribution gratuite d'actions et d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et, en particulier, les conditions de ces attributions applicables aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ; et
- approuver l'information donnée aux actionnaires sur la rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux (en particulier la politique de rémunération et les éléments de la rémunération soumis au vote des actionnaires dans le cadre du « Say On Pay ») ainsi que sur la politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions ou d'attribution d'actions de performance.

Activités principales en 2018/19

Les travaux qui ont été menés par le Comité des Rémunérations sont détaillés dans la sous-partie 2.8 « Politique de rémunération ».

Au cours de l'exercice 2018/19, les membres du Comité des Rémunérations ont plus particulièrement eu à revoir la politique d'attribution d'options et d'actions de performance en vue du renouvellement des résolutions afférentes lors de l'Assemblée Générale de novembre 2019 ainsi que la structure de la rémunération variable du Président-Directeur Général.

Perspectives 2019/20

Au cours de l'exercice 2019/20, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration, notamment l'étude des règles de gouvernance et les pratiques de marché concernant la rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux en lien avec l'application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite "PACTE", et de l'ordonnance portant transposition de la directive européenne n° 2017/828 du 17 mai 2017 relative à la rémunération des Dirigeants des sociétés cotées, notamment sur la détermination du ratio d'équité.

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration et de ses Comités.

2.7.5 Le Comité Stratégique

Composition

Au 28 août 2019, le Comité Stratégique est composé de :

Président :

Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)

Membres :

Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)

Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant)

Monsieur César Giron (Administrateur)

Madame Anne Lange (Administratrice indépendante)

Monsieur Pierre Pringuet (Administrateur)

Trois des six Administrateurs membres du Comité Stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 50 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité Stratégique.

Au cours de l'exercice 2018/19, le Comité Stratégique s'est réuni à une reprise avec un taux d'assiduité de 83,33 %.

Les Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité Stratégique.

Principales missions

Les missions du Comité Stratégique, confirmées par le Conseil du 11 février 2015, sont les suivantes :

- revoir les enjeux stratégiques clés de la société Pernod Ricard ou du Groupe ;
- examiner et donner son avis préalable sur toutes les opérations significatives de partenariat, de cession ou d'acquisition ; et
- de manière générale, traiter toute question stratégique intéressant la Société ou le Groupe.

Activités principales en 2018/19

Au cours de l'exercice 2018/19, les membres du Comité Stratégique ont eu à revoir les enjeux stratégiques du Groupe et en particulier la transformation digitale, sa trajectoire de croissance ainsi que la *roadmap* d'Excellence Opérationnelle dans le contexte du nouveau plan stratégique *Transform & Accelerate* à trois ans.

Perspectives 2019/20

Au cours de l'exercice 2019/20, le Comité va poursuivre les missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Il procédera notamment à la revue et à l'analyse des grandes orientations stratégiques envisageables pour le développement du Groupe ainsi qu'à l'étude de toute question stratégique concernant la Société ou le Groupe.

2.8 Politique de rémunération

2.8.1 Rémunération des Mandataires Sociaux

Ce paragraphe a été établi avec le concours du Comité des Rémunérations.

Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration

Dans le cadre de l'enveloppe globale des jetons de présence autorisée par l'Assemblée Générale, les conditions de rémunération des Administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations.

Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2018/19

La rémunération annuelle des Administrateurs est constituée d'une partie fixe qui s'élève à 20 000 euros, majorée de 6 000 euros pour les membres du Comité d'Audit et de 5 000 euros pour les membres du Comité Stratégique, du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE. À ces sommes s'ajoute, pour le Président du Comité d'Audit, une dotation complémentaire de 14 000 euros et de 8 500 euros pour la Présidente du Comité des Rémunérations et pour la Présidente du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE.

Le Vice-Président du Conseil d'Administration a perçu un jeton de présence additionnel annuel de 40 000 euros au *prorata temporis* sur

l'exercice. À la suite de sa démission et de la création du poste d'Administratrice Référente, l'Administratrice Référente a perçu le même montant de jetons de présence au *prorata temporis* sur l'exercice.

Chaque Administrateur perçoit par ailleurs une partie variable en fonction de sa participation effective aux réunions du Conseil et des Comités. Cette partie variable s'élève à 4 000 euros par séance.

En complément, et afin de prendre en compte les contraintes liées à l'éloignement, une prime supplémentaire de 1 500 euros est versée aux Administrateurs non-résidents fiscaux français pour toute participation à une réunion du Conseil et/ou d'un Comité. Lorsque les Administrateurs participent à une réunion du Conseil par visioconférence ou conférence téléphonique, cette dotation complémentaire n'est pas due.

Les Administrateurs représentant les salariés perçoivent, à titre de jetons de présence, un montant forfaitaire annuel de 15 000 euros pour leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, à celles du ou des Comités du Conseil d'Administration dont ils sont membres.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2018/19, le montant global des jetons de présence versé aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 1 053 375 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 1 250 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018.

**Tableau sur les rémunérations perçues (en euros) par les Mandataires Sociaux non-Dirigeants
(Tableau 3 nomenclature AMF)**

Membres du Conseil	Montants versés en 2017/18	Montants versés en 2018/19
Mme Patricia Barbizet	N/A	60 083
Mme Nicole Bouton	87 500	115 458
M. Wolfgang Colberg	113 500	133 000
M. Ian Gallienne	91 000	102 000
M. César Giron	69 500	82 000
Mme Martina Gonzalez-Gallarza	54 000	62 500
Mme Anne Lange	68 000	64 000
M. Pierre Pringuet	109 500	109 333
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard ⁽¹⁾	43 500	52 000
M. Gilles Samyn	73 000	82 000
Mme Kory Sorenson	101 500	106 000
Mme Veronica Vargas	54 000	62 500
Mme Maria Jesus Carrasco Lopez ⁽²⁾	N/A	7 500
M. Stéphane Emery ⁽³⁾	7 500	15 000
M. Sylvain Carré ⁽⁴⁾	7 500	N/A
M. Manousos Charkoftakis ⁽⁵⁾	7 500	N/A
TOTAL	887 500	1 053 375

N/A : non applicable.

- (1) Représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur.
(2) À partir du 23 janvier 2019, date à laquelle elle a participé à sa première réunion du Conseil d'Administration.
(3) À partir du 19 janvier 2018, date à laquelle il a participé à sa première réunion du Conseil d'Administration.
(4) Jusqu'au 2 décembre 2017, date de la fin de son mandat d'Administrateur représentant les salariés.
(5) Jusqu'au 28 novembre 2017, date de la fin de son mandat d'Administrateur représentant les salariés.

Autres éléments de rémunération des Mandataires Sociaux exerçant des fonctions exécutives ou de management dans le Groupe

Outre leur rémunération en tant qu'Administrateurs, Messieurs César Giron et Paul-Charles Ricard ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Président-Directeur Général de Martell

Mumm Perrier-Jouët et de Chef de Groupe Innovation de Martell Mumm Perrier-Jouët.

Un état récapitulatif des éléments de rémunération et avantages de toute nature que chacun de ces Mandataires Sociaux non-Dirigeants a reçu de la part des sociétés contrôlées par Pernod Ricard SA, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est établi en application de l'article L. 225-102-1, alinéa 2 du même Code.

2.8.2 M. César GIRON, membre du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët**Rémunération fixe**

M. César Giron bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët qui s'est élevée pour l'exercice 2018/19 à 474 350 euros.

Rémunération variable

En sa qualité de Président de filiale directe, membre du Comité Exécutif, M. César Giron bénéficie d'une rémunération variable brute dont les critères quantitatifs dépendent d'une part des performances financières de l'entité qu'il dirige, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité entre les Présidents du Comité Exécutif.

M. César Giron est également évalué sur des critères qualitatifs individuels.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut atteindre 70 % de sa rémunération fixe brute si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 100 % au maximum si les performances financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés.

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2018/19, en octobre 2018, une rémunération variable brute de 404 779 euros relative à l'exercice 2017/18, soit 88,32 % de sa rémunération fixe 2017/18.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée au titre de l'exercice 2018/19.

Attribution de stock-options et d'actions de performance

Le 21 novembre 2018, le Conseil d'Administration a autorisé un plan global d'attribution mixte de *stock-options* et d'actions de performance.

Dans le cadre de ce plan, M. César Giron a bénéficié de l'attribution suivante :

- 5 863 *stock-options* avec condition de performance externe (123 346 euros en valeur IFRS) ; et
- 1 915 actions de performance avec condition de performance interne (246 688 euros en valeur IFRS).

Le détail de la politique globale d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance est présenté ci-après (pages 69-70 du présent document d'enregistrement universel).

Indemnités liées à la cessation des fonctions

M. César Giron ne bénéficie d'aucune indemnité de cessation de fonctions.

Régime de retraite supplémentaire

M. César Giron bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, collectif et aléatoire (« article 39 ») relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sous réserve :

- d'avoir au moins 10 ans d'ancienneté au sein du Groupe au moment du départ ou de la mise à la retraite ;
- d'être âgé d'au moins 60 ans, au jour du départ ou de la mise à la retraite ;
- d'avoir procédé à la liquidation des régimes de retraite de base de la Sécurité sociale et complémentaires ARRCO, AGIRC ;
- de cesser définitivement sa carrière professionnelle ; et
- d'achever sa carrière professionnelle au sein du Groupe. Conformément à la réglementation, est assimilé à un achèvement de la carrière le cas du licenciement après 55 ans, sans reprise d'activité professionnelle. Ce régime a notamment pour objectif de permettre de compléter le niveau des rentes servies par les régimes obligatoires de retraite français. Il ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une rente viagère ainsi que, en cas de décès, au versement au conjoint et/ou ex-conjoint d'une rente de réversion.

Les rentes versées sont proportionnelles à l'ancienneté, laquelle est prise en compte dans un plafond maximum de 20 années. La formule de calcul de ce régime est basée sur la moyenne des trois dernières années de rémunération (fixe et variable).

Le montant de la rente supplémentaire est calculé en appliquant à la base de calcul les coefficients suivants :

- pour la partie comprise entre 8 et 12 plafonds de la Sécurité sociale, le coefficient est égal à 2 % multiplié par le nombre d'années d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 40 %) ;

- entre 12 et 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1,5 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 30 %) ; et
- au-dessus de 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 20 %).

La rente supplémentaire est égale à la somme des trois montants ci-dessus.

Par ailleurs, les droits accordés au titre de ce régime, cumulés avec ceux des autres pensions, ne peuvent excéder les deux tiers de la dernière rémunération annuelle fixe du bénéficiaire.

Une provision est inscrite au bilan en phase de constitution et, dès lors que le bénéficiaire liquide sa retraite, le capital constitutif est transféré à un assureur et donc totalement externalisé.

Le financement de ce régime est à la charge de Pernod Ricard qui verse des primes à un organisme d'assurance tiers avec lequel il a contracté pour lui confier la gestion de ce dispositif de retraite.

Conformément aux dispositions du décret n° 2016-182 du 23 février 2016, au 30 juin 2019, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour M. César Giron s'établirait à 148 727 euros par an.

Les contributions sociales associées à la charge de Pernod Ricard s'élèvent à 24 % des cotisations transférées à l'assureur.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

M. César Giron bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société Martell Mumm Perrier-Jouët dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Avantages de toute nature

Au titre de l'exercice 2018/19, M. César Giron a bénéficié d'une voiture de fonction et des services d'un chauffeur à temps partiel.

2.8.3 M. Paul-Charles RICARD, Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, membre du Conseil d'Administration, et Chef de Groupe Innovation au sein de la société Martell Mumm Perrier-Jouët

Rémunération fixe

M. Paul-Charles Ricard bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Chef de Groupe Innovation de la société Martell Mumm Perrier-Jouët qui s'est élevée pour l'exercice 2018/19 à 58 620 euros.

Rémunération variable

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut atteindre 12 % de sa rémunération fixe brute si les objectifs qualitatifs (individuels) sont atteints.

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2018/19 une rémunération variable brute de 5 891 euros relative à l'exercice 2017/18.

Sommes perçues au titre des plans d'intéressement et de participation

En application des plans d'intéressement et de participation en vigueur au sein de Martell Mumm Perrier-Jouët, M. Paul-Charles Ricard a perçu 8 830 euros au titre de l'intéressement et 8 453 euros au titre de la participation.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

M. Paul-Charles Ricard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la société Martell Mumm Perrier-Jouët dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Autres éléments de rémunération

Aucune rémunération exceptionnelle/Aucune attribution de *stock-options* et/ou d'actions de performance/Aucune indemnité de cessation de fonctions/Aucun régime de retraite supplémentaire/Aucun avantage en nature.

2.8.4 Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social

Il est présenté ci-après, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général (ci-après « Dirigeant Mandataire Social »), laquelle sera soumise à l'approbation des actionnaires.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 (résolution n°10 figurant dans la Partie 8 « Assemblée Générale Mixte » du présent document d'enregistrement universel) d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social.

Il est rappelé que le présent rapport a été établi sous la supervision du Comité des Rémunérations.

Principes et règles de détermination de la politique

La politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social est fixée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations et repose sur les principes de détermination suivants :

Conformité

Dans son analyse et ses propositions au Conseil d'Administration, le Comité des Rémunérations est en particulier attentif au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Globalité et équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive chaque année avec une approche élément par élément puis une analyse de cohérence globale afin d'aboutir aux meilleurs équilibres entre rémunération fixe et variable, individuelle et collective, à court et long terme.

Simplicité et cohérence

Le Conseil d'Administration, sur les recommandations du Comité des Rémunérations, veille à mettre en œuvre une politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social simple, compréhensible et cohérente avec celle des cadres Dirigeants du Groupe.

Motivation et performance

Dans ses recommandations au Conseil d'Administration, le Comité des Rémunérations veille à proposer une politique de rémunération adaptée aux responsabilités du bénéficiaire, en ligne avec les pratiques des grands groupes internationaux comparables, et veille au bon équilibre entre rémunération fixe, variable annuelle et rémunération à long terme.

Enfin, la politique de rémunération variable (déterminant notamment les critères de la part variable annuelle ainsi que les conditions de performance des *stock-options* et des actions de performance) est revue régulièrement en fonction des priorités stratégiques du Groupe et de manière alignée avec les intérêts des actionnaires.

Rôle du Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations veille à la stricte application de l'ensemble de ces principes dans le cadre de ses travaux et de ses recommandations au Conseil d'Administration à la fois pour l'élaboration de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social ainsi que pour l'établissement des montants de rémunération alloués.

Changement potentiel de gouvernance

Dans la mesure où un nouveau Président-Directeur Général, un nouveau Directeur Général, ou de nouveau(x) Directeur(s) Général(aux) Délégué(s) seraient nommés, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la Politique de rémunération du Président-Directeur Général leur seraient également applicables. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximums par rapport à leur rémunération annuelle fixe qui ne pourront pas être supérieures à ceux du Président-Directeur Général.

Rémunération annuelle fixe

La partie fixe de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social est déterminée sur la base :

- du niveau et de la complexité de ses responsabilités ;
- de son expérience et de son parcours, notamment au sein du Groupe ; et
- d'analyses de marché pour des fonctions comparables.

De manière régulière, une étude est menée avec l'aide de cabinets spécialisés sur le positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social par rapport à la pratique des sociétés internationales du secteur des boissons et également des sociétés du CAC40 pour des positions similaires.

Le Conseil d'Administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe du Dirigeant Mandataire Social ne pourrait faire l'objet de révisions qu'à intervalles de temps relativement longs, conformément au Code AFEP-MEDEF. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas d'évolution significative de son périmètre de responsabilités ou de fort décalage par rapport au positionnement sur le marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

Enfin, le Conseil d'Administration a décidé que, dans l'hypothèse de la nomination d'un nouveau Président-Directeur Général, d'un nouveau Directeur Général, ou de Directeur(s) Général(aux) Délégué(s), ces mêmes principes s'appliqueront.

Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration

Le Dirigeant Mandataire Social ne perçoit pas de rémunération (jeton de présence) au titre de ses mandats exercés au sein de la Société ou des sociétés du Groupe.

Partie annuelle variable

L'objet de la rémunération annuelle variable est d'inciter le Dirigeant Mandataire Social à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à son approbation préalable par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote « ex post »).

Plus précisément, cette part variable repose sur des niveaux de performance s'appliquant sur des paramètres financiers et non financiers, représentatifs de la performance globale attendue.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut varier de 0 à 110 % si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières et non financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs.

Critères de performance

Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2019/20, le Conseil d'Administration a souhaité, sur recommandation du Comité des Rémunérations, ajouter un critère de levier opérationnel en ligne avec la stratégie du Groupe et remplacer le critère « ratio dette nette/EBITDA » par un critère de *recurring free cash flow*.

Ainsi les critères seront :

- **réalisation du budget de résultat opérationnel courant** : cible 20% et maximum 37,5% en cas de dépassement exceptionnel, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant est un des éléments clés dans l'organisation décentralisée du Groupe. Cette notion d'encouragement permet de fédérer l'ensemble des filiales, elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre résultat opérationnel courant. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social ;

- **réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe** : cible 20% et maximum 37,5% en cas de dépassement exceptionnel, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe sur l'exercice qui sont sous contrôle du Dirigeant Mandataire Social et permet ainsi d'aligner sa rémunération sur celle des actionnaires ;
- **réalisation du budget de *recurring free cash flow*** : cible 20 % et maximum 37,5 % en cas de dépassement exceptionnel, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe ;
- **levier opérationnel** : cible 20 % et maximum 37,5 % en cas de dépassement exceptionnel, retraité des effets de change et de périmètre. La prise en compte de ce critère dans le calcul de la part variable du Dirigeant Mandataire Social est alignée avec la stratégie du Groupe d'amélioration de sa marge opérationnelle ; et
- **critères non financiers** : ces critères varient de 0 à 30 % de la rémunération annuelle fixe si les objectifs sont atteints, et jusqu'à 45 % pour une performance exceptionnelle. La performance du Dirigeant Mandataire Social est appréciée annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Les critères qualitatifs évalués sont revus tous les ans en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Pour des raisons de confidentialité quant à la stratégie du Groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Comité des Rémunérations et le Conseil d'Administration.

En tout état de cause, la rémunération variable (critères quantitatifs et qualitatifs) ne pourra dépasser 180 % de la rémunération annuelle fixe.

Niveaux de performance

Le niveau d'atteinte des objectifs est communiqué, critère par critère, une fois l'appréciation de la performance établie.

Cessation de fonction

En cas de départ du Dirigeant Mandataire Social en cours d'exercice, le montant de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice en cours sera déterminé au prorata du temps de présence sur l'exercice considéré, et ce en fonction du niveau de performance constaté et apprécié par le Conseil d'Administration pour chacun des critères initialement retenus. Il est précisé toutefois qu'aucune rémunération ne sera versée en cas de révocation du Dirigeant Mandataire Social pour faute ou motif grave.

Modalité de versement

Conformément à la loi, le versement de la rémunération annuelle variable sera conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire.

Rémunération pluriannuelle

Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme en numéraire, souhaitant privilégier un instrument en actions plus aligné avec les intérêts des actionnaires.

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires, ou toute autre circonstance, rendaient contraignante ou impossible l'utilisation d'un instrument en actions. Dans cette hypothèse, les principes et critères de détermination, de répartition et de plafond d'attribution prévus dans la politique portant sur les plans en actions seront repris dans la structuration d'une telle rémunération variable pluriannuelle dans des modalités adaptées qui seront les plus similaires.

Rémunération exceptionnelle

Conformément au Code AFEP-MEDEF (article 24.3.4), le Conseil d'Administration a retenu le principe selon lequel le Dirigeant Mandataire Social pourra bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances (notamment en cas d'opérations transformantes) qui devront être précisément communiquées et justifiées.

Toujours en conformité avec le Code AFEP-MEDEF (article 24.4), en cas de recrutement externe d'un nouveau Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration pourra également décider d'accorder un montant (en numéraire ou en actions) visant à compenser le nouveau

Dirigeant Mandataire Social de la perte de la rémunération (hors avantages liés à la retraite) liée au départ de son précédent poste.

Dans tous les cas, le versement d'une telle rémunération ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Politique d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Le Conseil d'Administration considère que les mécanismes de rémunération en actions, qui bénéficient également à d'autres fonctions clés de l'entreprise, sont particulièrement adaptés à la fonction de Dirigeant Mandataire Social étant donné le niveau de responsabilité de cette fonction ainsi que sa capacité à contribuer directement à la performance long terme de l'entreprise de manière alignée avec les intérêts des actionnaires.

Dans cette optique, il est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 novembre 2019 de donner autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions (résolution n° 21) et/ou de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe (résolution n° 20), aux conditions de performance externe et interne suivantes :

Attribution de *stock-options*

La totalité des *stock-options* du plan sera soumise à une condition de performance externe et sera exerçable en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (*total shareholder return*) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs (voir ci-dessous). Cette condition sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, sachant que cette période d'appréciation de la performance sur trois ans minimum sera maintenue pour toutes les options attribuées au Dirigeant Mandataire Social pendant la durée de son présent mandat.

Le nombre d'options qui pourra être exercé sera déterminé par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à celle du Panel sur une période de trois ans, conformément à ce qui suit :

- en dessous de la médiane (8^e à 13^e position), aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7^e position), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6^e, 5^e, 4^e position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3^e, 2^e ou 1^e position, 100 % des options seront exerçables.

Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, sera composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémy Cointreau.

La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées, notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

Sous réserve que les conditions soient atteintes, les *stock-options* seront exerçables quatre ans après leur attribution et ce pendant une période de quatre ans également.

Attribution d'actions de performance

Les actions de performance attribuées auront une période d'acquisition de quatre ans et seront soumises, dans leur intégralité et sur une période de trois exercices, à :

- une condition de performance interne représentant, en valeur, 50 % de l'attribution d'actions de performance ; et
- une condition de performance externe représentant, en valeur, 50 % de l'attribution d'actions de performance.

Comme pour les *stock-options*, cette période d'appréciation de la performance sur trois exercices minimum sera maintenue pour toutes les actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social pendant la durée de son mandat actuel.

Condition interne

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé en fonction du ratio d'atteinte de résultat opérationnel courant du Groupe, retraité des effets de périmètre et de change, réalisé par rapport au montant de résultat opérationnel courant du Groupe budgétisé au cours de trois exercices consécutifs.

Le nombre d'actions de performance sera déterminé selon les modalités suivantes :

- si la moyenne d'atteinte est inférieure ou égale à 0,95 : aucune action de performance ne sera acquise ;
- si la moyenne d'atteinte est comprise entre 0,95 et 1 : le nombre d'actions de performance acquises sera déterminé par application du pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % ; et
- si la moyenne d'atteinte est supérieure ou égale à 1 : 100 % des actions de performance seront acquises.

Condition externe

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé en fonction de la condition de performance externe applicable aux *stock-options*, telle que décrite ci-contre – *Attribution de stock-options*.

Montant maximum d'attribution

Durant toute la durée du mandat actuel du Dirigeant Mandataire Social, la dotation maximale annuelle en valeur de *stock-options* et d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social ne pourra pas représenter plus de 150 % de sa rémunération fixe brute annuelle. Cette dotation maximale a été déterminée en tenant compte :

- de la pratique des sociétés du secteur des boissons (Panel de la condition externe) et de la pratique des sociétés du CAC40 ; et
- du caractère exigeant des conditions de performance des plans.

Par ailleurs, le montant maximum de *stock-options* et d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social ne pourra pas représenter plus de 5 % de la valeur économique totale du plan (la valeur économique totale du plan étant composée de la valeur de l'ensemble des outils distribués). Enfin, et comme indiqué dans le cadre des résolutions qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, le montant maximum de *stock-options* et d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social ne pourra pas représenter plus de :

- 0,21 % du capital social à la date d'attribution des *stock-options* (conformément à la 21^e résolution) ; et
- 0,06 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance (conformément à la 20^e résolution).

Obligation de conservation

Le Conseil d'Administration impose au Dirigeant Mandataire Social :

- de conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat social une quantité d'actions correspondant à :
 - s'agissant des *stock-options* : 30 % de la plus-value d'acquisition, nette de charges sociales et d'impôts, résultant de l'exercice des *stock-options*, et
 - s'agissant des actions de performance : 20 % du volume des actions de performance qui seront effectivement acquises ;
- de s'engager à acquérir, au moment où les actions de performance sont effectivement acquises, un nombre d'actions supplémentaires équivalent à 10 % des actions de performance acquises ; et

- dès lors que le Dirigeant Mandataire Social détient au nominatif un nombre d'actions de la Société correspondant à plus de trois fois sa rémunération fixe annuelle brute alors en vigueur, l'obligation de conservation susmentionnée sera réduite à 10 % aussi bien pour les *stock-options* que pour les actions de performance et le Dirigeant Mandataire Social concerné ne sera plus soumis à l'obligation d'acquérir des actions additionnelles. Si, dans le futur, le ratio de trois fois n'était plus atteint, les obligations de conservation et d'acquisition mentionnées ci-dessus s'appliqueront à nouveau.

Condition de présence et cessation de fonctions

L'attribution définitive est subordonnée à une condition de présence (à la date d'exercice des options ou d'acquisition des actions) appliquée à l'ensemble des bénéficiaires dont le Dirigeant Mandataire Social sauf exceptions prévues par les règlements des plans (notamment en cas de décès ou d'incapacité) ou décidées par le Conseil d'Administration ; s'agissant du Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence sur une base prorata temporis, sachant qu'une telle décision devra être à la fois communiquée et justifiée. Les *stock-options* et actions de performance maintenues demeureront soumises à l'ensemble des règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

Couverture

Conformément au Code de déontologie dont la dernière version a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 20 juillet 2017 et au Code AFEP-MEDEF, le Dirigeant Mandataire Social s'est formellement engagé à ne pas recourir à des mécanismes de couverture des *stock-options* et des actions de performance qu'il reçoit de la Société.

Politique d'engagements différés

Clause de départ contraint

Une indemnité maximale de 12 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration) serait versée sous conditions de performance en cas de départ contraint suite à un changement de contrôle ou de stratégie du Groupe, mais pas en cas de i) non-renouvellement de mandat, ii) départ à l'initiative du Dirigeant, iii) changement de fonctions au sein du Groupe ou iv) s'il peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.

L'indemnité liée à la clause de départ contraint est soumise aux trois critères de performance suivants :

- critère n° 1 : taux de bonus annuels atteints sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des bonus perçus sur l'intégralité de la durée du ou des mandats n'est pas inférieure à 90 % de la rémunération variable cible ;
- critère n° 2 : taux de croissance du résultat opérationnel courant sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne d'atteinte de la croissance du résultat opérationnel courant annuel comparée au budget de chaque année sur la durée du ou des mandats est supérieure à 95 % (retraité des effets de change et de périmètre) ; et
- critère n° 3 : taux de croissance moyen du chiffre d'affaires sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires sur la durée du ou des mandats est supérieur ou égal à 3 % (retraité des effets de change et de périmètre).

Le montant de l'indemnité susceptible d'être perçue au titre de la clause de départ contraint sera calculé selon le barème suivant :

- si les trois critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération ⁽¹⁾ ;
- si deux des trois critères sont satisfaits : perception de huit mois de rémunération ⁽¹⁾ ;
- si un des trois critères est satisfait : perception de quatre mois de rémunération ⁽¹⁾ ; et
- si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

(1) Dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration.

Clause de non-concurrence

La conclusion de cette clause de non-concurrence d'une durée d'un an a pour objet de protéger le Groupe en restreignant la liberté du Dirigeant Mandataire Social d'exercer des fonctions chez un concurrent en contrepartie d'une indemnité de 12 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration).

Conformément au Code AFEP-MEDEF :

- l'indemnité sera payée mensuellement pendant sa durée ;
- il est prévu dans cette clause que le Conseil d'Administration puisse renoncer à la mise en œuvre de cette clause lors du départ du Dirigeant Mandataire Social ;
- le versement de cette indemnité sera exclu si le Dirigeant Mandataire Social quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite ou si le Dirigeant Mandataire Social est âgé de plus de 65 ans ; et
- le montant maximal global d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint (total des deux) ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration).

Enfin, en application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5^e résolution).

Régime de retraite supplémentaire

Le Dirigeant Mandataire Social reçoit une rémunération complémentaire annuelle égale à 10 % de sa rémunération annuelle fixe et variable versée chaque année :

- pour moitié (soit 5 %) sous la forme d'attribution d'actions de performance dont le nombre sera déterminé en fonction de la valeur IFRS des actions au moment de l'attribution et qui devra être validée par le Conseil d'Administration chaque année. Les conditions de performance, de présence et de conservation qui s'appliqueront à ces attributions seront les mêmes que celles prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution ; et
- pour moitié (soit 5 %) en numéraire.

Il est précisé que le Dirigeant Mandataire Social s'engagera à investir la composante en numéraire de cette rémunération complémentaire qu'il viendrait à recevoir, nette de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.

Autres avantages

Voiture de fonction

Dans le cadre de l'exercice de sa mission de représentation, le Dirigeant Mandataire Social dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule sont à la charge de la Société.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Dirigeant Mandataire Social bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

En application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5^e résolution).

Contrat de travail/mandat social (Tableau 11 nomenclature AMF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire à prestations définies		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dirigeants Mandataires Sociaux								
M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ⁽¹⁾		X		X	X		X	

(1) M. Alexandre Ricard a démissionné de son contrat de travail le 11 février 2015 lors de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général. Auparavant, son contrat de travail avec Pernod Ricard était suspendu depuis le 29 août 2012.

2.8.5 État récapitulatif des éléments de rémunération de M. Alexandre RICARD au cours de l'exercice

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Alexandre RICARD (Tableau 1 nomenclature AMF)

En euros	2017/2018	2018/2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	2 490 510	2 853 227 ⁽²⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	473 195	549 996
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	951 734	1 099 888
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽³⁾	109 521	131 658
Versement complémentaire en numéraire au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽³⁾	109 653	131 708
TOTAL	4 134 613	4 766 477⁽²⁾

N/A : non applicable

(1) Ce total inclut l'avantage de l'utilisation de la voiture de fonction.

(2) Le montant du bonus dû au titre de l'année sera soumis au vote ex-post des actionnaires.

(3) Composante annuelle égale à 5 % de la rémunération fixe et variable.

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Alexandre RICARD (par la Société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) (Tableau 2 nomenclature AMF)

En euros	2017/2018		2018/2019	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	950 000	950 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	1 534 155	1 243 075	1 745 810 ⁽³⁾	1 534 155
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration (jeton de présence)	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature ⁽²⁾	6 355	6 355	7 417	7 417
TOTAL	2 490 510	2 199 430	2 853 227	2 641 572

N/A : non applicable

(1) La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N.

(2) Voiture de fonction.

(3) Le montant du bonus dû au titre de l'année sera soumis au vote ex-post des actionnaires.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Alexandre RICARD durant l'exercice par la Société et toute société du Groupe (Tableau 4 nomenclature AMF)

Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Conditions de performance	Période d'exercice	
Exercice 2018/19	21.11.2018	Achat	549 996 €	26 143	137,78 €	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans	Du 22.11.2022 au 21.11.2026

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par M. Alexandre RICARD (Tableau 5 nomenclature AMF)

Date du plan

M. Alexandre Ricard n'a exercé aucune option au cours de l'exercice 2018/19

Actions de performance attribuées durant l'exercice à M. Alexandre RICARD par la Société et toute société du Groupe (Tableau 6 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
21.11.2018	4 269	549 928 €	22.11.2022	22.11.2022	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
21.11.2018	511 ⁽¹⁾	65 827 €	22.11.2022	22.11.2022	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
21.11.2018	6 842	549 960 €	22.11.2022	22.11.2022	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs). Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans.
21.11.2018	819 ⁽¹⁾	65 831 €	22.11.2022	22.11.2022	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs). Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans.

(1) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour M. Alexandre RICARD (Tableau 7 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
06.11.2014	6 855 ⁽¹⁾	Moyenne d'atteinte des objectifs annuel de budget de résultat opérationnel courant en N et N+1. Surperformance boursière du titre Pernod Ricard (TSR) comparée à celle de l'indice Food & Beverage Eurostoxx 600 (SX3R) sur trois ans.

(1) L'attribution initiale était de 11 600 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 78 %, la condition de performance externe l'a été à 75,76% soit une atteinte totale de 59,1 %).

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes très récents de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite "PACTE", dans un souci de mise en conformité immédiate aux nouvelles exigences de transparence en matière de rémunération des dirigeants.

Elle pourra naturellement évoluer en fonction d'éventuelles précisions ultérieures et positions officielles diffusées à l'attention des entreprises.

Exercice 2014/15	Alexandre Ricard (Directeur Général Délégué puis Président-Directeur Général)	Pierre Pringuet (Directeur Général)	Danièle Ricard (Présidente du Conseil d'Administration)
Ratio avec rémunération moyenne	14,01	26,38	0,88
Ratio avec rémunération médiane	25,29	47,61	1,58

Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	Exercice 2015/16	Exercice 2016/17	Exercice 2017/18	Exercice 2018/19
Ratio avec rémunération moyenne	22,39	48,09	33,76	40,17
Ratio avec rémunération médiane	41,58	85,98	56,21	67,43

Eléments d'explication de la variation du ratio pour ce qui est de la rémunération du Président-Directeur Général prise en compte :

- Exercice 2014/15 : Prise de fonction de M. Alexandre Ricard le 11 février 2015. Sa rémunération fixe est constituée de 7 mois de rémunération fixe en qualité de Directeur Général Délégué et de 5 mois de rémunération fixe en qualité de Président-Directeur, alors que le bonus versé, les *stock options* et actions de performance attribuées au cours de cet exercice sont ceux au titre des ses fonctions de Directeur Général Délégué.
- Exercice 2015/16 : Premier exercice avec une rémunération totale en qualité de Président-Directeur Général.
- Exercice 2016/17 : Versement exceptionnel de 2 668 000 euros au titre de la suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (compensation des services passés - cf. Document de Référence 2016/17, page 109).
- Exercice 2017/18 : Versement du bonus du au titre de l'exercice 2016/17 dont l'atteinte était de 131% par rapport à celui versé en 2016/17 qui représentait 96,2% au titre de l'exercice 2015/16.
- Exercice 2018/19 : Augmentation de la rémunération fixe et versement du bonus du au titre de l'exercice 2017/18 dont l'atteinte était de 161%.

2.8.6 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 à Monsieur Alexandre RICARD, Président-Directeur Général, soumis à l'approbation des actionnaires

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Sapin II »), promulguée le 9 décembre 2016, impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux Mandataires Sociaux au titre de l'exercice passé (résolution n°9 soumise à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 et figurant dans la Partie 8 « Assemblée Générale Mixte » du présent document d'enregistrement universel). Ce vote est contraignant (par opposition au vote consultatif prévu antérieurement par le Code AFEP-MEDEF).

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018/19 à M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 28 août 2018, du 21 novembre 2018 et du 28 août 2019 sur proposition du Comité des Rémunérations, en application de la politique de rémunération – à savoir les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération – du Président-Directeur Général approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 novembre 2018 (10^e résolution).

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	1 100 000 €	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de sa réunion du 28 août 2018, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations, de porter la rémunération fixe brute annuelle de M. Alexandre Ricard à 1 100 000 € au titre de l'exercice 2018/19, et ce jusqu'à la fin de son mandat.
Rémunération variable	1 745 810 €	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la réunion du 28 août 2019, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et après validation par le Comité d'Audit des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Alexandre Ricard au titre de l'exercice 2018/19. • Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 28 août 2018, et des réalisations constatées au 30 juin 2019, le montant de la part variable a été évalué ainsi : <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères quantitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 126,71 % de la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard, pour une cible à 80 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 150 % maximum, se décomposant comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • réalisation du budget de résultat opérationnel courant (cible 30 %, maximum 55 %) : 40,55 %, • réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe (cible 20 %, maximum 40 %) : 31,16 %, • désendettement (ratio Dette Nette/EBITDA) (cible 30 %, maximum 55 %) : 55 % ;

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération variable	1 745 810 €	<ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable retenu s'est élevé à 32 % de la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard, pour une cible à 30 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 45 % maximum, se décomposant comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • faire croître, en valeur, les ventes de Pernod Ricard USA au-dessus du marché (6 %/9 %) : 2 %, • assurer une solide croissance des ventes en valeur pour les moteurs de croissance : Pernod Ricard China, Pernod Ricard India et Global Travel Retail (6 %/9 %) : 9 %, • améliorer la croissance d'Absolut en accélérant le déploiement international (6 %/9 %) : 3 %, • améliorer le levier opérationnel (6 %/9 %) : 9 % ; • développer et lancer une nouvelle stratégie RSE avec la formalisation des objectifs 2030 (6 %/9 %) : 9 %. • En conséquence, le montant total de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018/19 de M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 1 745 810 euros, soit 158,71 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2018/19, pour une cible à 110 %. Au titre des exercices 2017/18 et 2016/17, la rémunération variable s'est respectivement élevée à 161,49 % et 130,85 % de sa rémunération annuelle fixe.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • M. Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • En tant que Dirigeant Mandataire Social, M. Alexandre Ricard ne perçoit pas de rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration (jeton de présence).
Rémunération exceptionnelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • M. Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	<p>549 996 € (valeur globale IFRS des <i>stock-options</i> avec condition de performance externe)</p> <p>549 928 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec condition de performance interne)</p> <p>549 960 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de l'exercice 2018/19, le Conseil d'Administration du 21 novembre 2018 a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations, de consentir à M. Alexandre Ricard : <ul style="list-style-type: none"> • 26 143 <i>stock-options</i> (soit environ 0,010 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe décrite précédemment dans la sous-section « Attribution de <i>stock-options</i> » de la section 2.8.4, • 4 269 actions de performance (soit environ 0,0016 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite précédemment dans la sous-section « Attribution d'actions de performance » de la section 2.8.4, • 6 842 actions de performance (soit environ 0,0026 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance interne et externe décrites précédemment dans la sous-section « Attribution de <i>stock-options</i> » et la sous-section « Attribution d'actions de performance » de la section 2.8.4 ; • M. Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle des autres bénéficiaires des plans d'attribution ; • il est rappelé que les Dirigeants Mandataires Sociaux sont astreints à des obligations de conservation d'actions issues de l'exercice de <i>stock-options</i> et du transfert effectif d'actions de performance (décrites précédemment dans la sous-section « Politique d'attribution de <i>stock-options</i> et d'actions de performance » de la section 2.8.4).
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	<ul style="list-style-type: none"> • M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général bénéficie : <ul style="list-style-type: none"> • d'une clause de non-concurrence d'une durée d'un an décrite précédemment en paragraphe « Clause de non-concurrence » de la section 2.8.4, • d'une clause de départ contraint (indemnité maximale de 12 mois de rémunération décrite précédemment en paragraphe « Clause de départ contraint » de la section 2.8.4). • Conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant maximal global d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint (total des deux) ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (fixe et variable). • En application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5^e résolution).

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	131 658 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe) 131 708 € (versement en numéraire de 5 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	<ul style="list-style-type: none"> En application de la décision prise par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 31 août 2016, Monsieur Alexandre Ricard perçoit, au titre de sa retraite complémentaire, une composante annuelle égale à 10 % de sa rémunération annuelle fixe et variable sous la forme d'une attribution d'actions de performance (5 %) et en numéraire (5 %). Cette décision a été approuvée par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (16^e résolution). Attribution de : <ul style="list-style-type: none"> 511 actions de performance, conditionnées à une condition interne, et 819 actions de performance conditionnées à des conditions interne et externe. Les conditions de performance, de présence et de conservation qui s'appliquent à ces attributions sont les mêmes que celles prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution (décrites dans la sous-partie « Attribution de stock-options » et la sous-section « Attribution d'actions de performance » de la section 2.8.4). Sur le même principe que pour les attributions d'actions de performance, M. Alexandre Ricard est astreint à des obligations de conservation d'actions (cf. sous-section « Politique d'attribution de <i>stock-options</i> et d'actions de performance » de la section 2.8.4 ci-dessus). Versement en numéraire que M. Alexandre Ricard s'est engagé à investir, net de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		<ul style="list-style-type: none"> M. Alexandre Ricard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5^e résolution).
Avantages de toute nature	7 417 €	<ul style="list-style-type: none"> M. Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

N/A : Non applicable.

2.8.7 Autres éléments de la politique de rémunération

Politique globale d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Au cours de l'exercice 2018/19, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à l'évolution du titre Pernod Ricard, et a décidé, au cours de sa réunion du 21 novembre 2018, de mettre en œuvre un plan mixte d'attribution composé de *stock-options* et d'actions de performance.

Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard avec ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société.

Comme par le passé, près d'un millier de bénéficiaires a été récompensé, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de Direction, mais également de fidéliser de jeunes Managers à potentiel (Talents) dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

Le plan d'attribution du 21 novembre 2018 est composé de *stock-options* et d'actions de performance avec condition de performance.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a confirmé les modalités du plan suivantes :

- soumettre à condition de performance la totalité des outils attribués (*stock-options* et actions de performance) ;
- conserver le critère de performance externe applicable aux *stock-options* et à une partie des actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social: positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur trois ans, en ne considérant qu'un positionnement à la médiane ou supérieur ;

- conserver le critère de performance interne applicable aux actions de performance, c'est-à-dire la moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant, évalué sur trois exercices consécutifs ;
- maintenir une dotation équilibrée entre *stock-options* et actions de performance pour les membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, permettant ainsi une juste récompense en fonction de l'atteinte des critères internes et externes ; et
- maintenir des dotations en actions de performance pour l'ensemble des bénéficiaires dont le volume varie en fonction de la classification de leur position au sein du Groupe.

Attribution de *stock-options* avec condition de performance externe

Le volume de *stock-options* avec condition de performance attribué par le Conseil d'Administration du 21 novembre 2018 s'est élevé à 109 492 *stock-options*.

La totalité des *stock-options* du plan est soumise à une condition de performance externe et sera exerçable à partir de novembre 2022 en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs. Cette condition sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan.

Le nombre d'options qui pourront être exercées sera déterminé par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale du Panel sur la période du 21 novembre 2018 au 21 novembre 2021 inclus (trois ans), conformément à ce qui suit :

- en dessous de la médiane (8 à 13^e position), aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7^e position), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6^e, 5^e, 4^e position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3^e, 2^e ou 1^e position, 100 % des options seront exerçables.

À la date d'attribution, le Conseil d'Administration a décidé que le Panel est composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémy Cointreau.

La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées. Le Conseil d'Administration pourra notamment, par une décision dûment motivée et sur avis du Comité des Rémunérations, exclure ou ajouter un nouveau membre au sein du Panel par exemple en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

La période d'acquisition des *stock-options* est de quatre ans suivie d'une période d'exercice de quatre ans également.

Attribution d'actions de performance avec conditions de performance interne et externe

Le volume d'actions de performance avec conditions de performance interne et externe attribué par le Conseil d'Administration du 21 novembre 2018 s'est élevé à 6 842 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

La totalité des actions de performance du plan est soumise à des conditions de performance interne et externe et sera acquise à partir de novembre 2022 en fonction de la condition de performance interne évaluée sur trois exercices consécutifs (2018/19, 2019/20 et 2020/21 - cf. ci-après) et en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs (cf. ci-avant). Cette condition externe sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, soit du 21 novembre 2018 au 21 novembre 2021 inclus.

Les volumes soumis à la condition de performance externe seront ceux déterminés à la clôture des comptes 2020/21 après application de la condition interne. Quant aux volumes définitifs, ils seront déterminés à l'issue de la période d'évaluation de la condition externe, conformément à la sous-partie « Attribution de *stock-options* » de la section 2.8.4.

Attribution d'actions de performance avec condition interne

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 21 novembre 2018 s'est élevé à 333 141 titres (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite ci-après.

Le nombre d'actions de performance définitivement transférées sera déterminé en fonction des ratios d'atteinte de résultat opérationnel courant du Groupe, retraité des effets de périmètre et de change, réalisé par rapport au montant de résultat opérationnel courant du Groupe budgétisé au cours de trois exercices consécutifs (2018/19, 2019/20 et 2020/21).

Le nombre d'actions de performance est déterminé selon les modalités suivantes :

- si la moyenne d'atteinte est inférieure ou égale à 0,95 : aucune action de performance n'est acquise ;
- si la moyenne d'atteinte est comprise entre 0,95 et 1 : le nombre d'actions de performance acquises est déterminé par application du pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % ; et
- si la moyenne d'atteinte est supérieure ou égale à 1 : 100 % des actions de performance seront acquises.

Les actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires ont une période d'acquisition de quatre ans, sans période de conservation.

En outre, la présence des bénéficiaires dans le Groupe est obligatoire à la date d'acquisition, sauf départ à la retraite, décès ou invalidité.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Situation au 30 juin 2019 (Tableau 8 nomenclature AMF)

	Plan du 15.06.2011	Plan du 27.06.2012	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2015	Plan du 17.11.2016	Plan du 09.11.2017	Plan du 21.11.2018
Date d'autorisation par l'Assemblée	02.11.2009	02.11.2009	09.11.2012	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	15.06.2011	27.06.2012	06.11.2013	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017	21.11.2018
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	948 050	415 400	349 640	278 575	150 008	124 050	109 492
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	77 450	71 000	51 700	28 200	39 445	39 445	32 006
dont par M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	65 220	60 000	26 000	N/A	N/A	N/A	N/A
dont par M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	N/A	N/A	16 500	20 700	31 400	25 050	26 143
dont par M. César Giron	12 230	11 000	9 200	7 500	8 045	7 000	5 863
Point de départ de l'exercice des options	16.06.2015	28.06.2016	07.11.2017	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022
Date d'expiration	15.06.2019	27.06.2020	06.11.2021	06.11.2023	17.11.2024	09.11.2025	21.11.2026
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	68,54	78,93	88,11	102,80	105,81	126,53	137,78
Nombre d'actions souscrites ou achetées	893 993	-	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques ⁽³⁾	54 057	415 400	349 640	96 068	-	-	-
dont celles de M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	978	60 000	26 000	N/A	N/A	N/A	N/A
dont celles de M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	N/A	N/A	16 500	-	-	-	-
dont celles de M. César Giron	138	11 000	9 200	-	-	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	-	-	-	182 507	150 008	124 050	109 492

N/A : non applicable.

(1) Ne sont mentionnées que les options attribuées à ou annulées de M. Pierre Pringuet en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social (soit jusqu'au 11 février 2015).

(2) Ne sont mentionnées que les options attribuées à ou annulées de M. Alexandre Ricard en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social (soit à compter du 29 août 2012).

(3) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance. Au cours de l'exercice 2018/19, 94 018 options d'achat d'actions attribuées dans le cadre du plan du 06.11.2015 ont été annulées par application de la condition de performance externe (atteinte à 66 % des quantités initialement attribuées).

Au 30 juin 2019, 566 057 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,21 % du capital de la Société, toutes ces options sont « dans la monnaie » (cours de clôture du titre Pernod Ricard au 28 juin 2019 à 162,05 euros).

Il n'existe à ce jour aucune option de souscription d'actions Pernod Ricard en circulation.

Historique des attributions d'actions de performance – Situation au 30 juin 2019 (Tableau 10 nomenclature AMF)

	Plan du 06.11.2014	Plan du 06.11.2015	Plan du 17.11.2016	Plan du 09.11.2017	Plan du 21.11.2018
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2014	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	06.11.2014	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017	21.11.2018
Nombre d'actions de performance attribuées	583 240	418 923	461 376	371 511	341 313
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	34 000	10 650	15 815	13 820	14 356
dont à M. Pierre Pringuet	18 200	N/A	N/A	N/A	N/A
dont à M. Alexandre Ricard	11 600	8 500	13 200	11 820	12 441
dont à M. César Giron	4 200	2 150	2 615	2 000	1 915
Date d'acquisition des actions	07.11.2018	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022
Date de fin de conservation des actions	07.11.2018	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022
Condition de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions de performance annulées ⁽¹⁾	226 270	80 640	55 350	22 769	5 244
dont celles de M. Pierre Pringuet	7 445	-	-	-	-
dont celles de M. Alexandre Ricard	4 745	-	-	-	-
dont celles de M. César Giron	1 217	-	-	-	-
Nombre d'actions de performance définitivement acquises ⁽²⁾	356 970	455	-	-	-
Nombre d'actions de performance restant à acquérir ⁽³⁾	0	337 828	406 026	348 742	336 069

N/A : non applicable.

Toutes les actions attribuées sont soumises à une condition de performance et à une condition de présence. Les actions de performance sont disponibles à l'issue de quatre années sous réserve de la présence des bénéficiaires à la date d'acquisition.

- (1) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence (démissions, licenciements), ainsi que de celles qui le sont devenues par application des conditions de performance pour les plans de 2014. Au cours de l'exercice 2018/19, la totalité des actions attribuées dans le cadre du plan de 2015 a été confirmée par application de la condition de performance (elles restent soumises à la condition de présence jusqu'au 6 novembre 2019).
- (2) Il s'agit des actions attribuées qui ont été définitivement acquises et transférées aux bénéficiaires. Pour les actions relatives au plan de 2015, il s'agit d'actions transférées de manière anticipée aux ayants droit suite au décès d'un bénéficiaire.
- (3) Pour les plans de novembre 2014, 2015 et 2016 la condition de performance a été évaluée en totalité. Pour les plans de novembre 2017 et 2018, elle le sera respectivement à la clôture des exercices 2019/20 et 2020/21.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2018/19 (Tableau 9 nomenclature AMF)

	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé ⁽¹⁾	42 308	137,78	21.11.2018
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options levées, durant l'exercice par les 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	37 025	68,54	15.06.2011

(1) Sur l'exercice 2018/19, seules sept personnes au sein de Pernod Ricard SA ont été concernées par ces attributions.

Pernod Ricard n'a pas émis d'autres instruments optionnels donnant accès aux titres réservés aux Dirigeants Mandataires Sociaux ou aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options.

Plan d'actionnariat salarié

Au cours de l'exercice 2018/19, le Groupe a lancé son premier plan d'actionnariat salarié ("*Accelerate 2019*"), déployé dans 18 pays représentant environ 75% des effectifs du Groupe.

A l'issue de la période de souscription (du 29 avril au 13 mai 2019) et de la période de rétractation (du 19 au 21 juin 2019), 5 840 collaborateurs ont souscrit à ce plan, soit un taux global de participation de 41,5 % ; des taux de souscription exceptionnellement élevés ont été notamment enregistrés en Inde (76,39 %), France (56,89 %) et Chine (48,06 %).

La forte participation des salariés éligibles à ce plan est pour Pernod Ricard une réelle satisfaction et souligne leur confiance dans le Groupe et dans ses perspectives de croissance.

Plans d'intéressement et de participation

Tous les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'accords d'intéressement et de participation en fonction des résultats propres de chaque entité. Dans le respect de l'organisation décentralisée du Groupe, les modalités de chacun de ces contrats sont négociées au niveau de chaque structure.

De même, à l'étranger, le Groupe encourage l'ensemble des filiales à mettre en place des accords locaux permettant aux salariés de participer aux résultats de leur structure.

Des accords de participation de ce type existent notamment en Irlande et au Royaume-Uni : dans chacun de ces pays, les collaborateurs perçoivent potentiellement des titres Pernod Ricard en fonction des résultats annuels de leur entité.

Provisions pour retraites

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins de versement de retraites est détaillé dans la Note 4.7 - *Provisions de l'annexe aux comptes consolidés*.

Rémunération des membres du Comité Exécutif

Les membres du Comité des Rémunérations sont régulièrement informés de l'évolution des rémunérations des membres du Comité Exécutif.

À travers cette revue régulière des éléments de rémunération, les membres du Comité des Rémunérations veillent en particulier à s'assurer de la cohérence de la politique appliquée au Dirigeant Mandataire Social avec celle appliquée aux principaux cadres Dirigeants du Groupe tant pour les Dirigeants relevant de régimes français que pour ceux relevant de régimes étrangers.

La rémunération des membres du Bureau Exécutif (hors Président-Directeur Général), décidée par la Direction Générale, est composée d'une rémunération annuelle fixe, complétée d'une partie variable très incitative dont les critères, tout comme pour celle du Dirigeant Mandataire Social, sont basés en proportion importante sur les performances économiques du Groupe. Des critères qualitatifs d'évaluation de la performance individuelle sont également appliqués à cette partie variable financière.

Les Présidents des filiales directes, membres du Comité Exécutif, bénéficient également d'une rémunération composée d'une partie fixe dont le montant est proportionnel aux responsabilités de chacun, complétée d'une partie variable dont les critères quantitatifs dépendent d'une part des performances financières de l'entité qu'ils dirigent, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité. Les Présidents sont également évalués sur des critères qualitatifs individuels.

Les principaux acteurs du développement du Groupe partagent ainsi les mêmes indicateurs de performance à travers la structure et le mode d'évaluation de leur rémunération variable annuelle.

Depuis plusieurs années, chaque membre du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, est également évalué sur la performance du développement et du management de ses collaborateurs et sur la mise en œuvre et le déploiement de projets de *Sustainability & Responsibility* (S&R).

Le montant total des rémunérations fixes allouées aux membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, s'est élevé au titre de l'exercice 2018/19 à 7,7 millions d'euros (montant identique à celui de l'exercice 2017/18), auquel il convient d'ajouter un montant de rémunération variable (relative à l'exercice 2017/18) perçue de 6,5 millions d'euros (par rapport à 6,4 millions d'euros en 2017/18).

Le montant total de la charge récurrente relative aux engagements de retraite des membres du Comité Exécutif y compris le Dirigeant Mandataire Social s'élève à 5 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2019 (par rapport à 4,4 millions d'euros au 30 juin 2018).

État récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2018/2019 sur le titre Pernod Ricard par les Mandataires Sociaux (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

Prénom, nom, raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date	Prix (euros)	Montant de l'opération (euros)
M. Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Actions	Acquisition	07.11.2018	138,40	948 732
		Actions	Acquisition	18.11.2018	140,4500	1 262 505
Mme Patricia Barbizet	Administratrice Référente	Actions	Acquisition	26.11.2018	142,6523	67 760
		Actions	Acquisition	28.11.2018	142,2747	74 694
		Actions	Acquisition	20.06.2019	163,6300	106 360
		Actions	Acquisition	21.06.2019	163,9100	106 542
		Actions	Acquisition	24.06.2019	163,5600	114 492
M. César Giron	Administrateur	Actions	Cession	13.09.2018	134,74	100 787
		Actions	Acquisition	07.11.2018	138,40	412 847
Mme Anne Lange	Administrateur	Actions	Acquisition	04.07.2018	137,5000	19 938
		Actions	Acquisition	26.07.2018	138,6500	21 491
		Actions	Acquisition	30.10.2018	132,6000	26 520
		Actions	Acquisition	13.03.2019	154,9500	61 980
M. Pierre Pringuet	Administrateur	Actions	Acquisition	07.11.2018	138,40	1 488 492
Société Paul Ricard	Administrateur	Actions	Contrat à terme sur actions	02.07.2018	0	0
		Actions	Acquisition	30.08.2018	135,07	3 390 234
		Actions	Acquisition	30.08.2018	135,13	1 160 249
		Actions	Acquisition	30.08.2018	135,16	276 817
		Actions	Acquisition	31.08.2018	135,09	3 707 230
		Actions	Acquisition	05.09.2018	135,22	1 465 388
		Actions	Acquisition	14.09.2018	134,78	10 485 588
		Actions	Acquisition	14.09.2018	134,78	1 549 998
		Actions	Acquisition	14.09.2018	134,79	2 722 758
		Actions	Acquisition	14.09.2018	134,80	3 612 669
		Actions	Acquisition	17.09.2018	134,73	2 829 406
		Actions	Acquisition	17.09.2018	134,74	10 751 877
		Actions	Acquisition	17.09.2018	134,74	1 596 694
		Actions	Acquisition	17.09.2018	134,77	3 470 410
		Actions	Acquisition	18.09.2018	134,69	3 347 051
		Actions	Acquisition	18.09.2018	134,69	12 506 041
		Actions	Acquisition	18.09.2018	134,70	1 865 581
		Actions	Acquisition	18.09.2018	134,70	4 041 021
		Actions	Acquisition	19.09.2018	133,99	3 483 704
		Actions	Acquisition	19.09.2018	133,99	4 287 725
		Actions	Acquisition	19.09.2018	134,00	2 009 996
		Actions	Acquisition	19.09.2018	134,00	13 668 316
		Actions	Acquisition	20.09.2018	133,95	14 198 658
		Actions	Acquisition	20.09.2018	133,97	4 822 765
Actions	Acquisition	20.09.2018	133,97	3 751 082		
Actions	Acquisition	20.09.2018	133,97	2 143 562		
Actions	Acquisition	21.09.2018	135,73	3 308 419		
Actions	Acquisition	21.09.2018	135,84	1 013 399		
Actions	Acquisition	21.09.2018	135,94	421 815		
Actions	Acquisition	21.09.2018	135,95	730 187		
Actions	Acquisition	24.09.2018	135,99	2 899 390		
Actions	Acquisition	24.09.2018	136,00	411 669		
Actions	Acquisition	24.09.2018	136,00	418 062		

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
Politique de rémunération

Prénom, nom, raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date	Prix (euros)	Montant de l'opération (euros)
Société Paul Ricard	Administrateur	Actions	Acquisition	24.09.2018	136,00	181 696
		Actions	Acquisition	25.09.2018	136,09	2 949 485
		Actions	Acquisition	25.09.2018	136,13	1 039 367
		Actions	Acquisition	25.09.2018	136,24	897 949
		Actions	Acquisition	25.09.2018	136,24	1 319 899
		Actions	Acquisition	19.10.2018	131,28	4 931 031
		Actions	Acquisition	19.10.2018	131,57	1 109 164
		Actions	Acquisition	19.10.2018	131,61	1 568 706
		Actions	Acquisition	19.10.2018	131,62	965 697
		Actions	Acquisition	23.10.2018	129,04	7 830 426
		Actions	Acquisition	23.10.2018	129,35	5 303 260
		Actions	Acquisition	23.10.2018	129,33	4 209 738
		Actions	Acquisition	23.10.2018	129,57	3 174 436
		Actions	Acquisition	23.10.2018	129,93	10 306 214
		Actions	Acquisition	24.10.2018	129,88	589 405
		Actions	Acquisition	24.10.2018	129,90	1 245 767
		Actions	Acquisition	24.10.2018	129,92	343 515
		Actions	Acquisition	24.10.2018	129,92	315 844
		Actions	Acquisition	25.10.2018	130,31	458 677
		Actions	Acquisition	25.10.2018	130,32	1 470 396
		Actions	Acquisition	25.10.2018	130,71	102 474
		Actions	Acquisition	25.10.2018	130,74	93 869
		Actions	Acquisition	26.10.2018	131,78	18 448 906
		Actions	Acquisition	26.10.2018	131,78	3 624 005
		Actions	Acquisition	26.10.2018	131,78	5 798 474
		Actions	Acquisition	26.10.2018	131,91	4 550 878
		Actions	Acquisition	29.10.2018	130,99	749 023
		Actions	Acquisition	29.10.2018	131,06	1 103 886
		Actions	Acquisition	29.10.2018	131,14	4 203 271
		Actions	Acquisition	29.10.2018	131,18	981 612
		Actions	Acquisition	30.10.2018	131,49	642 451
		Actions	Acquisition	30.10.2018	131,49	131 757
		Actions	Acquisition	30.10.2018	131,50	61 542
		Actions	Acquisition	12.11.2018	143,11	3 768 248
		Actions	Acquisition	12.11.2018	143,24	4 175 356
		Actions	Acquisition	12.11.2018	143,25	20 131 633
		Actions	Acquisition	12.11.2018	143,27	7 186 358
		Actions	Acquisition	13.11.2018	144,50	2 153 057
		Actions	Acquisition	13.11.2018	144,50	5 780 148
		Actions	Acquisition	13.11.2018	144,52	2 023 335
		Actions	Acquisition	13.11.2018	144,53	19 938 333
Actions	Contrat à terme sur actions		14.12.2018	0	0	
Actions	Acquisition dans le cadre du dénouement d'un contrat à terme sur actions		28.12.2018	144,05	199 999 944	
Cession d'options de vente d'actions	Cession d'option de vente d'action		25.04.2019	3,69	268 030	

Participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société (situation au 30 juin 2019)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30.06.2019	Pourcentage du capital au 30.06.2019	Nombre de droits de vote au 30.06.2019	Pourcentage des droits de vote au 30.06.2019
Dirigeants Mandataires Sociaux				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	91 416	0,03%	91 416	0,03%
Administrateurs				
M. César Giron	4 348	N.S.	4 348	N.S.
Mme Martina Gonzalez-Gallarza	1 100	N.S.	1 100	N.S.
M. Pierre Pringuet	414 997	0,16%	537 741	0,17%
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard ⁽¹⁾	41 158 221	15,51%	67 163 241	21,35%
Mme Veronica Vargas	8 570	N.S.	8 570	N.S.
Administrateurs indépendants				
Mme Patricia Barbizet	3 000	N.S.	3 000	N.S.
Mme Nicole Bouton	1 450	N.S.	1 650	N.S.
M. Wolfgang Colberg	1 076	N.S.	1 152	N.S.
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Mme Anne Lange	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Gilles Samyn	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Mme. Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Administrateur représentant les salariés ⁽²⁾				
Mme Maria Jesus Carrasco Lopez	-	N.S.	-	N.S.
M. Stéphane Emery	-	N.S.	-	N.S.

N.S. : Non Significatif.

(1) Inclut les actions détenues par la Société Paul Ricard, ainsi que par les sociétés Le Garlaban, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II et Le Delos Invest III (les 8 392 094 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III ont fait l'objet d'une remise en pleine propriété à titre de garantie pour la bonne exécution de ses obligations au titre d'un contrat financier à terme conclu le 10 avril 2009), liées à la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

(2) Conformément à la loi, les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

2.9 Autorisations et délégations financières

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par les Assemblées Générales du 6 novembre 2015, du 9 novembre 2017 et du 21 novembre 2018 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2018/19 font l'objet d'une présentation synthétique figurant dans les tableaux ci-après.

Les autorisations et délégations financières exposées ci-dessous ont été votées par les Assemblées Générales du 6 novembre 2015 et du 9 novembre 2017 pour une durée respective de 38 mois et de 26 mois, ainsi que par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018⁽¹⁾. Ces autorisations sont arrivées à échéance le 5 janvier 2019 pour certaines d'entre elles ou arriveront à échéance le 8 janvier 2020.

2.9.1 Autorisations et délégations financières générales

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'émission de titres de créance*	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'émission (hors ajustements)	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2019	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (14 ^e résolution)	10 milliards d'euros*	135 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 15 ^e , 16 ^e , 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e , 20 ^e et 21 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017 s'impute sur le plafond global de 135 millions d'euros fixé dans cette 14 ^e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 15 ^e résolution de l'AG du 09.11.2017 s'impute sur le plafond de 10 milliards d'euros fixé dans cette 14 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (16 ^e résolution)
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social par offre au public sans Droit Préférentiel de Souscription (15 ^e résolution)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation des émissions d'actions et des titres de créance donnant accès au capital sur les plafonds correspondants de la 14 ^e résolution de l'AG du 09.11.2017. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 16 ^e , 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e et 21 ^e résolutions s'imputera sur le plafond de 41 millions d'euros fixé dans cette 15 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (16 ^e résolution)
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sans Droit Préférentiel de Souscription (17 ^e résolution)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017 fixés en matière d'augmentation de capital. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (16 ^e résolution)
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (18 ^e résolution)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017, fixés en matière d'augmentation de capital
Actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société en cas d'offre publique initiée par la Société (19 ^e résolution)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017, fixés en matière d'augmentation de capital
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (20 ^e résolution)	N/A	135 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 14 ^e résolution de l'AG du 09.11.2017, fixé en matière d'augmentation de capital

* Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société susceptibles de donner accès à des actions ordinaires.

N/A : non applicable.

(1) Par ailleurs, le Conseil d'Administration bénéficie d'une délégation visant à procéder à des rachats d'actions dans la limite de 10 % du capital. Cette autorisation a été approuvée le 21 novembre 2018 pour une durée de 18 mois. L'ensemble des informations relatives au programme de rachat se trouve au paragraphe ci-après.

2.9.2 Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Date de la délégation ou de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de la délégation ou de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2019	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 06.11.2015 (22 ^e)	38 mois	05.01.2019	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	341 313 (0,13 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,06 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %)
Stock-options	AG du 06.11.2015 (23 ^e)	38 mois	05.01.2019	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	109 492 (0,04 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,21 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %)
Actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	AG du 21.11.2018 (13 ^e)	Date d'expiration de la 15 ^e résolution de l'AG du 09.11.2017	08.01.2020	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017, fixés en matière d'augmentation de capital
Actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, en faveur d'une catégorie de bénéficiaires dénommés	AG du 21.11.2018 (14 ^e)	Date d'expiration de la 15 ^e résolution de l'AG du 09.11.2017	08.01.2020	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 13 ^e résolution de l'AG du 21.11.2018	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017, fixés en matière d'augmentation de capital

2.9.3 Autorisations relatives au rachat d'actions

Type de titres	Date de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2019	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 21.11.2018 (12 ^e)	18 mois	20.05.2020	10 % du capital social	⁽¹⁾	Prix maximum d'achat : 240 €
Rachat d'actions	AG du 09.11.2017 (12 ^e)	18 mois	08.05.2019	10 % du capital social	⁽¹⁾	Prix maximum d'achat : 200 €
Annulation des actions autodétenues	AG du 09.11.2017 (13 ^e)	26 mois	08.01.2020	10 % du capital social	Néant	-

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2018/19 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure ci-après dans la sous-partie « Programme de rachat d'actions ».

2.10 Programme de rachat d'actions

Les informations ci-après comprennent les informations devant figurer dans le rapport du Conseil d'Administration en application des dispositions de l'article L.225-211 du Code de commerce ainsi que les informations relatives au descriptif du programme de rachat d'actions en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2018/19 (1^{er} juillet 2018 au 30 juin 2019)

Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 9 novembre 2017, les actionnaires de la Société avaient autorisé le Conseil d'Administration à acheter ou à vendre des actions de la Société, pendant une période de 18 mois, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Le prix maximal d'achat avait été fixé à 200 euros par action sans que le nombre d'actions à acquérir ne puisse dépasser 10 % du capital social et que le nombre d'actions détenues par la Société, à quelque moment que ce soit, ne puisse dépasser 10 % des actions composant le capital social.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les actions de la Société, pendant une période de 18 mois dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat de 240 euros par action. Cette autorisation a pris effet, à compter du 21 novembre 2018, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017.

Faisant usage de ces autorisations, le contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI conclu par la Société avec la société Rothschild & Cie Banque, avec effet au 1^{er} juin 2012, a été renouvelé le 1^{er} juin 2019 pour une durée d'un an. Les moyens initialement affectés au compte de liquidité sont de 5 000 000 euros.

L'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 20 mai 2020. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 d'autoriser le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions dont les modalités sont décrites ci-après au paragraphe « Descriptif du nouveau programme soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019 ».

Situation au 30.06.2019

% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	0,60 %
Nombre de titres détenus	1 596 503
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Valeur nominale	2 474 580
Valeur brute comptable	198 998 529 €
Valeur de marché du portefeuille*	258 713 311 €

* Sur la base du cours de clôture au 28.06.2019, soit 162,05 euros.

Tableau de synthèse à la clôture de l'exercice 2018/19

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres dans le cadre du programme d'achat d'actions au cours de l'exercice 2018/19.

Opérations	Flux bruts cumulés du 01.07.2018 au 30.06.2019									Positions ouvertes au 30.06.2019			
	Contrat de liquidité			Opérations réalisées (hors contrat de liquidité)						Options d'achat (2)	Achats à terme	Options de vente	Ventes à terme
	Achat	Vente	Achat de titres	Options d'achat achetées	Exercice options d'achat	Exercice faculté de réméré	Vente de titres	Vente à réméré	Transferts (1)				
Nombre de titres	170 571	170 571	570 000	160 000	370 000	90 099	-	-	538 645	740 000	-	-	-
Échéance Maximale	-	-	-	13.12.2021	15.11.2018	21.06.2019	-	-	-	13.12.2021	-	-	-
Cours Moyen (en euros)	144,8094	145,0918	156,5724	-	-	-	-	-	80,5424	120,0024	-	-	-
Prix moyen exercice (en euros)	-	-	-	137,78	100,37838	68,54	-	-	-	-	-	-	-
Montant (en euros)	24 700 284	24 748 453	89 246 262	22 044 800	37 140 001	6 175 385	-	-	43 383 762	88 801 798	-	-	-

(1) Il s'agit des transferts d'actions détenues en autodétention.

(2) Call américain.

Au titre du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, mis en œuvre par le Conseil d'Administration, 570 000 titres ont été acquis en Bourse au cours moyen pondéré de 156,5724 euros par action (étant précisé que ces rachats, comme indiqué ci-dessous, ont été faits en couverture des plans d'attribution d'achat d'actions et d'actions de performance ainsi que

dans le cadre de la couverture du Plan d'Actionnariat Salarié). Par ailleurs, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 160 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (calls américains) à trois ans. La Société a également acheté 370 000 titres via l'exercice d'options de calls américains.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018, le Conseil d'Administration du 21 novembre 2018 a mis en œuvre un plan d'attribution d'options d'achat d'actions ainsi qu'un plan d'attribution d'actions de performance.

90 000 titres acquis en Bourse et les 160 000 *calls* américains permettant d'acquérir le même nombre d'actions Pernod Ricard ont été affectés à la couverture d'une partie de ces plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance.

480 000 titres acquis en Bourse ont été affectés à la couverture d'un Plan d'Actionnariat Salarié.

Les titres autodétenus constituent les réserves des différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance toujours en vigueur ainsi que la couverture du Plan d'Actionnariat Salarié. Au cours de la période, ces réserves d'actions autodétenues ont été mouvementées (transferts) pour 356 970 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 6 novembre 2014 (au terme de la période d'acquisition de quatre ans), pour 24 851 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 17 novembre 2016 (acquisition du deuxième tiers de titres attribués), et pour 455 actions dans le cadre de déblocages anticipés prévus par la loi ainsi que pour 156 369 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions.

Les 370 000 actions Pernod Ricard SA résultant de l'exercice des *calls* américains, qui constituent la couverture des différents plans, ont été cédées hors marché à un prestataire de services d'investissement au prix moyen de 100,4 euros.

Les clauses résolutoires attachées aux actions vendues à réméré ont été mouvementées au fur et à mesure des exercices des droits (ou de l'acquisition définitive des actions de performance). Au cours de la période, l'exercice de ces clauses résolutoires a concerné 90 099 actions au prix moyen de 68,54 euros.

Dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque, la Société a, au cours de la période :

- acheté 170 571 actions pour un montant global de 24 700 284 euros ; et
- vendu 170 571 actions pour un montant global de 24 748 453 euros.

Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2019

Les titres autodétenus sont tous affectés en qualité de réserve des différents plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance mis en œuvre.

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019

Le descriptif de ce programme présenté ci-après, établi conformément à l'article 241-3 du Règlement général de l'AMF, ne fera pas l'objet d'une publication spécifique.

L'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 20 mai 2020, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 (11^e résolution – cf. Partie 8 « Assemblée Générale Mixte » du présent document d'enregistrement universel) d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 260 euros par action, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société. Ainsi, conformément à la loi, la Société ne pourra détenir à aucun moment un nombre d'actions représentant plus de 10 % de son capital social.

La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, et compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à la date de la dernière déclaration relative au nombre d'actions et de droits de vote du 30 juin 2019 à 1 596 503 (soit 0,60 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 24 945 656 actions (soit 9,40 % du capital), sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Les objectifs de ces rachats d'actions ainsi que l'utilisation des actions ainsi rachetées sont détaillés dans la 11^e résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 8 novembre 2019. Ce programme de rachat permettrait à la Société d'acquérir ou de faire acquérir des actions de la Société en vue de :

- (i) leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- (ii) la couverture de ses engagements au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution positive du cours de Bourse de l'action de la Société, consentis aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ; ou
- (iii) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, étant précisé que les actions pourraient notamment être affectées à un plan d'épargne salariale conformément aux dispositions de l'article L. 3332-14 du Code du travail ; ou
- (iv) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 alinéa 2 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019 dans sa 12^e résolution ; ou
- (vii) l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une Charte de déontologie reconnue par l'AMF.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale ; conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du titre dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ; et
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

L'acquisition, la cession, le transfert, la remise ou l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés ou qui viendraient à être autorisés par la réglementation en vigueur. Ces moyens incluent notamment les opérations de gré à gré, les cessions de blocs, les ventes à réméré et l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable). La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociation de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Ces opérations pourront être réalisées aux périodes que le Conseil d'Administration appréciera ; toutefois, en période d'offre publique, les rachats ne pourront être réalisés que sous réserve qu'ils :

- permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ;

- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ;
- s'inscrivent dans les objectifs visés ci-dessus aux points (i) à (iii) ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre.

Le Conseil d'Administration pourra également procéder, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, à la réaffectation à un autre objectif des actions préalablement rachetées (y compris au titre d'une autorisation antérieure), ainsi qu'à leur cession (sur le marché ou hors marché).

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018 dans sa 12^e résolution.

2.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sur les titres de la Société sont exposés ci-après.

2.11.1 Structure du capital de la Société

La structure du capital de la Société est indiquée dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2019 » au sein de la Partie 9 « Informations sur la Société et le Capital », dans la sous-partie « Informations concernant le capital ».

Les franchissements de seuils déclarés au cours de l'exercice 2018/19 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2019 » au sein de la Partie 9 « Informations sur la Société et le Capital » du présent document d'enregistrement universel, dans la sous-partie « Informations concernant le capital ».

2.11.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double

Les Statuts de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote. Ce mécanisme est décrit au sein de la sous-section « 2.12.3 Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

Par ailleurs, certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit au sein de la sous-section « 2.12.3 Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

2.11.3 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein de la sous-section « 2.5 Composition du Conseil d'Administration » du présent document d'enregistrement universel et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

2.11.4 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les contrats de financement de la Société prévoient sous certaines conditions la possibilité d'un remboursement anticipé de ses emprunts. La description des clauses de changement de contrôle de ces contrats figure dans la sous-partie « Contrats importants » de la Partie 5 « Rapport de gestion » du présent document d'enregistrement universel.

2.11.5 Autres éléments

La modification des Statuts de la Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions d'Administrateur, sous réserve des engagements envers le Dirigeant Mandataire Social qui sont décrits à la sous-section « 2.8.4 Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social », paragraphe « Politique d'engagements différés ».

2.12 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires

Il est rappelé que l'article 32 des Statuts définit les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires sont réunis, chaque année, en Assemblée Générale.

2.12.1 Modes de convocation

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées Générales Ordinaires, Extraordinaires ou Mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

2.12.2 Participation aux Assemblées Générales

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux Assemblées Générales de la Société et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Le droit des actionnaires de participer aux Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires est subordonné à l'enregistrement des titres, au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité sont constatés par une attestation de participation délivrée par ce dernier et annexée au formulaire de vote par correspondance, au pouvoir ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer personnellement à l'Assemblée Générale et n'ayant pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris) peut aussi se faire délivrer une attestation.

Tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, peut choisir entre l'une des formules suivantes :

- donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ;
- donner pouvoir à son conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte de solidarité ou toute autre personne ; ou
- voter par correspondance ou par Internet.

Tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote par correspondance ou par Internet, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée Générale.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote par correspondance ou par Internet, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé par correspondance ou par Internet, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Toute cession ou toute autre opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), quel que soit le moyen utilisé, ne sera pas notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

2.12.3 Conditions d'exercice du droit de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix au moins (article L. 225-122 du Code de commerce).

Limitation des droits de vote

Cependant, chaque membre de l'Assemblée Générale a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, dans la limite de 30 % des droits de vote.

Droits de vote double

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions (eu égard à la quotité du capital social que ces dernières représentent) est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis dix ans au moins, et à compter du 12 mai 1986 inclusivement, au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce).

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, ont également un droit de vote double et ce, dès leur émission (article L. 225-123 du Code de commerce).

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux et de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de dix ans prévu ci-dessus.

Déclaration de seuils statutaires

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder un pourcentage de participation supérieur à 0,5 % du capital social est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date à laquelle ce seuil a été dépassé. Cette notification devra être renouvelée, dans les mêmes conditions, en cas de franchissement de chaque seuil contenant la fraction retenue de 0,5 % jusqu'au seuil de 4,5 % inclus.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration mentionnée dans le paragraphe qui précède, les actions excédant la fraction non déclarée sont privées du droit de vote, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires

détenant 5 % au moins du capital social, pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration du délai fixé par l'article L. 233-14 du Code de commerce suivant la date de régularisation de la notification.

2.12.4 Modification des droits des actionnaires

La modification des droits des actionnaires est de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire, dans les conditions fixées par la loi.

2.13 Les structures de Direction

2.13.1 La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée, au 30 juin 2019, par le Président-Directeur Général. C'est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe.

Composition du Bureau Exécutif au 30 juin 2019 :

- **Alexandre Ricard, Président-Directeur Général**, Dirigeant Mandataire Social ;
- **Christian Porta**, Directeur Général Adjoint, Directeur du *Global Business Development* ;
- **Hélène de Tissot**, EVP Directrice Finances, IT et Opérations ;
- **Amanda Hamilton-Stanley**, Directrice Juridique et *Compliance Officer* ; et
- **Cédric Ramat**, EVP Ressources Humaines Groupe et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Le Bureau Exécutif prépare, examine et avale toutes décisions concernant la marche du Groupe et soumet ces dernières au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Il organise les travaux du Comité Exécutif.

En outre, les Directions de la Communication Groupe et l'Audit Interne sont rattachés directement au Président-Directeur Général.

2.13.2 Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'instance de Direction du Groupe réunissant le Bureau Exécutif et les Présidents des filiales directes.

Le Comité Exécutif assure la coordination entre le Siège et ses filiales, ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés). Sous l'autorité de la Direction Générale, le Comité Exécutif assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques.

À ce titre, le Comité Exécutif :

- examine l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche ;
- se prononce sur la fixation des objectifs (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ;
- réalise périodiquement des revues de la stratégie des marques ;
- analyse la performance du réseau des Sociétés de Marchés et des Sociétés de Marques et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; et
- valide et assure le suivi des principales politiques du Groupe (Ressources Humaines, bonnes pratiques marketing et commerciales, politique Qualité, Sécurité, Environnement (QSE), responsabilité sociétale, etc.).

Il se réunit entre huit et 11 fois par an.

Composition du Comité Exécutif au 30 juin 2019 :

- Bureau Exécutif ; et
- Présidents des Sociétés de Marques :
 - Chivas Brothers, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général,
 - Martell Mumm Perrier-Jouët, César Giron, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Winemakers, Bruno Rain, Président-Directeur Général,
 - Irish Distillers Group, Conor McQuaid, Président-Directeur Général,
 - The Absolut Company, Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale ; et
- Présidents des Sociétés de Marchés :
 - Pernod Ricard North America, Paul Duffy, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Asia, Philippe Guettat, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America, Gilles Bogaert, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Global Travel Retail, Mohit Lal, Président-Directeur Général,
 - Ricard SAS et de Pernod SAS, Philippe Coutin, Président-Directeur Général.

2.13.3 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management

Cette politique est basée sur des processus d'identification et de gestion des Talents ainsi que des plans de relève pour les postes clés centrés sur la performance et le potentiel, pour lesquels beaucoup d'efforts ont été faits ces dernières années pour assurer la qualité et l'objectivité de l'évaluation. Cela a permis d'aboutir à la mise en place cette année du processus d'évaluation et de calibration "Let's talk Talent" outillé par la plateforme Workday, déployée au niveau mondial, ce qui permet d'assurer la plus grande cohérence possible dans le développement personnel et l'avancement de carrière de tous nos employés.

Par ailleurs, suite à l'initiative globale de "Better Balance" menée de 2017 à 2019 sur les deux dimensions principales des enjeux de diversité du Groupe (genre et nationalité), la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines ont été encouragées à identifier des actions spécifiques à leurs enjeux propres de diversité sur au moins ces deux dimensions et d'en faire des objectifs pour les membres des comités de direction des filiales.

Toutes ces initiatives nous permettent de rendre plus équitables tous les processus qui conduisent à la sélection des candidats et leur affectation jusqu'aux postes de responsabilité les plus élevés dans l'entreprise et ont produit les résultats suivants sur la période récente :

- sur notre "Top 500"⁽¹⁾, entre 2015 et 2019, la part des femmes est passée de 19% à 26% et pour ce qui est du Comité Exécutif, cette part est passée de 7% à 20% ;
- notre feuille de route S&R affiche un objectif de répartition hommes-femmes équilibrée à horizon 2030.

(1) Le "Top 500" était composé de 457 collaborateurs en 2015 et de 484 en 2019. Dans ce Top 500, nous comptons 50 nationalités différentes dont les huit plus importantes représentent un peu moins des trois-quarts des effectifs du Groupe.

3. Sustainability & Responsibility

3.1 Pernod Ricard préserve pour partager	86	3.4 Éthique et conformité	111
3.1.1 Une stratégie axée sur une vision : « Créateurs de Convivialité »	86	3.4.1 Les pratiques éthiques du Groupe	111
3.1.2 Une structure de gouvernance solide	87	3.4.2 Présentation et mise en œuvre du devoir de vigilance	113
3.2 Principaux risques et opportunités en matière de responsabilité sociétale et environnementale	87	3.5 Tableau de concordance pour les objectifs de développement durable (ODD)	116
3.2.1 Présentation de la méthodologie	87	3.6 Note méthodologique et vérification indépendante	117
3.2.2 Les huit risques et opportunités identifiés	87	3.6.1 Note méthodologique relative au reporting extrafinancier	117
3.3 Les quatre piliers de la feuille de route préserver pour partager	90	3.6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes	119
3.3.1 Préserver nos terroirs	90		
3.3.2 Valoriser l'humain	93		
3.3.3 Agir circulaire	99		
3.3.4 Être responsable	109		

3.1 Pernod Ricard préserve pour partager

3.1.1 Une stratégie axée sur une vision : « Créateurs de Convivialité »

3.1.1.1 Le manifeste

Créateurs de Convivialité; Fidèle à l'esprit fondateur de Pernod Ricard, le Groupe a toujours été fédérateur, invitant au partage d'expériences authentiques et de nouvelles amitiés chaque jour grâce à notre portefeuille de marques Premium de Vins & Spiritueux.

Nous sommes des hôtes passionnés... une famille exceptionnelle de collaborateurs engagés à lutter contre l'abus d'alcool, soucieux de promouvoir le bien vivre ensemble et de créer des moments de partage privilégiés aujourd'hui et pour les générations à venir.

Nous sommes des invités respectueux... soucieux de soigner, protéger et cultiver les terroirs et environnements dans lesquels nous vivons. Nous travaillons en partenariat avec des agriculteurs locaux et nous respectons les communautés locales pour protéger notre planète, nos consommateurs et notre entreprise.

Nous voulons préserver pour mieux partager, afin de créer un monde plus convivial, un monde sans excès.

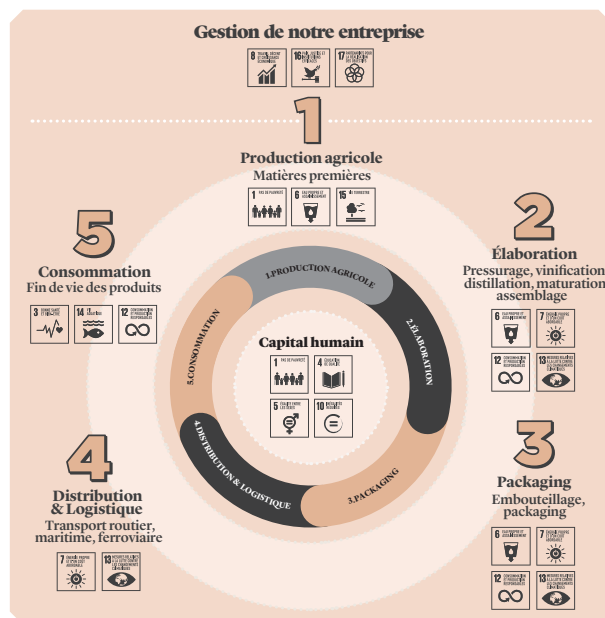
3.1.1.2 Répondre aux attentes des parties prenantes et de l'ensemble de l'entreprise, du terroir au comptoir

Conformément au modèle Pernod Ricard centré sur le consommateur, la stratégie de Responsabilité Sociétale et Environnementale du Groupe s'articule autour d'un cadre solide reposant sur quatre piliers : Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire et Être responsable. Ces piliers visent à soutenir directement les **Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies**, afin de contribuer à la prospérité de la planète et de ses habitants. En 2018, le Groupe a obtenu le statut d'entreprise LEAD⁽¹⁾ pour son travail avec le Pacte mondial des Nations Unies, notamment en vue de la réalisation des ODD.

Chaque pilier repose sur des objectifs ambitieux à l'horizon 2030 visant à stimuler l'innovation, la différenciation de marque et l'attraction de talents. L'échéance pour tous les piliers est fixée à 2030, en adéquation avec le calendrier mis en place pour les ODD, avec plusieurs étapes intermédiaires clés en 2020 et 2025.

La stratégie repose principalement sur les 8 ODD de l'ONU sur lesquels le Groupe a le plus grand impact. Toutefois, son approche durable pour l'ensemble de l'entreprise l'engage à poursuivre 14 ODD sur toute sa chaîne de valeur.

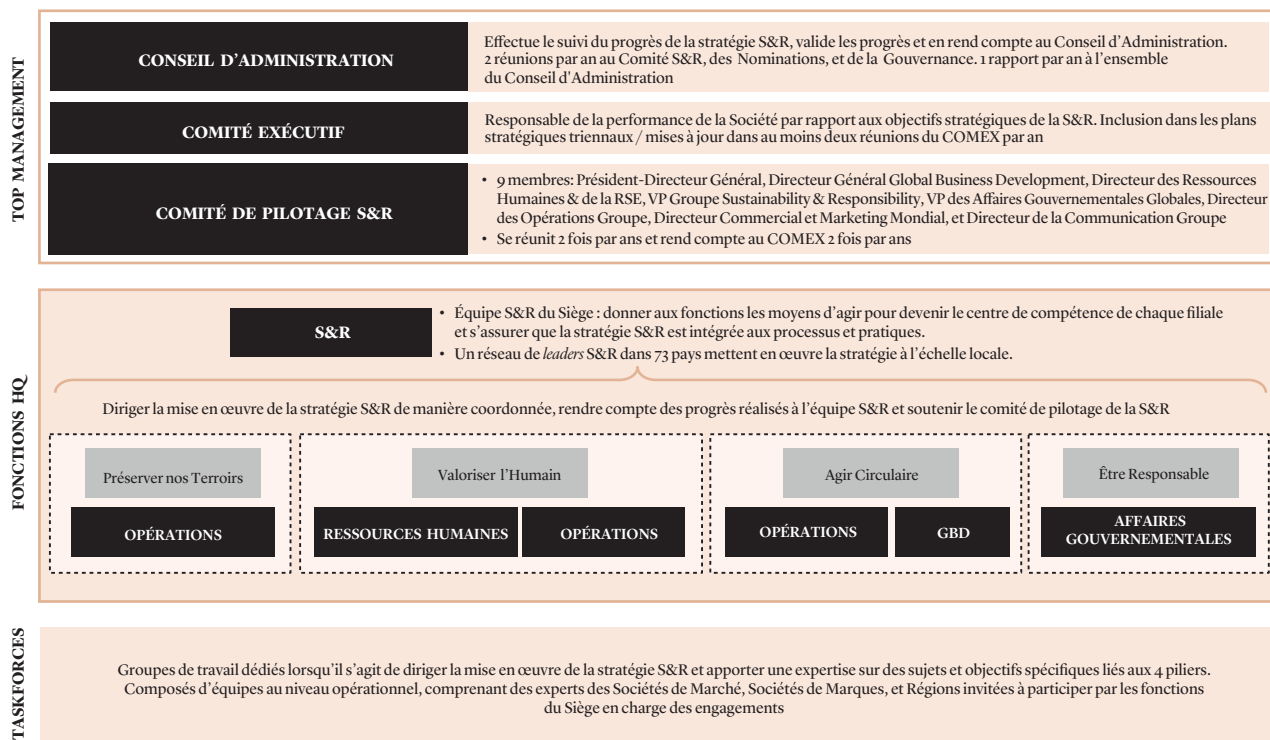
La stratégie de Responsabilité Sociétale et Environnementale de Pernod Ricard s'est construite sur la base des principaux risques liés à ses activités, des préoccupations des consommateurs et des priorités à l'échelle mondiale. Elle est le fruit d'un long processus allant d'entretiens qualitatifs à la participation d'experts en développement durable avec plus de 300 parties prenantes internes et externes. Plus de 20 ateliers ont été organisés avec des représentants de Sociétés de Marques, de Sociétés de Marchés, des Régions, du Siège et de la Direction Générale pour élaborer la stratégie. À partir de ces données, des objectifs ambitieux ont été définis en fonction des domaines où l'impact de Pernod Ricard pourrait être le plus fort.



(1) Les entreprises ayant le statut LEAD du Pacte Mondial sont reconnues chaque année pour leur haut niveau d'engagement en tant que membres du Pacte mondial des Nations Unies.

3.1.2 Une structure de gouvernance solide

La stratégie de Responsabilité Sociétale et Environnementale sera mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe selon la structure de gouvernance suivante :



3.2 Principaux risques et opportunités en matière de responsabilité sociétale et environnementale

En application de la Directive 2014/95/EU en ce qui concerne la publication d'informations non financières, conformément à la loi française (article R.225-105 du Code de commerce), Pernod Ricard est tenu de publier une déclaration de performance extra-financière (DPEF). Cette Déclaration impose au Groupe de publier son modèle économique et des informations sur ses principaux risques extra-financiers liés à l'environnement, au social, à la société, aux Droits de l'Homme, à l'évasion fiscale [en application de la loi n° 2018-898 relative à la lutte contre la fraude] et aux questions de corruption. Pour plus d'informations sur le modèle économique de Pernod Ricard, consulter la Partie 1 « Extraits du rapport annuel intégré », et pour plus d'informations sur les principaux risques extra-financiers, voir les sections 3.2.1 et 3.2.2 ci-après.

3.2.1 Présentation de la méthodologie

Pernod Ricard a adopté la méthodologie suivante :

- la cartographie des risques du Groupe a servi de référence pour l'identification des principaux risques extra-financiers dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière. Tous les trois ans, les principaux risques auxquels Pernod Ricard est confronté sont cartographiés par filiale et par fonction, puis consolidés au niveau du Siège par la Direction de Gestion des risques du Groupe. Actualisée en 2018, la cartographie des risques du Groupe présente et classe les risques en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence dans tous les domaines d'activité du Groupe. Certains de ces risques sont spécifiques aux questions de développement durable.

Les principaux risques du Groupe et le processus d'identification sont décrits en Partie 4 du présent document ;

- ces risques pour la durabilité ont fait l'objet d'une analyse et d'un développement plus poussés grâce à la recherche, ainsi qu'aux attentes et à l'engagement des parties prenantes internes et externes, lors de l'élaboration de la stratégie de Responsabilité Sociétale et Environnementale 2030 (voir la section 3.1.1.2 « Répondre aux attentes des parties prenantes et de l'ensemble de l'entreprise, du terroir au comptoir ») ;
- sous l'impulsion de la Direction S&R, d'autres experts clés du Siège (opérations, juridique, ressources humaines, affaires publiques et finances) ont également participé à un atelier dédié pour valider et, le cas échéant, redéfinir les huit principaux risques et opportunités ;
- les huit risques et opportunités extra-financiers qui en ont résulté ont ensuite été présentés au Bureau Exécutif qui les a validés.

3.2.2 Les huit risques et opportunités identifiés

Les définitions des huit principaux risques et opportunités figurent dans le tableau ci-après. Les objectifs, les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les indicateurs clés de performance ou de moyens sont présentés en détail dans les sections 3.3 « Les quatre piliers de la feuille de route "Préserver pour partager" et 3.4 « Éthique et conformité ». Dans un souci de transparence, d'autres indicateurs sont présentés parallèlement aux politiques déployées, en fonction des problématiques abordées.

Vu la nature de nos activités, nous considérons que l'évasion fiscale mentionnée à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ne constitue pas un risque extra-financier majeur pour le Groupe et ne justifie pas d'être développée dans la présente déclaration de performance extra-financière. L'évasion fiscale est toutefois prise en compte dans la sous-section 3.4.1.4 « Politique fiscale ».

Risque/opportunité	Sous-risque/opportunité	Définition	Sections de la Partie 3
Chaîne d'approvisionnement responsable	Droits humains et conditions de travail	Risques : Pernod Ricard pourrait être juridiquement impliqué auprès de fournisseurs dont les pratiques ne respectent pas les droits humains ou les normes environnementales (travail des enfants, travail forcé, santé et sécurité, émissions toxiques, etc.), ce qui peut entraîner une violation des droits humains et nuire à la réputation de l'entreprise.	3.3.2. Valoriser l'humain 3.3.2.5 Chaîne d'approvisionnement responsable 3.3.2.4 Droits humains
	Impacts environnementaux		
	Chaîne d'approvisionnement favorisant une agriculture durable	Risques : Les pratiques agricoles dans la chaîne d'approvisionnement de Pernod Ricard pourraient avoir différents impacts négatifs sur l'environnement (réduction de la disponibilité en eau, génération d'émissions de CO ₂ , atteintes à la biodiversité). De plus, les changements climatiques pourraient altérer la qualité des cultures, les zones de production et les volumes produits.	3.3.1. Préserver nos terroirs 3.3.1.2 Promouvoir et développer des chaînes d'approvisionnement agricoles résilientes
Conformité	Corruption et pratiques anticoncurrentielles	Risques : Compte tenu de l'envergure internationale des activités du Groupe, Pernod Ricard pourrait enfreindre les lois anti-corruption et d'autres réglementations similaires dans le cadre de ses propres activités ou tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, ce qui pourrait porter atteinte à sa réputation et entraîner des sanctions financières.	3.4. Éthique et conformité 3.4.1.2 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles 3.4.1.3 Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence
	Protection de la confidentialité des données	Risques : Compte tenu de la transformation numérique de ses activités, Pernod Ricard pourrait enfreindre les dispositions légales en matière de confidentialité des données (RGPD, Règlement général sur la protection des données) et ne pas protéger les données personnelles de ses consommateurs, ce qui pourrait porter atteinte à sa réputation et entraîner des sanctions financières.	3.4. Éthique et conformité 3.4.1.1 Confidentialité des données
Développement et sécurité du personnel	Gestion des Talents	Risques : En raison d'une gestion insuffisante de l'évolution des carrières ou d'une politique de rémunération peu attrayante, Pernod Ricard pourrait avoir des difficultés à attirer et à conserver les compétences nécessaires à ses activités, ce qui entraînerait des difficultés pour l'entreprise et une baisse des résultats financiers.	3.3.2 Valoriser l'humain 3.3.2.1 Gestion des talents
	Diversité	Opportunités : 94 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'international, et un nombre croissant de consommateurs sont des femmes. Les marchés en développement représentent la nette majorité de la population humaine mondiale et les femmes représentent la moitié de la population. Ce sont des groupes de clients et des viviers de talents qu'il ne faut pas négliger. Pernod Ricard s'appuie sur cette diversité et la promeut pour accroître l'innovation, l'adaptation de l'entreprise et les opportunités.	3.3.2 Valoriser l'humain 3.3.2.2 Diversité 3.3.2.4 Droits humains
	Conditions de travail et santé et sécurité au travail	Risques : La santé et la sécurité des salariés et des sous-traitants de Pernod Ricard pourraient être exposées à des accidents du travail (brûlures, traumatismes physiques, chutes, inhalations toxiques, etc.), des accidents industriels majeurs (incendies, explosions, etc.) ou des catastrophes naturelles.	3.3.2 Valoriser l'humain 3.3.2.3 Conditions de travail et santé et sécurité

Risque/opportunité	Sous-risque/opportunité	Définition	Sections de la Partie 3
Risques physiques liés au changement climatique et aux catastrophes naturelles	Sites de production de Pernod Ricard	Risques : Des phénomènes météorologiques violents (tornades, inondations, etc.) ou des catastrophes naturelles pourraient endommager les biens matériels des sites de production. De plus, l'augmentation des températures et le changement des saisons pourraient modifier les procédés industriels et la disponibilité des ingrédients sur le marché. Pernod Ricard pourrait se montrer passif face à ces changements climatiques et ne pas réussir à adapter sa chaîne d'approvisionnement.	3.3.3 Agir circulaire 3.3.3.2 Changements climatiques : atténuation et adaptation
	Fournisseurs de Pernod Ricard	Risques : Ces phénomènes pourraient également endommager les biens matériels des fournisseurs et modifier la qualité, la quantité et l'emplacement géographique des matières premières agricoles.	3.3.3 Agir circulaire 3.3.3.2 Changements climatiques : atténuation et adaptation
Impacts environnementaux liés aux opérations	Efficacité énergétique	Risques : En raison de la nature industrielle de ses activités et de l'évolution rapide de la réglementation environnementale, Pernod Ricard pourrait ne pas être totalement en conformité avec les nouvelles réglementations et ne pas répondre aux attentes des parties prenantes, ce qui pourrait nuire à sa réputation. Par ailleurs, la volatilité des prix de l'énergie pourrait avoir un impact sur les activités les plus énergivores de Pernod Ricard (distilleries) et rendre difficile l'approvisionnement énergétique. De plus, les activités les plus gourmandes en eau de Pernod Ricard pourraient avoir un impact sur la disponibilité de l'eau – en particulier si elles sont situées dans des zones à stress hydrique – et sur la qualité de l'eau. Opportunités : En réduisant sa consommation d'énergie et ses émissions de GES, Pernod Ricard pourrait réduire ses coûts opérationnels. En mettant en œuvre une vision de cercle vertueux, Pernod Ricard pourrait minimiser les déchets à chaque étape de sa chaîne de valeur et contribuer à préserver les ressources naturelles. De plus, grâce à un bon système de gestion des déchets, Pernod Ricard pourrait les transformer en nouvelles matières premières potentielles.	3.3.1. Préserver nos terroirs 3.3.1.1 Améliorer les performances en matière de développement durable et développer l'agriculture régénérative dans nos vignobles 3.3.3 Agir circulaire 3.3.3.2 Changements climatiques : atténuation et adaptation 3.3.3.3 Préserver les ressources en eau 3.3.3.5 Réduire les déchets
	Émissions de GES		
	Gestion de l'eau		
	Gestion des déchets		
Empreinte environnementale des produits et emballages		Risques : Les activités amont de Pernod Ricard (emballage, etc.), le transport, la distribution et la fin de vie des produits sont des activités à forte intensité carbone et pourraient aggraver l'empreinte carbone de Pernod Ricard et accentuer les changements climatiques.	3.3.3 Agir circulaire 3.3.3.4 Conditionnement et distribution circulaires 3.3.3.2 Changements climatiques : atténuation et adaptation
Qualité produit	Des produits d'une qualité élevée et constante	Risques : La qualité des produits Pernod Ricard pourrait se dégrader (contamination toxique, altération du goût, intégration de corps étrangers dans les bouteilles, etc.) sans que cela ne soit détecté, entraînant des risques pour la santé, des atteintes à la réputation, des risques financiers et des rappels de produits.	3.3.3 Agir circulaire 3.3.3.5 Qualité et sécurité des produits
L'alcool dans la société	L'abus d'alcool par les consommateurs et les réglementations excessives et/ou punitives relatives à l'alcool, prises par les autorités publiques pour lutter contre l'abus d'alcool.	Risques : La réputation de Pernod Ricard pourrait être ternie par des cas de consommation irresponsable, et les activités du Groupe pourraient subir les conséquences de toute nouvelle réglementation excessive et/ou punitive (restrictions relatives à la commercialisation, au marketing, disponibilité de ses produits, augmentation des charges fiscales) qui pourraient induire une baisse des revenus et des bénéfices sans pour autant avoir un impact réel et efficace sur l'abus d'alcool.	3.3.4. Être responsable 3.3.4.1 Lutter contre l'abus d'alcool 3.3.4.2 Marketing responsable 3.3.4.3 Informer les consommateurs 3.4. Éthique et conformité 3.4.1.3 Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence

3.3 Les quatre piliers de la feuille de route préserver pour partager

3.3.1 Préserver nos terroirs

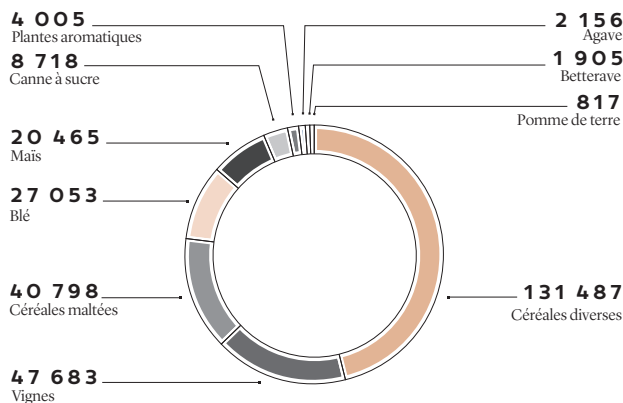


« Terroir » signifie terre ou sol en français, c'est-à-dire là où sont nés nos produits et d'où ils tirent leur caractère. Pour l'ensemble de son activité, les matières premières agricoles achetées par le Groupe proviennent de plus de 285 000 hectares : en Europe (céréales, raisins), en Asie (céréales, plantes aromatiques), dans les Amériques (canne à sucre, céréales, agave) et en Océanie (raisins). Pernod Ricard veille donc à préserver chaque terroir et sa biodiversité, à trouver des solutions aux problèmes liés au changement climatique et à garantir ainsi la qualité de ses ingrédients, aujourd'hui et pour les générations

à venir. Le Groupe est fier que ses marques soient profondément enracinées dans leurs pays d'origine et jouent un rôle important dans les communautés locales où elles sont créées.

Au cours de l'année 2018/19, un total d'environ 2,6 millions de tonnes de matières premières agricoles a été utilisé. Ces matières premières étaient issues des vignobles et exploitations du Groupe (67 936 tonnes), d'achats directs de produits agricoles bruts (430 763 tonnes), ou bien encore d'achats de produits transformés comme le sucre ou l'alcool (2 101 550 tonnes).

TERRES AGRICOLES CORRESPONDANT AUX MATIÈRES PREMIÈRES UTILISÉES PENDANT L'ANNÉE 2018/19 (HECTARES)



Pernod Ricard s'efforce de développer et promouvoir des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, tant au travers de ses propres activités agricoles qu'au niveau des chaînes d'approvisionnement de produits d'origine agricole :

- réduction de l'utilisation d'engrais ;
- utilisation de produits phytosanitaires moins nocifs pour l'environnement ;
- réduction de la consommation d'eau en utilisant des techniques d'irrigation par goutte-à-goutte lorsque c'est possible ;
- préservation des sols et de la biodiversité ;
- formation et partage des connaissances sur l'agriculture durable et les pratiques avec les agriculteurs.

3.3.1.1 Améliorer les performances en matière de développement durable et développer l'agriculture régénérative dans les vignobles du Groupe

L'ambition de Pernod Ricard est de devenir un leader de l'agriculture durable et régénérative⁽¹⁾ dans la filière viticole et d'être exemplaire dans la performance durable de ses vignes. Les vignobles exploités en direct par le Groupe occupent une surface de 5 625 hectares et sont répartis dans sept pays principaux : la Nouvelle-Zélande (45 %), l'Australie (24 %), l'Argentine (9 %), la France (13 %), l'Espagne (5 %), la Chine (2 %) et les États-Unis (2 %).

Politiques	Objectifs	Réalisations
Feuille de route Environnement 2020	100 % des vignobles exploités par le Groupe sont certifiés selon des standards environnementaux 100 % des vignobles irrigués par goutte-à-goutte	99 % des vignobles sont aujourd'hui certifiés 100 % de nos vignobles sont pourvus de systèmes d'irrigation par goutte-à-goutte
Stratégie RSE 2030	D'ici à 2025, piloter des modèles locaux de systèmes d'agriculture régénérative dans les vignobles du Groupe en captant plus de carbone dans les sols, et partager notre expérience avec le secteur viticole (huit régions viticoles dotées de fermes modèles)	Pernod Ricard développera des modèles d'agriculture régénérative pour les vignobles qui pourraient être partagés ultérieurement avec le secteur viticole.

En vue de réaliser ses nouvelles ambitions à l'horizon 2030, Pernod Ricard commencera par définir les Principes d'agriculture durable du Groupe. Les possibilités d'expérimentation en agriculture régénérative et de collaboration avec des partenaires universitaires pour mettre à l'essai des techniques et des pratiques agricoles novatrices seront également explorées.

(1) L'agriculture régénérative fait référence à un système de principes et de pratiques agricoles qui favorisent la biodiversité, enrichissent les sols, améliorent les bassins versants, capturent le carbone dans le sol et renforcent les services écosystémiques. À long terme, elle se traduit par une augmentation des rendements, une résistance à l'instabilité climatique et une amélioration de la santé et de la vitalité des communautés agricoles.

Certification selon les normes environnementales

Pays	Normes environnementales
Nouvelle-Zélande	<i>Sustainable wine growing New Zealand</i>
Australie	<i>Entwine Australia</i> ISO 14001
France (Reims)	ISO 14001/ Haute Valeur Environnementale (HVE)/référentiel viticulture durable en Champagne
France (Cognac)	ISO 14001/référentiel de viticulture durable BNIC
États-Unis	<i>California Sustainable Winegrowing Alliance</i> (CSWA)
Espagne	ISO 14001/Synergia
Argentine	ISO 14001
Chine	ISO 14001

Consommation de produits phytosanitaires de synthèse

Le total des matières actives consommées dans les vignobles exploités par le Groupe s'élève à 39,4 tonnes. Parmi les pratiques ayant permis de réduire l'utilisation des produits phytosanitaires de synthèse, on peut citer :

- le maintien de l'herbe entre les rangs de vigne au lieu d'un sol nu ;
- le recours à des phéromones pour la lutte contre les insectes (confusion sexuelle) ;

- l'utilisation de fongicides minéraux moins dangereux pour l'environnement (150,9 tonnes de soufre et 4,2 tonnes de cuivre utilisées en 2018/19).

280 hectares de vignobles, soit 5 % des surfaces totales du Groupe, sont gérés selon les standards de l'agriculture biologique n'utilisant aucun produit phytosanitaire de synthèse.

Consommation par hectare de matière active (kg ma/ha)	2012/13	2017/18	2018/19	2012/13 - 2018/19
Fongicides de synthèse	10,45	4,23	4,45	- 57 %
Herbicides	2,68	1,91	2,46	- 8 %
Insecticides	0,34	0,09	0,10	- 72 %
TOTAL	13,47	6,24	7,00	- 48 %

Consommation d'eau et d'énergie dans les vignobles

Au cours de l'année 2018/19, les vignobles exploités par le Groupe ont consommé :

- 9,6 millions de m³ d'eau, principalement à des fins d'irrigation. L'irrigation se fait par la technique du goutte-à-goutte, qui équipe désormais 100 % des vignobles irrigués du Groupe, permettant ainsi de réduire au juste nécessaire les apports d'eau ;
- 14 044 MWh (moins de 1 % de la consommation des sites de production du Groupe).

3.3.1.2 Promouvoir et développer des chaînes d'approvisionnement agricoles résilientes

Pernod Ricard étant tributaire de l'agriculture, le Groupe s'engage à mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes en partenariat avec ses fournisseurs et à les accompagner dans l'adoption de pratiques respectueuses du territoire et des écosystèmes voisins. Plus précisément, Pernod Ricard :

- aidera ses fournisseurs à accroître durablement la productivité et la production agricoles ;
- s'adaptera et renforcera sa résilience au changement climatique, tout en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre ;
- contribuera à préserver les écosystèmes en améliorant progressivement la qualité des terres et des sols.

Politiques	Objectifs	Réalisations
Stratégie RSE 2030	100 % de nos terroirs cartographiés et évalués en fonction des risques	Au cours de l'année 2019/20, la méthodologie de cartographie et d'évaluation des risques sera définie et l'équipe chargée des achats sera formée à cette méthodologie
	100 % des principales matières premières ⁽¹⁾ issues de sources certifiées selon des normes de développement durable choisies	Au cours de l'année 2020/21, la norme privilégiée pour chaque produit de culture sera choisie et des normes seront introduites dans les exigences en matière d'approvisionnement
	100 % des principales matières premières ⁽¹⁾ couvertes par des projets répondant à des enjeux pressants de développement durable (eau, agrochimie...)	Cette action sera lancée au cours de l'année 2021/22
	50 % de réduction de l'intensité de l'empreinte carbone scope 3 du Groupe (équivalent CO ₂ par unité) ⁽²⁾ (voir la section 3.3.3.2 « Changements climatiques : atténuation et adaptation »)	Au cours de l'année 2020/21, les possibilités de réduire les émissions de carbone pour les principales cultures seront identifiées en étroite collaboration avec les fournisseurs et les organisations qui promeuvent l'agriculture durable

(1) Dans ce contexte, les principales matières premières font référence à la part dépensée par le Groupe. Elles couvrent les céréales et les céréales maltées, les raisins et les vins, l'agave, les produits à base de canne et de betterave, ainsi que cinq ingrédients aromatisants clés.

(2) Empreinte causée par les matières premières agricoles pour chaque litre d'alcool.

Pour les produits agricoles achetés, les actions du Groupe s'articulent autour de deux axes :

- **le processus d'Achats Responsables, Blue Source** (voir la sous-section 3.3.2.5 « Chaîne d'approvisionnement responsable ») permet à Pernod Ricard d'identifier et d'évaluer les fournisseurs directs risqués afin d'élaborer des plans d'atténuation adaptés ;
- **l'identification des risques environnementaux et sociaux dans nos terroirs (filières agricoles)** sur la base d'une étude de la production des matières premières agricoles utilisées par les Sociétés de Marques du Groupe pour classer les filières par niveaux de risques environnementaux et sociaux. Pour les cultures qui présentent un risque élevé en matière de durabilité, des plans d'action doivent être mis en place par les filiales et des alternatives sont étudiées pour sécuriser les approvisionnements.

Les achats directs de produits agricoles par les filiales donnent lieu à plusieurs actions de partenariat :

- en Écosse, 100 % de l'orge achetée par Chivas Brothers est certifiée selon les standards *Scottish Quality Cereals* ou *Red Tractor* ;
- au Mexique, Kahlúa a travaillé avec l'ONG Fondo Para La Paz, et une communauté mexicaine du café, Ocotempa, pour établir un modèle durable de production de café. Ce programme « Coffee for Change » comporte des critères sociaux, économiques et environnementaux. D'ici quatre ans, Kahlúa s'approvisionnera à 100 % en café cultivé de manière durable ;

- par ailleurs, le Groupe a fait de la canne à sucre une priorité car elle est souvent cultivée dans des pays moins développés où la protection sociale, les conditions de travail, le respect des droits sociaux ou encore la protection de l'environnement ne sont pas garantis. En 2015, Pernod Ricard a rejoint l'association Bonsucro, dont l'objectif est de développer des pratiques responsables reconnues à l'échelle internationale dans le secteur de la canne à sucre.

Pour réaliser ses ambitions 2030, en plus de développer ses Principes d'agriculture durable, le Groupe commencera par réaliser une cartographie des risques liés au terroir pour ses chaînes d'approvisionnement agricoles. L'objectif de cet exercice est de cartographier la provenance des matières premières agricoles et d'identifier les risques et opportunités sur les plans social et environnemental, au niveau de l'environnement local dans lequel elles sont cultivées. Sur la base des résultats de cette cartographie, Pernod Ricard définira des normes préférentielles pour chaque culture, les introduira dans les exigences d'approvisionnement et fera certifier toutes les matières premières agricoles clés par une tierce partie.

3.3.1.3 Préserver et améliorer la biodiversité

Pernod Ricard s'engage à préserver et développer la biodiversité des écosystèmes dans toutes les régions où le Groupe est présent et où ses produits sont distribués. Toutes les filiales, qu'il s'agisse des Sociétés de Marques et de leurs chaînes d'approvisionnement de matières agricoles brutes, ou des Sociétés de Marchés qui mènent exclusivement des activités de distribution, contribueront à cet effort mondial.

Politiques	Objectifs
Stratégie RSE 2030	100 % des filiales seront engagées dans un projet stratégique en faveur de la biodiversité pour répondre aux besoins les plus urgents de leurs régions.

Plusieurs actions remarquables engagées par les filiales en matière de biodiversité méritent d'être signalées :

- programme de réhabilitation des zones humides de la région de Kaituna sur un territoire de neuf hectares. Protection d'une espèce locale de faucon grâce à un fonds alimenté par le don de 1 dollar néo-zélandais pour chaque bouteille de vin Brancott Estate « Living Land Series » vendue ;
- programmes de reforestation et de préservation de la biodiversité en Irlande, en Australie et en France.

À proximité des sites de production du Groupe, 31 zones naturelles protégées ou sensibles ont été recensées, et font l'objet d'une attention particulière. Ces zones se situent principalement en Écosse, en Irlande, en France et en Suède.

Pour réaliser ses ambitions 2030, le Siège définira des directives pour les filiales en matière de projets stratégiques de biodiversité (sélection des projets, partenaires mondiaux, identification des indicateurs de performance clés). En suivant les directives, chaque filiale identifiera et mettra en œuvre un projet de biodiversité. Les Sociétés de Marques se concentreront sur la restauration des pertes de biodiversité dans leurs terroirs, à proximité de leurs sites de production, et les Sociétés de Marchés développeront des partenariats locaux pour résoudre les problématiques locales de biodiversité.

3.3.2 Valoriser l'humain



L'humain a toujours été et sera toujours au cœur de tout ce que nous faisons chez Pernod Ricard. C'est le fondement de l'esprit collectif du Groupe en tant que « Créateurs de Convivialité » – partage, accueil, bienveillance et respect de tous. Le Groupe valorise la diversité et la solidarité au sein de l'entreprise et travaille avec ses partenaires pour créer de la valeur partagée au sein de sa chaîne de valeur.



Ce pilier renvoie avant tout à la notion de respect : le respect de tous dans l'approche du Groupe au marketing, le respect de tous ceux avec qui le Groupe travaille tout au long de sa chaîne de valeur et

respect de ses 19 098 collaborateurs (moyenne 2018/2019) à travers le monde entier. Cela permet d'augmenter l'attractivité pour les équipes, de réduire les risques au niveau de la chaîne logistique et de répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence. En raison du caractère saisonnier de son activité, notamment en période de vendanges, 5,8 % des effectifs moyens annuels sont en contrat à durée déterminée. Plutôt que de faire appel à des sous-traitants, Pernod Ricard préfère engager des intérimaires afin qu'ils puissent également bénéficier de ses politiques de développement et de santé et sécurité.

3.3.2.1 Gestion des talents

Politiques et objectifs

Pour accompagner la stratégie de Ressources Humaines de Pernod Ricard, liée au Cadre Stratégique Global de Pernod Ricard, un nouveau **modèle de leadership** a été développé pour aider le Groupe à réaliser son ambition de devenir le leader du secteur. Ce modèle guidera l'ensemble des collaborateurs de Pernod Ricard dans le développement de leurs compétences de leadership et leur permettra d'être mieux préparés à faire face aux défis éventuels, à être moteurs du changement et à agir de façon cohérente avec la stratégie du Groupe.

Le modèle de leadership a été développé dans le cadre d'un processus collaboratif impliquant plus de 60 cadres dirigeants, qui ont défini les comportements de leadership dont Pernod Ricard a besoin pour assurer son succès futur. À partir de cette liste, 19 compétences ont été sélectionnées et regroupées en six attributs qui représentent des capacités de leadership précises et les comportements attendus.

Les compétences en leadership nouvellement définies seront observées, acquises et améliorées au moyen de stratégies et de plans d'action de perfectionnement appropriés. Ces stratégies de développement se traduiront ensuite par des plans de développement individuels axés à 70 % sur les affectations, à 20 % sur l'apprentissage auprès des autres et à 10 % sur la formation spécialisée. Ces plans sont des engagements mutuels entre le collaborateur et son manager sur les objectifs de développement prioritaires, les mesures réalistes et tangibles pour atteindre les objectifs, les ressources nécessaires, le calendrier de réalisation et les modalités d'évaluation du succès. Chez Pernod Ricard, il existe un état d'esprit qui encourage les collaborateurs à s'approprier leur carrière et leur développement, chacun d'entre eux doit donc avoir un plan de développement individuel.

Stratégie RSE 2030 : Pernod Ricard s'engage à développer l'employabilité de l'ensemble de ses collaborateurs tout au long de leur carrière, en leur proposant au moins une formation préparatoire tous les trois ans.

Plans d'action et prochaines étapes

TransfoHRm : révision de la stratégie et des processus RH internes et mise en place d'un système de reporting RH Groupe

Conformément à son plan stratégique sur trois ans « **Transform & Accelerate** », le Groupe a lancé cette année sa stratégie RH baptisée « **TransfoHRm** », dont l'objectif est de faire de la convivialité un véritable accélérateur de performance en :

- mettant la priorité sur l'expérience des collaborateurs ;
- déployant des équipes diversifiées pour améliorer la performance individuelle et collective ;
- introduisant une culture du succès basée sur l'autonomisation et la responsabilité, le tout soutenu par les technologies numériques.

Système de gestion des talents, *Workday*

Jusqu'à l'année dernière, différents outils RH locaux étaient utilisés pour gérer les talents du Groupe, leur performance et leur développement. Avec le lancement récent de *Workday*, outil unique centré sur les employés, Pernod Ricard sera en mesure de rationaliser les processus métiers, de parler un langage commun, et d'unifier et d'améliorer la fiabilité des informations à l'échelle mondiale. La mise en œuvre de *Workday* permet également au Groupe d'accélérer les actions reposant sur les données pour plus d'efficacité et d'assurer des processus plus justes et plus cohérents à travers le Groupe. En plaçant les employés et leurs managers au centre de la démarche, cela accélérera le rythme des prises de décisions pour avoir les bons talents au bon poste, avec les bonnes compétences, au bon moment de leur carrière. Les employés peuvent accéder aux informations relatives à leur poste, à leur évolution de carrière, à leur rémunération et à leurs évaluations partout dans le monde, à partir d'un ordinateur ou d'un téléphone portable.

Entretiens annuels de performance et de développement

Pernod Ricard souhaite favoriser le développement de ses collaborateurs et les préparer à relever de nouveaux défis. Le Groupe considère que chacun devrait avoir, chaque année, au moins un entretien formel de performance, d'évaluation des talents et de développement continu avec son manager. À cette fin, un nouveau cycle annuel de talents et de performance baptisé *Let's Talk Talent* a été mis au point et lancé pour l'ensemble du Groupe en 2019. *Let's Talk Talent* donne la priorité aux collaborateurs en clarifiant les attentes en termes de performance et de compétences. Ce cycle leur permet de rencontrer leurs managers plusieurs fois par an pour discuter et obtenir un retour transparent et objectif sur leur performance dans le cadre de leurs fonctions, sur leurs perspectives de carrière et sur leur plan de développement individuel. *Let's Talk Talent* permet également d'harmoniser l'évaluation de la performance et l'identification des talents dans l'ensemble de l'entreprise, avec des définitions communes et une vision intégrée de la performance, des compétences en leadership, de la performance durable et du potentiel. De plus, il garantit la transparence et l'uniformité des entretiens au moyen de processus d'étalonnage et facilite l'attribution des postes vacants, la mobilité et les plans de relève pour les postes clés.

Pernod Ricard University

Au sein de Pernod Ricard University, des responsables de programmes dédiés collaborent depuis 2011 avec les Directions Métiers et RH afin d'identifier les besoins en apprentissage et en développement et de concevoir des programmes avec les meilleurs institutions, consultants et experts fonctionnels internes. La formation associe de façon équilibrée l'apprentissage en ligne, des formations en salle et des sessions pratiques pour avoir le plus d'impact possible. Ainsi, dans l'esprit du modèle de leadership du Groupe, Pernod Ricard University a introduit en 2012 le Leadership Curriculum afin d'encourager le renforcement des compétences individuelles. Expérience multiculturelle très enrichissante, ce programme invite à une réflexion ouverte sur le changement personnel et le rôle des leaders. Il est organisé en 2 modules que les

participants peuvent compléter au fil du temps : Mixers, pour les jeunes aspirants leaders, et Shakers pour les leaders confirmés prêts à sortir de leur zone de confort. Depuis la mise en place de ces programmes, 624 collaborateurs ont bénéficié du programme « Mixers » et 204 du programme « Shakers ».

Blenders est un programme de leadership mondial en deux phases, conçu pour répondre aux défis commerciaux de Pernod Ricard, à travers lequel le Groupe aidera ses principaux Dirigeants à devenir des développeurs de talents plus agiles, plus avisés, plus innovants et plus axés sur le consommateur. Le Groupe s'engage à mieux préparer ses principaux Dirigeants, et à améliorer les plans de succession et les parcours professionnels.

- **phase 1** : 139 membres de l'équipe de Direction ont été évalués en fonction du nouveau modèle de leadership du Groupe, qui reflète les compétences et les comportements requis pour diriger les équipes et fournit aux participants un socle de référence pour leur évolution professionnelle.

À la suite des évaluations, des plans de développement individualisés ont été élaborés en fonction des besoins de chacun ;

- **phase 2** : En janvier 2019, les participants ont commencé leur parcours de développement par diverses activités externes dédiées au renforcement de leurs compétences, telles que des formations, des séminaires, etc..

Les programmes d'apprentissage et de développement de Pernod Ricard University sont déployés et dispensés virtuellement, localement, ou sur le site historique du Château La Voisine près de Paris, un lieu acquis par Paul Ricard en 1957. La diversité est une exigence absolue, de sorte que les participants se retrouveront toujours au sein d'un groupe composé de collègues provenant de différentes parties du monde, de différents types d'activités ou de différentes cultures. C'est essentiel pour créer ce lien privilégié qui unit le Groupe : la convivialité.

Afin de tirer parti de la puissance du nouvel outil centré sur l'employé, *Workday*, Pernod Ricard University a lancé **Workday Learning** en juin 2019. Grâce à cette nouvelle plateforme d'apprentissage, les collaborateurs du Groupe ont accès à l'ensemble de l'offre de formation de Pernod Ricard University. Ils peuvent ainsi s'inscrire à un programme de formation, suivre des sessions en ligne et consulter leur historique de formation.

Leadership Assessment and Development Center – Programme LeAD UP

Le Groupe continue de mettre en place des centres d'évaluation et de développement du leadership (*Leadership Assessment and Development Centres*). Ces centres visent à évaluer les capacités et le potentiel de leadership, identifier les forces et les compétences à développer, responsabiliser les individus à haut potentiel, en faire des leaders clés et encourager les collaborateurs de toutes les filiales du Groupe à prendre en charge leur carrière. Le programme LeAD UP propose des sessions de deux jours, au cours desquelles les participants prennent part à des entretiens individuels, réalisent des études de cas et bénéficient de sessions complètes de feedback sur place et un mois après l'atelier.

Indicateurs clés de performance

Nombre et %	2017/18	2018/19
% de la masse salariale investi par le Groupe dans la formation	2,1 %	1,7 %
Nombre de salariés formés ⁽²⁾	16 411	17 179
% du total des effectifs formés ⁽²⁾	89 %	90 %
Heures de formation ⁽²⁾	417 831	382 215
Nombre moyen d'heures de formation reçues par les salariés par an ⁽²⁾	25	22
% de salariés ayant effectué au moins un entretien de performance ⁽¹⁾	91 %	91 %
Nombre de salariés ayant participé au programme LeAD UP ⁽¹⁾	177	187

(1) Contrats à durée indéterminée.

(2) Contrats à durée déterminée et indéterminée.

3.3.2.2 Diversité

En tant qu'entreprise centrée sur le consommateur, Pernod Ricard est convaincu que ses collaborateurs doivent refléter ses consommateurs et le monde dans lequel le Groupe évolue. Considérant la diversité comme une source de richesse et un véritable moteur de performance pour l'entreprise, Pernod Ricard en a fait un axe de leadership, à travers l'initiative « Better Balance ». Cette initiative porte à ce jour sur la

nationalité et le genre, les deux domaines les plus urgents et pertinents pour favoriser une meilleure répartition des profils au sein des équipes dirigeantes. Le Groupe aborde également d'autres aspects de la diversité avec chaque équipe de direction locale, selon des modalités adaptées à leur contexte précis.

Politiques

Objectifs

Stratégie RSE 2030

- D'ici à 2022, garantir l'égalité salariale dans l'ensemble de l'entreprise (équité salariale entre les sexes).
- D'ici à 2030, l'équipe de Direction ⁽¹⁾ affichera une composition hommes-femmes équilibrée ⁽²⁾.

(1) Définition interne : Tranche C et au-delà.

(2) Une équipe est considérée comme équilibrée si la proportion de femmes et d'hommes est comprise entre 40 et 60 %.

Plans d'action et prochaines étapes

« **Better Balance** » est un programme stratégique lancé en 2016 dans le but à la fois de sensibiliser les équipes et de déterminer un plan d'action global sur le long terme. Cet engagement collectif est soutenu par plusieurs initiatives globales telles que la mise en place d'objectifs, l'organisation de plus de 40 ateliers de sensibilisation dans 27 pays, auxquels plus de 1 000 Managers ont assisté, des programmes de *mentoring* et de formation au leadership, les *development centers*, ou encore la mise en place de mesures de flexibilité dans les filiales. Ces initiatives globales sont relayées par des programmes locaux spécifiques à chaque filiale. Par ailleurs, le Groupe développe un site dédié sur son Intranet pour partager des messages avec les collaborateurs dans l'ensemble du Groupe.

Au cours des premières années de déploiement du programme *better balance*, deux des membres du Comité Exécutif ont été désignés comme sponsors officiels afin d'obtenir l'adhésion au programme des membres de la Direction.

En ce qui concerne l'équité salariale entre les sexes, l'entreprise lancera un projet mondial au cours du premier semestre de l'exercice 2019/20. Pour ce projet, Pernod Ricard s'associera à un spécialiste externe indépendant de l'équité salariale. Cette initiative mondiale comprendra un audit dans plus de 70 pays et permettra d'identifier les facteurs comportementaux et les causes profondes des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. Ce projet s'inscrira dans le cadre d'une révision systématique à long terme de nos pratiques en matière de rémunération et de gestion des talents, afin d'assurer une stricte équité salariale dans l'ensemble du Groupe.

Le Groupe s'efforce d'intégrer les jeunes à travers différents types de contrats (apprentissage, formation, etc.). Le Groupe recrute et forme également de jeunes diplômés dans le cadre du VIE (volontariat international en entreprise) et de programmes internationaux spécifiques tels que le Jameson International Graduate Programme, le Pernod Ricard *Asia Regional Management Trainee Programme* et le programme *Martell Mumm Perrier-Jouët Ambassadors*. Par ailleurs, Pernod Ricard University soutient les travaux du Youth Action Council⁽¹⁾ (YAC).

Sur la question du handicap, les filiales se conforment aux obligations légales locales en la matière et des initiatives sont mises en place afin de favoriser l'insertion des travailleurs en situation de handicap. Au cours de l'année 2018/19, 45 filiales ont réalisé des travaux d'adaptation des locaux et investi dans des équipements appropriés, proposé des séances de formation et de sensibilisation aux collaborateurs, instauré des partenariats avec des établissements spécialisés, participé à des forums dédiés, recruté des travailleurs handicapés, etc.

En 2003, Pernod Ricard a également signé la Charte de la diversité en entreprise, destinée à favoriser l'emploi des différentes composantes de la société française. Cette Charte interdit toute discrimination à l'embauche, pendant la formation et dans le développement des carrières.

Indicateurs clés de performance

Représentation des femmes au 30 juin (contrats à durée indéterminée)

Nombre et %	2017/18	2018/19
Effectifs Groupe	6 396 (37 %)	6 609 (37 %)
Non-Managers	4 713 (36 %)	3 878 (34 %)
Cadres	1 682 (37 %)	2 731 (41 %)
Dirigeants	142 (26 %)	195 (33 %)
Comités de Direction des filiales	24,4 %	24,0 %

Cette répartition s'explique notamment par la présence importante du Groupe dans des pays où le marché du travail est particulièrement masculin, en Inde par exemple où les hommes représentent plus de 93 % des effectifs. Parmi les cadres⁽²⁾, la proportion des femmes augmente régulièrement depuis sept ans.

Répartition des postes en CDI occupés par des femmes

Nombre et %	2017/18	2018/19
Mutations internes (entrées)	164 (45 %)	79 (27 %)
Embauches externes	1 096 (44 %)	1 036 (42 %)

(1) Fondé en 2013, le YAC est un groupe de réflexion composé de neuf collaborateurs de moins de 30 ans, afin d'apporter à la Direction Générale la vision de leur génération sur les enjeux stratégiques du Groupe. Le YAC a un mandat de deux ans pour développer des initiatives transversales telles que le « Green Office Challenge » ou le « Talent 4 Talent ».

(2) Modification de la définition interne pour cet exercice : Tranche E et au-delà.

3.3.2.3 Conditions de travail et santé et sécurité

Engagement du personnel

Le Groupe bénéficie d'un niveau d'engagement très élevé de la part de ses collaborateurs. Afin de mesurer l'efficacité de sa Stratégie RH sur cet engagement, Pernod Ricard a relancé en juin 2019 son enquête d'opinion « iSay », réalisée tous les deux ans auprès des collaborateurs depuis 2011 avec l'aide du cabinet indépendant Willis Towers Watson.

Lors de cette édition, 88 % des collaborateurs ont répondu à un questionnaire disponible en 35 langues, et portant sur plus de 100 points, identiques à chaque édition afin d'en mesurer la progression. Il en ressort

un niveau d'engagement de 88 %, dépassant significativement celui des entreprises du secteur des « Fast Moving Consumer Goods ». Ces enquêtes permettent également d'identifier des domaines prioritaires, pour lesquels le Groupe s'engage à mettre en place des plans d'actions spécifiques.

De plus, cet engagement se traduit par des taux faibles et stables de départs volontaires et d'absentéisme.

Nombre et %	2017/18	2018/19
Taux de départ total ⁽²⁾	12,7 %	13,6 %
Nombre de démissions ⁽²⁾	1 322	1 309
Taux de départ volontaire ^{(2) (1)}	7,6 %	7,3 %
Collaborateurs ayant pris part à l'enquête « iSay » ⁽³⁾	82 % ⁽⁴⁾	88 %
Taux d'engagement (« iSay ») ⁽³⁾	88 % ⁽⁴⁾	88 %
Taux d'absentéisme ⁽³⁾	3,65 %	3,73 %

(1) Le taux de départ volontaire est obtenu en divisant le nombre de démissions par l'effectif moyen en CDI.

(2) Contrats à durée indéterminée.

(3) Contrats à durée déterminée et indéterminée.

(4) Résultats de l'enquête « iSay » de 2016-2017

Bien-être, protection sociale et relations sociales

Politiques et objectifs

Politique de rémunération

La politique de rémunération est basée sur une organisation décentralisée, hormis pour les rémunérations des cadres dirigeants du Groupe qui sont coordonnées par le Siège. Chaque filiale gère localement sa politique tout en respectant un socle de règles commun : développer la culture de la performance, pratiquer des rémunérations compétitives au regard du marché local, mettre en place des structures de rémunération simples, compréhensibles et motivantes.

Le montant de la masse salariale figure en Note 3.5 – Charges par nature de la Partie 6 « Comptes consolidés annuels ». Cette année, la masse salariale a représenté 13 % du chiffre d'affaires (même proportion que sur l'exercice précédent).

Signature d'accords sociaux

Chaque année, une centaine d'accords sont signés par les filiales avec les différents partenaires sociaux dans le monde favorisant de cette manière l'enrichissement du dialogue social. Le nombre d'accords signés dépend de l'évolution des différentes législations locales.

Les accords signés par les filiales au cours de l'année écoulée portaient principalement sur les rémunérations et l'intéressement, les régimes collectifs de prévoyance, et la santé et la sécurité au travail.

Culture de la performance : politiques d'intéressement et de participation

La performance est encouragée grâce à des politiques favorables d'intéressement et de participation. Le montant brut total versé au titre de l'intéressement et de la participation à plus de 5 517 collaborateurs s'est élevé à plus de 40 millions d'euros, auxquels s'ajoute l'abondement (somme complémentaire versée aux salariés lors de placements sur le plan épargne entreprise) de près de 5 millions d'euros. Par ailleurs, des politiques d'intéressement à long terme (telles que l'attribution d'actions de performance) ont de nouveau été mises en œuvre en 2018/19 pour près de 1 000 collaborateurs répartis dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent.

En 2019, le Groupe a lancé **Accelerate**, son tout premier plan d'actionnariat salarié. Cette première édition du plan a été déployée dans 18 pays, couvrant 75 % des effectifs du Groupe, avec l'objectif clair d'associer directement les collaborateurs au développement futur et à la croissance du Groupe. L'initiative a été couronnée de succès, avec un

taux de souscription global de 41,5 %, un niveau rarement atteint lors du lancement d'offres structurées. Le taux de souscription a dépassé 60 % dans plusieurs pays dont l'Inde (76,4 %) et Hong Kong (60,4 %). En France, le taux de souscription était de 56,9 %.

Plans d'action et prochaines étapes

Protection sociale et couverture santé

Conformément à l'engagement du Groupe, tous les collaborateurs bénéficient d'un plan de protection sociale couvrant les risques majeurs (décès et invalidité). Certains ont choisi de ne pas être couverts ou sont couverts par l'employeur de leur conjoint(e).

Dialogue social

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe a une grande tradition de dialogue social et promeut le respect de la liberté d'association. Il est de plus en plus convaincu de l'importance d'un environnement professionnel qui optimise les conditions de travail.

- **Comité européen :** Le Groupe, dont plus de 50 % des effectifs sont basés en Europe, cible particulièrement ses actions auprès des représentants du personnel européens, au travers du Comité d'entreprise européen. Celui-ci rassemble un ou plusieurs représentants de chaque filiale implantée au sein de l'Union européenne et dont l'effectif est supérieur à 50 personnes, soit au total 24 représentants en 2018/19. Le Comité européen se réunit chaque année trois journées, dont une de formation spécifique proposée à l'ensemble des représentants. Un Comité restreint, élu par ses pairs, comprend cinq membres de cinq pays différents, et se réunit au moins une fois par an. Le Comité restreint peut réagir, de sa propre initiative, à toute mesure sociale susceptible d'être prise en Europe impliquant au moins deux pays européens dans lesquels des équipes de Pernod Ricard sont implantées.

Pour partager les informations, un mini-site disponible sur l'Intranet public chaque année des contenus co-rédigés par les délégués et la Direction RH ;

À l'échelle de la France, le Comité de Groupe France se réunit une fois par an. Il regroupe des représentants du personnel désignés par les organisations syndicales les plus représentatives dans les filiales françaises. Une revue de l'activité du Groupe est notamment réalisée au cours de ces réunions, ainsi qu'une analyse de l'emploi et de son évolution pour l'année à venir ;

Le Comité de Groupe et le Comité européen sont présidés par le Président-Directeur Général du Groupe, Alexandre Ricard, et animés par la Direction des Ressources Humaines ;

- **intégration de Pernod Ricard au sein du Global Deal** : Pernod Ricard a officiellement rejoint le Global Deal. Le Global Deal est un partenariat multipartite dont l'objectif est de relever les défis du marché du travail mondial et de permettre à tous de tirer profit de la mondialisation. Il vise à encourager les gouvernements,

les entreprises, les syndicats et d'autres organisations à s'engager à renforcer le dialogue social et à promouvoir des solutions communes. Il prévoit des échanges d'idées, des projets conjoints, la capitalisation sur les enseignements tirés et des conseils stratégiques ; il encouragera des initiatives concrètes et des engagements volontaires. Les filiales de Pernod Ricard dans les pays partenaires auront accès à leurs propres plateformes locales.

Nombre et %	2017/18	2018/19
Salariés bénéficiant d'un plan de protection sociale (décès et invalidité) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe pour le salarié ⁽¹⁾	84,6 %	92,4 %
Salariés bénéficiant d'une couverture santé ^{(1) (2)}	95,9 %	99,7 %
Montant brut total versé au titre des plans d'intéressement et de participation	36 millions d'euros	40 millions d'euros
Nombre d'accords sociaux signés	115	125
Nombre de filiales ayant signé au moins un accord d'entreprise au cours de l'année	29	30

(1) Contrats à durée déterminée et indéterminée

(2) La couverture santé est définie comme le régime obligatoire au niveau local, complété ou non par un plan d'entreprise.

Santé et sécurité

Pernod Ricard s'efforce en permanence d'éliminer les accidents du travail, les risques et les maladies professionnelles pour l'ensemble de ses collaborateurs et sous-traitants. L'approche Santé et Sécurité de Pernod Ricard s'appuie sur la vision « *Créateurs de convivialité* » ; le Groupe

s'engage à développer une culture où **chacun a un rôle à jouer** et où les collaborateurs **s'approprient la sécurité** en partageant la responsabilité pour leur propre sécurité et celle de leurs collègues.

Politiques

Objectifs

Stratégie RSE 2030

- D'ici à 2020 : réduction du taux de fréquence des accidents des employés à < 8,0 et du taux de gravité des accidents des employés à < 0,25 pour tous les sites
- D'ici à 2025 : devenir le numéro un de l'industrie des Vins & Spiritueux en atteignant l'objectif de zéro blessure dans le cadre des opérations (employés et sous-traitants) de Pernod Ricard

Cette politique a été approuvée par le Président-Directeur Général et le Comité Exécutif de Pernod Ricard. Elle a été présentée au Conseil d'Administration. Le Directeur des Ressources Humaines Groupe et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale supervise la mise en œuvre de la politique de santé et sécurité du Groupe. Les Directeurs des filiales et chaque Directeur Général Adjoint au niveau local sont chargés de mettre en œuvre la politique mondiale de santé et de sécurité du Groupe.

Plans d'action et prochaines étapes

Les priorités stratégiques pour réaliser l'ambition de Pernod Ricard sont les suivantes :

- développer une culture où la sécurité est au cœur de la convivialité ;
- développer le leadership par l'engagement, la motivation et la responsabilisation ;
- améliorer la performance de l'entreprise grâce à l'excellence en matière de santé et de sécurité.

La réalisation de cette ambition passe également par des systèmes de management et, à cet effet, les sites de production actifs du Groupe sont

tenus d'être certifiés ISO 45001. Pernod Ricard est également convaincu et travaille activement à l'instauration d'une culture de santé et sécurité, dans laquelle chacun s'implique personnellement pour **prendre soin des autres** à travers une **culture de l'interdépendance**.

En 2017, Pernod Ricard a identifié un besoin de changement en matière de santé et sécurité. Une approche progressive et ciblée a été lancée en privilégiant les filiales spécifiques qui présentent le meilleur potentiel d'amélioration. Des audits indépendants ont été réalisés (10 sites) afin d'élaborer un plan d'action triennal axé sur la culture et la performance.

En 2018, le Groupe a défini son **Ambition Santé et sécurité** en alignant son leadership autour d'une vision commune. Des cadres dirigeants ont collaboré à l'élaboration des leviers du succès, de la stratégie et de la feuille de route connexe.

En 2019, Pernod Ricard a défini une **feuille de route santé et sécurité et des indicateurs clés de performance** pour les actions à court et long terme, et s'est accordé sur un modèle de gouvernance.

De 2020 à 2025, le Groupe communiquera et mettra en œuvre la feuille de route pour mesurer les progrès et communiquer sur ces aspects.

Indicateurs clés de performance

Accidents du travail et % de sites certifiés	2017/18	2018/19 ⁽¹⁾
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné un arrêt de travail ⁽⁴⁾	156	161
Taux de fréquence ^{(4) (2)}	5	4,61
Taux de gravité ^{(4) (3)}	0,13	0,08
Nombre de décès ⁽⁴⁾	1	0
% des sites de production certifiés ISO 45 001 ou ISO 18 001	92 %	82,6 %

(1) Le champ d'application en matière d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail, de taux de fréquence et de taux de gravité a changé et n'est plus comparable à celui de l'année précédente puisque le périmètre englobe à présent les travailleurs intérimaires. Voir la section 3.6.1 « Note méthodologique ».

(2) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail non mortels avec arrêt × 1 million / nombre d'heures travaillées au cours de l'année par salarié et travailleur intérimaire.

(3) Taux de gravité = nombre de jours d'arrêt pour accident de travail × 1 000 / nombre d'heures travaillées au cours de l'année par salarié et travailleur intérimaire.

(4) Contrats intérimaires, à durée déterminée et indéterminée.

3.3.2.4 Droits humains

Opérant dans plus de 73 pays et conscient des nouveaux défis suscités par la mondialisation, Pernod Ricard valorise ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses communautés. Il reconnaît de plus qu'il est de sa responsabilité et de son devoir éthique de veiller à ce que les droits

humains soient respectés dans l'ensemble des opérations et de la chaîne de valeur du Groupe, en adhérant aux normes internationalement reconnues et en comblant les lacunes qui pourraient être identifiées.

Politiques	Objectifs
Stratégie RSE 2030	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à 2025, se conformer aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme des Nations Unies, en appliquant notamment une procédure de diligence raisonnable à l'ensemble des opérations du Groupe et en renforçant nos processus d'achats responsables.

Au cours de l'année 2018/19, Pernod Ricard a présenté sa première Politique globale relative aux droits humains, élaborée avec de nombreuses parties prenantes internes. Cette politique est divisée en trois grandes sections : « dans nos propres opérations », « dans la chaîne d'approvisionnement » et « dans nos communautés locales ». Actualisé au cours de l'année 2018/19, le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard intègre désormais les droits humains et les libertés fondamentales. L'Engagement RSE Fournisseur a été mis à jour et prévoit désormais des engagements supplémentaires dans ce domaine.

Le Directeur des Ressources humaines Groupe et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale supervise la mise en œuvre de la politique des droits humains du Groupe. Les Directeurs des Ressources humaines et chaque Directeur Général Adjoint au niveau local sont chargés de mettre en œuvre la politique mondiale de droits humains du Groupe. De par son organisation décentralisée, Pernod Ricard laisse à ses filiales la responsabilité d'appréhender, de respecter et de promouvoir cette politique. Les visites de filiales effectuées par les équipes d'audit interne transverses comprennent des éléments d'évaluation sociale. L'évaluation de performance des Directeurs Généraux intègre des aspects aussi bien sociaux que sociétaux et économiques. Dans chaque filiale, les objectifs pris en compte sont déclinés de manière spécifique.

Plans d'action et prochaines étapes

Au cours de l'année 2017/18, Pernod Ricard a adhéré à la plateforme d'action du Pacte mondial en faveur d'un travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Cette plateforme constitue une alliance d'entreprises engagées à respecter les droits humains et les principes et droits fondamentaux au travail, en s'appuyant sur leurs

chaînes d'approvisionnement et en agissant collectivement pour favoriser un travail décent.

Au cours de l'année 2018/19, une étude basée sur les Principes directeurs des Nations Unies et les droits humains a été menée sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe afin d'identifier les lacunes et d'améliorer sa procédure de diligence raisonnable sur les droits humains à long terme.

Au cours de l'année 2019/20, pour ancrer une démarche axée sur les Principes directeurs des Nations Unies, Pernod Ricard commencera par se concentrer sur ses propres collaborateurs, avec l'aide d'un tiers, pour les sensibiliser et créer un questionnaire d'autoévaluation pour le réseau Ressources humaines du Groupe. Ce questionnaire aura pour objectif d'aider les filiales à identifier les lacunes et à formuler des plans d'action adaptés. Le Groupe explorera également d'autres domaines tels que le renforcement des capacités et l'évaluation d'impact, afin d'identifier les principaux problèmes relatifs aux droits humains et d'établir des priorités d'action le long de sa chaîne de valeur.

3.3.2.5 Chaîne d'approvisionnement responsable

En raison de la diversité de ses achats et de ses approvisionnements, Pernod Ricard s'appuie sur de nombreux fournisseurs tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. De l'agriculture à la fabrication, en passant par la distribution et le merchandising, certains impacts du Groupe sur la société et l'environnement sont gérés par ses fournisseurs. Pernod Ricard croit en la création de relations d'affaires solides. Le Groupe encourage ainsi ses fournisseurs à améliorer leurs pratiques et les aide à le faire.

Politiques	Objectifs
Stratégie RSE 2030	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à 2025, Pernod Ricard s'engage à ne plus avoir de fournisseurs directs présentant des risques élevés ou modérés au titre de son approvisionnement en produits et services.⁽¹⁾

Approvisionnement en produits agricoles

Se référer à la section 3.3.1 « Préserver nos terroirs ».

Approvisionnement en produits et services

- Avoir une connaissance précise des impacts et des risques liés au développement durable dans nos chaînes d'approvisionnement, et encourager les fournisseurs clés de Pernod Ricard à réduire les impacts et à accélérer les améliorations à travers la collaboration.
- Élargir le processus d'achats responsables et de diligence raisonnable à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en mettant l'accent sur les fournisseurs présentant un profil critique (risques et dépenses élevés).

En matière d'achats responsables, les actions de Pernod Ricard s'inscrivent dans le cadre des grandes orientations suivantes :

- Politique Achats Responsables**, dédiée aux produits et services, qui a pour vocation de couvrir la totalité des achats effectués par l'ensemble des collaborateurs. Elle est disponible en anglais, français, espagnol, portugais et mandarin. Au niveau du Groupe, il est désormais exigé que tous les fournisseurs de produits solides et liquides, ainsi que d'objets publi-promotionnels et d'emballages à valeur ajoutée, soient couverts par le processus d'Achats Responsables ;
- le Code d'éthique Achats de Pernod Ricard**, en cohérence avec le Code de conduite des affaires, fixe les règles de relations équilibrées et saines avec les fournisseurs ainsi que les principes de base de développement durable. Il est disponible en français, anglais, espagnol et portugais ;
- les modèles de clauses RSE** pour les contrats sont disponibles en français, anglais, mandarin, espagnol et portugais.

Le processus d'Achats Responsables est applicable dans l'ensemble du Groupe et bénéficie du soutien de la Direction Générale. Chaque filiale sélectionne et supervise ses propres fournisseurs et sous-traitants et, de ce fait, elle est responsable de son application.

(1) Selon l'outil d'analyse de risques utilisé en interne.

Plans d'action et prochaines étapes

Mis en place à l'échelle du Groupe, le processus **Blue Source** permet aux filiales de déployer la stratégie d'Achats Responsables au niveau local, avec leurs fournisseurs et sous-traitants.

- **Engagement RSE Fournisseur** : à signer par les fournisseurs et sous-traitants dans le but d'accroître la sensibilisation aux droits humains et au droit du travail, à la santé et à la sécurité, à l'impact environnemental, à la consommation responsable, à l'intégrité et aux pratiques commerciales équitables. Un processus de mise à jour de ce document est en cours pour y inclure des engagements supplémentaires tels que « Respect des droits fonciers et d'accès à l'eau des communautés », « Réglementation environnementale », « Bien-être animal » et « Évasion fiscale ». De plus, le Groupe profite de cette opportunité pour sensibiliser ses fournisseurs et les inviter à faire de même. Faute de signature par les fournisseurs directs (matières premières humides et sèches) et les principaux fournisseurs indirects (objets publi-promotionnels et emballages à valeur ajoutée) de la version mise à jour, les relations commerciales entre Pernod Ricard et le(s) fournisseur(s) visé(s) seront suspendues.

- **Outil d'analyse de risques** pour que chaque filiale identifie les fournisseurs et les sous-traitants devant être évalués en priorité en fonction de critères prédéfinis : société de production ou de service, taille de l'entreprise, pays d'implantation, chiffre d'affaires, dépendance du fournisseur vis-à-vis de la filiale, dépenses annuelles, criticité du produit, risques sociaux, environnementaux et de chaîne logistique du fournisseur.
- **Évaluation de la durabilité**, à l'aide de la plateforme EcoVadis basée sur quatre grands thèmes : environnement, social, éthique et chaîne d'approvisionnement. Pernod Ricard recommande la réévaluation de ses fournisseurs tous les deux ans pour identifier les domaines à améliorer et évaluer l'efficacité de leurs plans d'action.
- **Audits sociaux et éthiques en appliquant les standards SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit)**, en ligne avec le programme Mutual Recognition d'AIM Progress.

Nombre de fournisseurs	2017/18	2018/19
Ayant signé l'engagement RSE Pernod Ricard	1 693	2 675
Analysés à l'aide de l'Outil d'analyse de risques	2 483	1 878 ⁽¹⁾
Identifiés comme risqués et couverts par une évaluation EcoVadis	465	521
Audits	130	144

(1) Modification de la méthodologie de suivi pour 2018-2019 afin d'être en cohérence avec les autres ICP de chaîne d'approvisionnement responsable : le Groupe prend désormais en compte le nombre de fournisseurs qui ont été analysés à l'aide de l'Outil d'analyse de risques et non le nombre total d'évaluations réalisées à l'aide de cet outil.

En ce qui concerne l'engagement auprès des employés, Pernod Ricard met à disposition plusieurs documents de formation afin de les informer des impacts environnementaux de leurs activités au quotidien. Par exemple, en ce qui concerne la catégorie des produits promotionnels (*merchandising*), Pernod Ricard propose un module d'apprentissage en ligne destiné au personnel du Marketing et de la Communication mettant l'accent sur les risques liés au développement et à l'achat d'un produit promotionnel. De plus, tout au long de l'année, des formations sont proposées sous plusieurs formats : appels téléphoniques, ateliers et séminaires.

Le Groupe entreprendra les prochaines étapes suivantes :

- procéder à l'analyse complète des fournisseurs directs (marchandises solides et liquides) et des principaux fournisseurs indirects (POS/VAP) ;
- étudier la possibilité d'établir des partenariats en vue de mettre en œuvre un programme multipartite. Pernod Ricard travaille déjà avec Bonsucro, une organisation mondiale multipartite à but non lucratif, pour promouvoir une approche de la production, de la transformation et du commerce de la canne à sucre à travers le monde. Le Groupe fait également partie de Aim-Progress, un forum de fabricants de biens de consommation courante et de fournisseurs communs de premier plan. Ce forum vise à permettre et promouvoir des pratiques d'approvisionnement responsables et des chaînes d'approvisionnement durables ;
- former les Managers et/ou les fonctions d'achats sur le processus d'approvisionnement responsable, incluant les droits des travailleurs et les considérations relatives aux droits humains ;
- étendre le processus d'Achats Responsables à d'autres catégories indirectes clés⁽¹⁾.

3.3.3 Agir circulaire



La pression sur les ressources épuisables de la planète est immense. Pernod Ricard entend contribuer à réduire l'utilisation des ressources naturelles en minimisant les déchets à chaque étape de la chaîne de valeur. À ces fins, les équipes imaginent de nouveaux modes de production qui optimisent les besoins en ressources naturelles.



Le modèle traditionnel de consommation à usage unique a maintenant atteint ses limites et de nouveaux modèles circulaires doivent émerger pour protéger notre planète et nos ressources naturelles.

La circularité est l'une des priorités du Groupe. Afin de produire de façon plus circulaire, Pernod Ricard s'engage à faire évoluer son activité vers un modèle de fabrication qui favorise la réduction, la réutilisation et le recyclage. Une telle évolution permettra de réduire les ressources consommées, les déchets produits et, à terme, l'impact de Pernod Ricard sur l'environnement.

3.3.3.1 Système de management efficace

Pernod Ricard s'efforce de mettre en place de solides systèmes dédiés à la gestion de l'environnement dans chacun des pays où il dispose de sites de production. Ces systèmes constituent le fondement de la stratégie du Groupe en l'aidant à faire face aux risques environnementaux à long terme, à réduire son impact environnemental et à saisir les opportunités à tous les niveaux de son activité. Ils visent à diffuser les normes environnementales du Groupe dans l'ensemble de ses activités et à intégrer les considérations environnementales dans ses pratiques de gestion, à gérer les risques et à transformer l'entreprise pour appliquer un modèle plus circulaire.

(1) Investissements publi-promotionnels indirects : toutes les dépenses liées à la publicité et à la promotion de nos marques (dépenses telles que les médias, les articles de POS et les articles de conditionnement à valeur ajoutée (VAP), la production de contenu, les événements, la recherche et les rapports d'analyse). Achats directs : tous les achats directement intégrés dans la composition du produit final (matières premières telles que les ingrédients, le verre, les bouchons, etc.).

Politiques	Objectifs	Réalisations
Feuille de route Environnement 2020	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des Sociétés de Marques ont réalisé une étude de leurs risques environnementaux à long terme. 100 % des salariés des sites administratifs du Groupe travaillent dans des bureaux conformes aux règles internes « Green Office ». 	<p>100 %</p> <p>63 %</p>

Pernod Ricard déploie des systèmes de management afin de répondre aux priorités environnementales et de mettre en œuvre des actions concrètes selon les principes suivants :

- la Direction Performance durable du Siège anime et coordonne les actions au niveau du Groupe par la fixation d'objectifs communs, le suivi de la performance, la diffusion de *guidelines* comprenant des exigences minimales et le partage des meilleures pratiques. Chaque Société de Marques a l'obligation de s'autoévaluer chaque année par rapport à ces exigences et, si nécessaire, de mettre en place des plans d'actions pour se mettre en conformité ;
- toutes les activités du Groupe, aussi bien celles des Sociétés de Marques que des Sociétés de Marchés, doivent respecter les exigences requises en termes d'environnement définies dans les recommandations environnementales du Groupe :
 - les filiales sont tenues de se conformer aux obligations légales locales et de signaler au Siège tout incident ou cas de non-conformité survenant dans leur filiale,
 - les filiales sont responsables de l'évaluation de leurs risques à long terme, de l'identification et de la réduction de leurs propres impacts environnementaux, ainsi que du déploiement de la politique du Groupe au niveau local,
 - les principaux sites de production sont tenus d'obtenir la certification ISO 14001. En 2018/19, 95,5 % des sites de production étaient certifiés selon les normes ISO 14001, représentant 99,9 % de la production ;
 - les employés du Groupe et ses sites administratifs doivent respecter les exigences détaillées dans les règles « Green Office ».

Cette année, un incident environnemental a été déclaré aux autorités locales, un cas de non-conformité administrative a été relevé, et 18 plaintes ont été reçues en provenance de tiers. Ce constat englobe tout type d'impact potentiel que peut avoir un site de fabrication, notamment les nuisances sonores et olfactives. Les incidents sont les suivants :

- un déversement mineur d'hydrocarbure dans une voie navigable en Écosse ;
- une notification des autorités locales concernant une chaudière à la suite de l'inspection de notre site de production italien ;
- neuf plaintes pour nuisances sonores en Irlande, en Australie et en Nouvelle-Zélande, et 9 plaintes pour nuisances olfactives en Écosse et en France.

Une analyse des causes a été menée pour chacun de ces incidents et des plans d'action ont été élaborés afin de mettre en place des actions correctives.

Au 30 juin 2019, aucune provision pour risques en matière d'environnement n'était constituée. Certaines filiales sont amenées à faire état de garanties lors de demandes d'autorisation d'exploiter à l'Administration. Celles-ci ne font pas référence à des montants spécifiques mais établissent la solvabilité des filiales pour faire face aux conséquences éventuelles d'une pollution ou autre accident environnemental.

3.3-3.2 Changements climatiques : atténuation et adaptation

Vers un alignement sur les recommandations de la TCFD

Le changement climatique représente l'un des plus grands défis de notre génération et nécessite des actions urgentes. La lutte contre le changement climatique est un axe majeur de la Politique Environnementale de Pernod Ricard : le Groupe entend réduire les émissions d'équivalent CO₂ générées tout au long de sa chaîne d'approvisionnement et adapter ses activités afin de garantir sa résilience. Pour plus de transparence, Pernod Ricard suit la recommandation de la Task Force on Climate-related Financial Disclosure ou TCFD (Groupe de travail sur l'information financière relative au climat).

Une gouvernance appropriée

Pernod Ricard s'est doté d'une gouvernance et d'une organisation dédiées pour s'assurer que sa stratégie tienne pleinement compte des enjeux du changement climatique. C'est dans cet esprit qu'a été créé le Comité de Pilotage Senior sur la Responsabilité Sociétale et Environnementale (Comité de Pilotage Senior RSE), présidé par le Président-Directeur Général de Pernod Ricard. Pernod Ricard dispose également d'une équipe RSE dédiée au Siège, en charge de la mise en œuvre de sa stratégie relative aux changements climatiques.

Surveillance du Conseil : chaque année, le Conseil d'Administration consacre deux réunions à évaluer la pertinence des engagements RSE de Pernod Ricard et s'assurer que les enjeux climatiques soient intégrés à la stratégie du Groupe. Le Conseil s'appuie sur la Direction des Opérations de Pernod Ricard pour mener à bien l'intégration des questions climatiques dans les plans et budgets stratégiques à trois ans du Groupe, conformément à ses orientations stratégiques. Le Comité Exécutif se réunit deux fois par an sur les questions de Responsabilité Sociétale et Environnementale. Il prépare, examine et approuve alors toutes les décisions relatives au développement durable et aux changements climatiques. À la suite de ces réunions, il soumet ses décisions au Conseil d'Administration. Le Comité est également chargé d'examiner les risques et les opportunités liés aux changements climatiques évalués par la Direction RSE et les experts du Siège.

Rôle de la Direction : le Comité de Pilotage Senior RSE définit l'approche de Pernod Ricard en matière de changements climatiques, tandis que l'Équipe RSE du Siège s'assure que la stratégie est effectivement intégrée dans les processus et les pratiques. Le Comité de Pilotage Senior RSE, considéré comme l'organe de gouvernance de la Direction Générale, est composé de neuf membres représentant l'ensemble des fonctions du Groupe au plus haut niveau : Président Directeur Général, Directeur Général GBD, Directeur des Ressources humaines et *Sustainability & Responsibility*, Directrice Finance, IT et Opérations, Group VP *Sustainability & Responsibility*, Directeur des Affaires institutionnelles, Directeur des Opérations Groupe, Directeur Marketing et Commercial global et Directeur de la Communication Groupe. Le Comité évalue et gère les risques et les opportunités liés au climat. Il établit des plans d'action et supervise la mise en œuvre de la stratégie par les opérations et les fonctions *Global Business Development*.

Stratégie

Risques et opportunités liés au climat

Type	Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
Risques liés à la transition	Politique et juridique Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> La réglementation en matière d'énergie et d'émissions de GES pourrait affecter le Groupe directement à travers ses propres activités ou indirectement à travers ses fournisseurs (notamment en ce qui concerne le verre, l'alcool et les transports). 	Opérations et chaîne d'approvisionnement	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> La réglementation pourrait avoir des impacts directs sur les coûts, par exemple si le Groupe devait acheter des quotas de carbone (en Europe, les quatre plus grandes distilleries du Groupe sont soumises au système d'échange de quotas d'émissions de l'UE (EU-ETS), ou des impacts indirects par l'augmentation du prix des matières premières (notamment pour le verre qui est une activité à forte intensité énergétique). 	<ul style="list-style-type: none"> Pernod Ricard met en œuvre des mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre : directement sur ses sites de production grâce à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables, et indirectement avec ses fournisseurs et l'optimisation de la chaîne logistique (voir les sections 3.3.3.2, 3.3.3.4 et 3.3.3.5).
	Réputation Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Les consommateurs pourraient préférer des produits perçus comme plus responsables, ce qui pourrait affecter les ventes et les parts de marché de Pernod Ricard si cela n'était pas suffisamment anticipé. 	Produits	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe a estimé qu'un changement dans les préférences des consommateurs pourrait entraîner une diminution de sa part de marché. 	<ul style="list-style-type: none"> Le risque d'évolution des préférences des consommateurs est pris en compte dans la stratégie marketing du Groupe ; par exemple, la politique d'éco-conception de Pernod Ricard vise à rendre les produits plus durables (voir la section 3.3.3.4).
Risques physiques	Extrême Risques à long terme : <ul style="list-style-type: none"> L'extrême variabilité des phénomènes climatiques, tels que le gel, la grêle et la sécheresse, peut affecter l'offre et la qualité des matières premières agricoles et, dans une plus large mesure, leurs prix. Par exemple, la volatilité des prix du marché pourrait avoir un impact sur les céréales ; pour le raisin, la teneur en alcool du vin pourrait augmenter et différents paramètres pourraient avoir un impact sur la qualité du vin. L'évolution des régimes de précipitations peuvent avoir une incidence sur les réserves d'eau souterraine dont dépendent certains sites de production et, en fin de compte, sur la disponibilité et la qualité de l'eau. 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> Les implications financières dues à la perturbation de la chaîne d'approvisionnement agricole pourraient être importantes. Le Groupe a estimé que cela pourrait entraîner une hausse du prix des matières premières. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour faire face à l'extrême variabilité des phénomènes climatiques, le Groupe utilise des instruments de couverture pour limiter l'ampleur de la volatilité saisonnière due aux facteurs climatiques et intègre les facteurs environnementaux dans sa Politique Achats Responsables et son Code d'éthique Achats (pour plus de détails, voir les sections 3.3.3.1 et 3.3.3.2). La gestion de l'eau est une composante importante de la stratégie environnementale du Groupe (voir la section 3.3.3.3).

Type	Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
Risques physiques	Chronique Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe et les installations de ses fournisseurs sont exposés à des risques de catastrophes naturelles (tremblements de terre, incendies, ouragans, inondations, etc.). 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> Ce risque pourrait entraîner la perte d'un site industriel stratégique. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation significative, et, donc, par une forte baisse ou un arrêt prolongé de l'approvisionnement de certains produits, ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de mesures préventives et de dispositifs de protection physique ; audit des sites industriels en coopération avec l'assureur ; mise en place de systèmes de management de la continuité d'activité.
Gestion efficace des ressources	Risque à court terme : <ul style="list-style-type: none"> L'exposition de Pernod Ricard à la future réglementation énergétique et fiscale accélère la mise en œuvre des programmes d'efficacité énergétique au sein de ses sites opérationnels et de sa chaîne d'approvisionnement. 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact faible : <ul style="list-style-type: none"> Les programmes d'efficacité peuvent réduire les charges d'exploitation et conférer au Groupe un avantage concurrentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> Les changements climatiques sont une composante importante de l'un des piliers clés de la stratégie RSE du Groupe qui continuera à déployer des programmes d'efficacité énergétique (voir la section 3.3.3.2). La réduction des coûts opérationnels est prise en compte dans la planification financière.
Marché	Opportunité à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Développer des produits de qualité dans le respect de l'environnement pourrait inciter les consommateurs, dont les attentes en matière de consommation durable augmentent rapidement, à choisir les produits Pernod Ricard. 	Produits	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe a estimé que cela pourrait conduire à une augmentation de sa part de marché. 	<ul style="list-style-type: none"> Ce facteur est pris en compte dans la stratégie commerciale et la feuille de route environnementale du Groupe, avec un accent mis sur les pratiques propres à l'agriculture durable et les pratiques d'éco-conception (voir les sections 3.3.1.1, 3.3.3.4).
Produits et services	Opportunité à court terme : <ul style="list-style-type: none"> L'augmentation de la demande de produits et de services à faibles émissions et l'intégration des préoccupations en matière de durabilité sont de puissants moteurs pour encourager l'innovation et accroître la part de marché. 	Produits et services	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> De nouvelles offres de produits et de services en découleront. Le Groupe a estimé que cela pourrait conduire à une augmentation de sa part de marché. 	<ul style="list-style-type: none"> L'innovation et le numérique sont considérés comme des priorités stratégiques ; différentes entités travaillent sur des projets innovants.

Pour adapter les installations de production dans le but d'intégrer des technologies à plus faible empreinte carbone, des investissements seront vraisemblablement nécessaires. Aucun risque lié au climat n'est censé avoir d'impact significatif sur les domaines suivants : acquisitions ou cessions et accès aux capitaux.

Résilience de l'organisation

Au cours des deux prochaines années, Pernod Ricard prévoit de mettre en œuvre un processus d'analyse des scénarios climatiques. Cette année, le Groupe a présenté un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'initiative *Science-Based Target (SBT)*, groupement mondial d'institutions. En juin 2019, l'initiative SBT a approuvé nos objectifs qui sont alignés sur un scénario inférieur à 2 °C pour nos émissions de scope 1 et 2 et sur le scénario 2 °C pour les émissions de scope 3.

Gestion des risques

L'identification des risques et opportunités liés au climat s'inscrit dans le processus de cartographie globale des risques du Groupe et des risques environnementaux :

- la cartographie globale des risques repose sur les risques commerciaux locaux identifiés par les filiales du Groupe et les risques fonctionnels identifiés par les fonctions du Groupe. Elle est actualisée tous les deux à trois ans par l'équipe d'audit interne. Cette équipe rend compte au Président-directeur général et présente ses résultats au Comité Exécutif et au Comité d'audit. Le suivi des risques majeurs du Groupe est effectué annuellement ;

- la cartographie des risques environnementaux s'appuie sur un outil de cartographie multicritère, rempli par les filiales et suivi au niveau du Groupe. Les filiales identifient et évaluent les risques environnementaux tout au long du cycle de vie des produits sur la base de deux critères : leur gravité (y compris l'impact financier potentiel), notée de 1 à 7, et leur probabilité, notée de 1 à 5.

Concernant la gestion de ces risques, chaque risque majeur identifié est transposé dans un plan d'atténuation placé sous la responsabilité d'un Directeur au niveau du Groupe. Les plans d'atténuation des risques environnementaux sont sous la responsabilité du Directeur des Opérations. La feuille de route environnementale du Groupe détermine également des plans d'actions pour les principaux risques environnementaux.

Contribuer à réduire le changement climatique

Politiques	Objectifs	Réalisations et prochaines étapes
Feuille de route Environnement 2020	Mettre l'accent sur la réduction de l'impact des sites de production (scopes 1 et 2) : <ul style="list-style-type: none"> Réduction de 30 % des émissions de carbone par unité produite au niveau des sites de production, entre 2009/10 et 2019/20. 	<ul style="list-style-type: none"> Depuis 2009/10, les émissions de carbone par unité produite au niveau des sites dédiés ont été abaissées de 33,8 %.
Stratégie RSE 2030	De par sa nouvelle stratégie RSE, le Groupe s'est fixé de nouveaux objectifs ambitieux pour accélérer les progrès et étendre le périmètre de ses actions (scopes 1, 2 et 3), comme suit : <ul style="list-style-type: none"> d'ici à 2030 : réduction de 30 % des émissions absolues de carbone des sites de production (scopes 1 et 2), avec comme année de référence 2018, validée par l'initiative SBT pour être en ligne avec le scénario inférieur à 2 °C ; d'ici à 2030 : réduction de 50 % de l'intensité de l'empreinte carbone scope 3, année de référence 2018 ; validation par l'initiative SBT pour être en ligne avec le scénario de 2 °C ; d'ici à 2025 : 100 % d'électricité renouvelable utilisée dans les sites de production et les bureaux administratifs. 	<ul style="list-style-type: none"> La réduction du poids de nombreux types de bouteilles s'est déjà traduite par la baisse significative de l'empreinte carbone inhérente au verre. Un groupe de travail sera mis en place et collaborera avec les principales distilleries afin d'identifier les technologies qui favoriseront la réalisation des objectifs SBT du scope 1. Nous instaurerons des moments d'échange avec nos principaux fournisseurs afin de définir des plans d'action visant à réduire les émissions de carbone, en lien avec les émissions du scope 3. Un outil et une procédure de <i>reporting</i> seront conçus et mis en place afin de mieux mesurer les avancées au regard des objectifs SBT. La part d'énergie renouvelable consommée est de 76 % pour les sites de production et de 10 % pour les bureaux administratifs.

Les activités de Pernod Ricard génèrent des émissions de carbone de plusieurs façons et de ce fait, contribuent au changement climatique :

- directement, en raison de l'utilisation de combustibles fossiles sur les sites (scope 1) et de la consommation d'électricité, qui a généré des émissions de gaz à effet de serre lors de la production par les fournisseurs (scope 2) ;
- indirectement, au travers des produits (matières agricoles brutes, emballages, etc.) et services (transports, etc.) achetés (scope 3).

Pour contribuer à réduire le changement climatique, le Groupe suit une approche en deux étapes qui consiste à :

- évaluer son empreinte carbone tout au long de la chaîne d'approvisionnement afin d'identifier les priorités ;
- mettre en œuvre des mesures pertinentes pour réduire les émissions directes et indirectes, en collaboration avec les sites de production, les agriculteurs et les fournisseurs.

Présentation générale de l'empreinte carbone et de la consommation d'énergie du Groupe

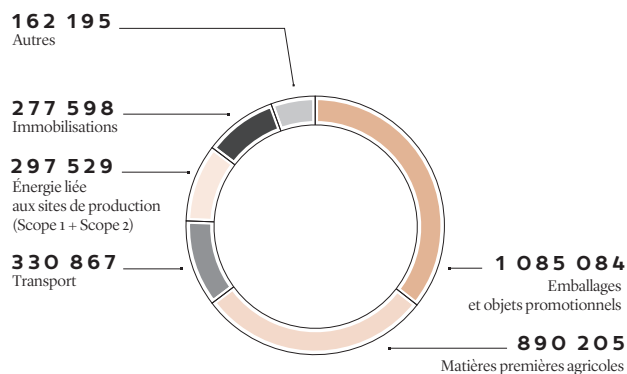
Performance globale	Unité	2009/10	2017/18	2018/19
Énergie				
Consommation d'énergie totale	MWh PCI	1 465 872	1 447 315	1 502 451
Consommation d'énergie par unité (alcool distillé)	MWh PCI/kl AP	7,49	6,22	6,11
% d'énergie renouvelable	%	7	14	14
% d'électricité renouvelable	%	29	75	76
Empreinte carbone				
Émissions directes (scope 1)		259 896	250 542	262 378
Émissions indirectes (scope 2)		97 758	46 270	35 151
Émissions directes et indirectes (scope 1 + scope 2)	CO ₂ teq	357 654	296 812	297 529
Émissions indirectes (scope 3)		s.o.	2 492 641	2 745 949
Empreinte carbone du Groupe (scopes 1, 2 et 3)		s.o.	2 789 453	3 043 478
Intensité des émissions de carbone au niveau des sites (scopes 1 et 2)	CO ₂ eq/kl PA	1,83	1,28	1,21

Présentation générale des catégories pertinentes de l'empreinte carbone du Groupe

L'empreinte carbone globale de Pernod Ricard révèle que, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, 36% des émissions sont générées par la production d'emballages (essentiellement du verre) et d'objets promotionnels et 29% par la production des matières premières agricoles. Viennent ensuite les émissions générées par le transport (11%), l'énergie consommée sur les sites de production (scopes 1 et 2) (10%), l'acquisition d'immobilisations (9%) et les autres activités telles que les déplacements professionnels (5%). Par rapport à l'an passé, l'empreinte carbone a augmenté de façon sensible, passant de 2,7 à 3 millions de tonnes d'émissions d'équivalent CO₂. Cela s'explique par la prise en compte de données plus exhaustives : les objets promotionnels ont été inclus, ainsi que les matériaux d'emballage non conventionnels (plastique PET, céramique, etc.)

Emballages et objets promotionnels

L'emballage et les objets promotionnels représentent l'activité la plus émettrice de gaz à effet de serre de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Pour réduire l'impact carbone de ces activités, le Groupe met l'accent sur l'amélioration de l'éco-conception des emballages, par la réduction du poids des emballages et l'optimisation des matériaux utilisés (voir la section 3.3.3.4 « Emballages et distribution circulaires »).



Pratiques agricoles

L'agriculture est la seconde activité la plus émettrice de gaz à effet de serre de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Les produits de Pernod Ricard reposent intrinsèquement sur l'agriculture : le fait de construire et contribuer à l'amélioration des normes agricoles est donc une priorité stratégique pour le Groupe.

Sur ses propres terres, le Groupe promeut l'agriculture régénérative, qui peut contribuer à capter le carbone dans les sols. Par ailleurs, le Groupe collabore avec des fournisseurs agricoles pour définir des normes préférentielles pour chaque culture afin de trouver les meilleures solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre en fonction des spécificités de la culture.

Transport

Pernod Ricard cherche à optimiser le transport terrestre grâce à un meilleur remplissage des véhicules, à des plannings ajustés, ou encore à l'utilisation de véhicules roulants performants. Aux États-Unis, le Groupe est également membre de l'association Smartways, qui vise à réduire les émissions du transport terrestre ; en Europe, The Absolut Company est membre du Clean Shipping Project.

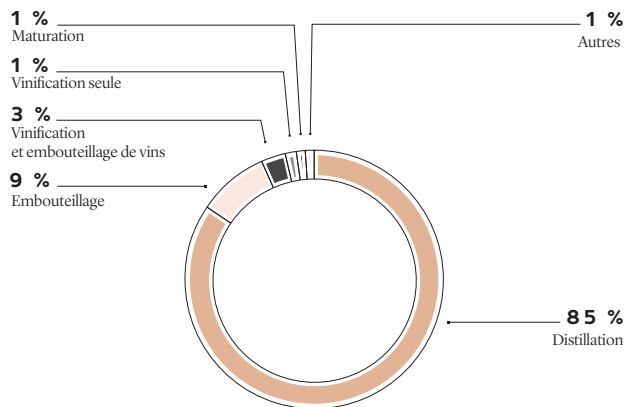
Sites de production

Sur les sites de production, le Groupe poursuit ses actions sur deux fronts : l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation d'énergie moins carbonée. Pour favoriser ces transitions, le Groupe a mis en place un prix interne du carbone de 50 euros par tonne d'équivalent CO₂ pour les investissements.

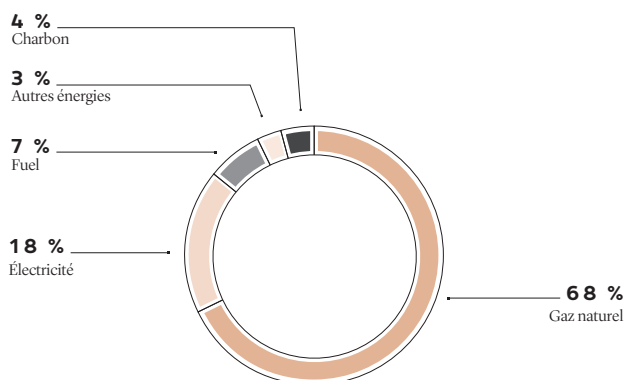
Sur le plan opérationnel, les sites de production doivent améliorer l'efficacité énergétique par un suivi continu de la consommation d'énergie et des évaluations énergétiques approfondies, fixer des objectifs d'efficacité énergétique et lancer des programmes de réduction de la consommation (renouvellement des procédés, des technologies, etc.). Plusieurs sites de grande taille ont mis en place des systèmes de gestion de l'énergie certifiés ISO 50001.

Par ailleurs, le Groupe s'efforce de remplacer le fuel lourd et le charbon par des sources d'énergie plus propres comme le gaz naturel et prévoit de n'utiliser que de l'électricité renouvelable d'ici à 2025. Cette année, le scope 1 (émissions directes d'équivalent CO₂) a augmenté de 4,7%, reflétant la hausse de 5,7% des volumes produits, tandis que le scope 2 (émissions indirectes d'équivalent CO₂) a reculé de façon significative, passant de 46 270 à 35 151 tonnes, en raison d'une actualisation des facteurs d'émissions de l'électricité et des émissions indirectes d'équivalent CO₂ et de la mise en place d'un vaste projet photovoltaïque en Australie. En termes d'intensité carbone, cela induit une diminution de 5,2% par unité entre 2017/18 et 2018/19 pour les émissions de carbone des scopes 1 et 2.

DISTRIBUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE PAR ACTIVITÉ



SOURCES D'ÉNERGIES UTILISÉES PAR LES SITES DE PRODUCTION



Autres émissions contribuant indirectement au changement climatique :

- émissions des gaz réfrigérants, dont certains endommagent la couche d'ozone. Certains de ces gaz participent par ailleurs à l'augmentation de l'effet de serre. Un programme d'élimination des gaz frigorigènes les plus néfastes pour l'environnement est engagé depuis plusieurs années, avec pour résultat l'élimination complète des CFC. Le programme vise également à réduire la part des gaz HCFC, avec pour objectif leur élimination en 2020 ;

- celles des oxydes d'azote et de soufre (NOx et SOx) contribuant indirectement à l'effet de serre et à l'acidification des milieux. Ces composés sont produits par la combustion des matières fossiles. Les émissions de ces polluants atmosphériques étant faibles pour le secteur des boissons alcoolisées comparées aux émissions mondiales, leur impact n'apparaît pas matériel pour Pernod Ricard : le Groupe n'a pas jugé pertinent d'assurer un suivi annuel de ces émissions. Néanmoins, les distilleries les plus importantes s'assurent de respecter les limites légales de rejets fixées pour ces polluants.

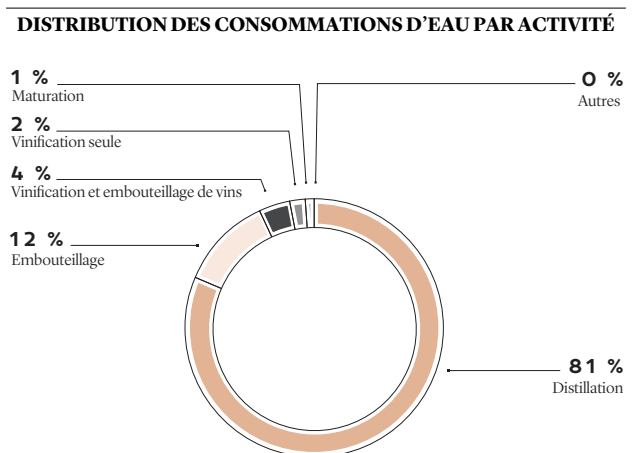
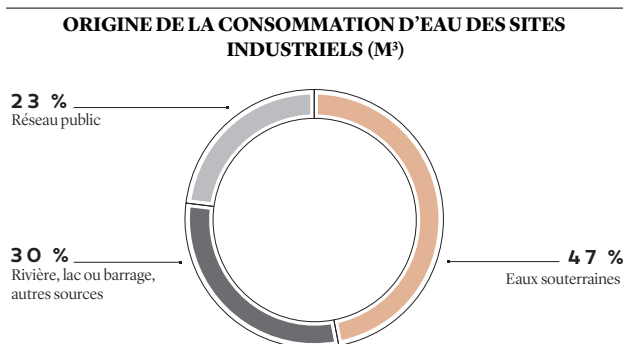
3.3-3 Préserver les ressources en eau

L'eau est une composante essentielle des produits élaborés par Pernod Ricard. De l'irrigation des cultures à la transformation des matières premières, en passant par la distillation, l'assemblage des eaux-de-vie et la formulation des produits, l'eau est utilisée à toutes les étapes du cycle de vie des produits, que ce soit directement ou indirectement.

Dans ce contexte, le Groupe est confronté à plusieurs défis : réduire sa consommation d'eau, notamment dans les zones de stress hydrique ; préserver la qualité de l'eau en contrôlant les polluants rejetés par les sites de production ; se conformer pleinement aux évolutions de la législation environnementale. Depuis septembre 2010, l'adhésion au *Chief Executive Officer Water Mandate* des Nations Unies est venue renforcer l'engagement de Pernod Ricard pour la protection des ressources en eau de la planète.

Politiques	Objectifs	Réalisations et prochaines étapes
Roadmap Environnement 2020	Sites de production : <ul style="list-style-type: none"> Réduction de 20 % de la consommation d'eau par unité produite entre 2009/10 et 2019/20. 100 % des sites situés dans des zones géographiques où le risque eau est élevé ont mis en place un plan d'action de gestion des ressources en eau. 	<ul style="list-style-type: none"> La consommation d'eau a été réduite de 22 %, au-delà des objectifs fixés. 82 % de l'eau consommée dans les zones à haut risque entre dans le cadre d'un plan d'action de gestion des ressources en eau.
Stratégie RSE 2030	<ul style="list-style-type: none"> Réduire davantage l'intensité de l'utilisation d'eau de 20 % entre les exercices 2017/18 et 2029/30. Pour 100 % des sites de production situés dans un bassin versant en situation de stress hydrique, reconstitution de l'équivalent de 100 % de l'eau consommée par les sites de production dans le même bassin versant. Explorer des façons novatrices de réutiliser les déchets organiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Au cours de l'année 2019/20, les sites de production identifieront les opportunités de réduction de la consommation d'eau sur la base des meilleures technologies disponibles par activité (distillation, vinification, mise en bouteille...) afin de définir un objectif d'excellence en matière d'utilisation de l'eau pour chaque site. Au cours de l'année 2019/20, le Groupe définira des méthodologies pour quantifier l'eau associée à des projets de reconstitution afin d'aider les filiales à établir un plan d'action. Le Groupe identifiera les opportunités de traitement des eaux usées et lancera des recherches sur les solutions innovantes de traitement des déchets avec l'Institut océanographique Paul Ricard.

Consommation d'eau et performance



Pour réduire la consommation directe d'eau des sites de production, le Groupe concentre ses efforts sur deux axes principaux : la mise en place de systèmes de mesure et de suivi des consommations d'eau et l'identification de mesures d'économie, de réutilisation et de recyclage de l'eau. Cette année, cela s'est traduit par une baisse de la consommation d'eau, notamment dans les distilleries, réduisant ainsi de 2,7 % la consommation d'eau par litre d'alcool pur produit par rapport à l'an passé.

Le long de la chaîne de valeur, l'irrigation se fait par la technique du goutte-à-goutte, qui équipe 100 % des vignobles exploités par le Groupe, permettant ainsi de réduire au juste nécessaire les apports d'eau. Par ailleurs, compte tenu de la prédominance de l'approvisionnement en matières premières agricoles dans l'empreinte⁽¹⁾ eau de Pernod Ricard, le Groupe travaille au niveau local avec les fournisseurs des filiales pour établir des normes d'agriculture durable qui minimisent la consommation d'eau (voir la sous-section 3.3.1.2 « Promouvoir et développer des chaînes d'approvisionnement agricoles résilientes »).

Une gestion de l'eau adaptée aux enjeux locaux

Les ressources en eau étant inégalement réparties, le niveau de risque varie en fonction de la localisation des sites de production du Groupe. Pour mieux comprendre et identifier les priorités, Pernod Ricard a classé ses sites de production en trois catégories : risques élevés, risques significatifs et risques faibles. À ces fins, le Groupe s'est appuyé sur l'*Overall Water Risk Index* de l'outil Aqueduct développé par le *World Resource Institute* (WRI). Pour chaque catégorie de risque, une stratégie spécifique de gestion de l'eau est appliquée :

Niveau de risque de la zone	Situation de Pernod Ricard	Stratégie de gestion de l'eau
Risques élevés	<ul style="list-style-type: none"> 6 sites, en Inde, en Argentine et en Australie. 3,4 % de la consommation totale d'eau du Groupe. 	Les sites doivent engager des actions concrètes avec les communautés locales et autres parties prenantes pour contribuer à améliorer la gestion de l'eau au plan local.
Risques significatifs	<ul style="list-style-type: none"> 10 sites situés en Inde, aux États-Unis, en Chine, en Arménie et au Mexique. 7 % de la consommation totale d'eau du Groupe. 	Les sites sont tenus de conduire des études de leurs bassins versants pour en assurer l'équilibre, suivre l'évolution du risque, et maintenir un dialogue avec les principales parties prenantes.
Risques faibles	<ul style="list-style-type: none"> 73 sites. 90 % de la consommation totale d'eau du Groupe. 	Les sites doivent au minimum gérer efficacement les ressources en eau sur leur périmètre.

À ce jour, les sites indiens, australiens et arméniens ont défini une stratégie de gestion de l'eau et sont en phase d'implémentation des actions.

Traitement des eaux usées

Afin de réduire les rejets de polluants dans les milieux naturels et de s'assurer que les rejets d'eau des sites de production n'endommagent ni les écosystèmes environnants ni les autres ressources naturelles, les sites

de production sont dotés de différentes technologies telles que les traitements aérobie et anaérobie, l'épuration, etc., en fonction des exigences relatives à la qualité des eaux usées. Par ailleurs, le Groupe étudiera des projets innovants dédiés au traitement de ces eaux usées.

Au cours de l'année fiscale 2019, 76 % des eaux usées ont été déversées dans un réseau d'égout public, 18 % ont été rejetées dans l'environnement après traitement et 6 % ont été recyclées pour l'irrigation des vignobles.

Performance globale	Unité	2009/10	2017/18	2018/19
Volume total d'eau consommée		7 095 145	6 726 120	6 921 074
Volume total d'eau prélevée	m ³	28 052 000	25 913 313	25 238 963
Volume total d'eaux usées rejetées		5 445 849	4 390 900	4 359 797
Consommation d'eau par unité produite sur les sites de production	m ³ /kl AP	36,3	28,9	28,1
Demande chimique en oxygène (DCO) rejetée dans le milieu naturel (t)	t	-	926	929

3.3.3.4 Emballages et distribution circulaires

L'impact des activités du Groupe sur l'environnement commence dès la conception de nos produits et emballages et continue tout au long de leur cycle de vie. Les phases de développement des produits et des emballages constituent un levier majeur pour réduire l'empreinte environnementale du Groupe : les emballages représentent 36 % de l'empreinte carbone du Groupe (voir la section 3.3.3.2).

De ce fait, Pernod Ricard adopte une approche basée sur le cycle de vie complet, en mettant en œuvre des principes d'écoconception lors du développement de nouveaux produits et en participant à des

programmes locaux de collecte et de recyclage des emballages dans le but de réduire son impact environnemental global et de minimiser les déchets finaux.

En 2017, le Groupe s'est engagé dans le cadre de l'AFEP (Association française des entreprises privées) à agir sur le thème de l'économie circulaire par des mesures concrètes au côté de 32 autres entreprises. Il a également rejoint l'initiative New Plastic Economy et est membre du réseau CE100 de la Fondation Ellen Mac Arthur.

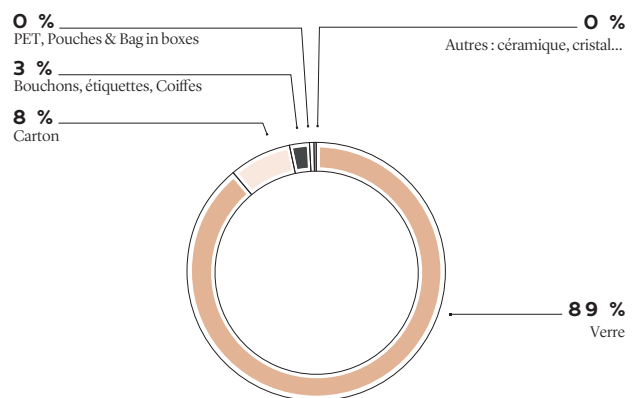
(1) L'analyse de l'empreinte eau du Groupe révèle que l'activité la plus consommatrice d'eau de la chaîne de valeur est de loin l'approvisionnement en matières premières agricoles, représentant 99 % de la consommation d'eau du Groupe. À titre de comparaison, la consommation directe d'eau des sites de production représente moins de 1 % de la consommation d'eau du Groupe.

Politiques	Objectifs	Réalisations et plans d'action à l'horizon 2030
Feuille de route Environnement 2020	<ul style="list-style-type: none"> Tendre vers 100 % d'emballages recyclables pour les consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Au titre de l'année 2016/17, une évaluation réalisée par le Groupe a révélé que 99 % de ses emballages primaires étaient recyclables selon les critères établis par CITEO/ADELPHÉ.
Stratégie RSE 2030	<ul style="list-style-type: none"> À partir de 2022, 100 % des nouveaux projets intègrent des principes d'écoconception réduisant l'impact selon l'analyse du cycle de vie (ACV). D'ici à 2025, 100 % des articles promotionnels en plastique à usage unique seront interdits. D'ici à 2025, 100 % des emballages seront recyclables, réutilisables, compostables ou biosourcés. D'ici à 2030, le Groupe pilotera 5 projets de R&D sur des méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux. D'ici à 2030, des initiatives seront lancées afin de favoriser et encourager le recyclage des emballages dans 10 marchés clés affichant un faible taux de recyclage. 	<ul style="list-style-type: none"> Au cours de l'année 2019/20, le Groupe finalisera et diffusera un guide sur l'emballage durable ; mettra en place un reporting pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs fixés et associera ses équipes marketing à la mise en œuvre de ce nouveau guide.

Mettre en œuvre les principes d'écoconception

L'action de Pernod Ricard vise en premier lieu à mettre en œuvre les principes d'écoconception dans les processus de développement de produits, afin d'améliorer leur cycle de vie et de minimiser les déchets finaux. En termes d'emballage, le verre et le carton sont les principaux matériaux utilisés. Le Groupe utilise un logiciel d'analyse de cycle de vie qui permet aux équipes du Marketing, du Développement Produit et des Achats d'évaluer l'impact environnemental de leurs marques et de leurs nouveaux produits afin d'identifier les priorités pour réduire leur impact environnemental. En 2016, les marques prioritaires du Groupe ont effectué une analyse de cycle de vie à l'aide de cet outil.

RÉPARTITION DU POIDS DES EMBALLAGES



Promouvoir le conditionnement circulaire

- Le premier objectif du conditionnement circulaire est d'optimiser la quantité d'emballages utilisée. De nombreux exemples ont été recensés au sein du Groupe.

Produit	% du poids du verre économisé après sa modification
Imperial Blue (Inde)	- 6 % (2017/18)
Olmecca (Mexique)	- 22 % (2018/19)
Absolut (Suède)	- 13 % (2014/15)
Jameson (Irlande)	- 5 % (2018/19)
Ballantine's (Écosse)	- 13 % (2017/18)

- Le deuxième objectif est de garantir la recyclabilité des emballages. Tous les emballages primaires ont été passés en revue en 2017 afin d'identifier ceux qui sont non recyclables, ainsi que les composants qui pourraient compromettre leur recyclage selon les critères établis par CITEO. Plus de 99 % des emballages du Groupe (en poids) sont recyclables. D'ici à 2025, 100 % des emballages utilisés par le Groupe seront recyclables, réutilisables, compostables ou biosourcés.
- Le troisième objectif est d'incorporer davantage de matière recyclée dans les emballages. D'ici à 2025, le Groupe atteindra 50 % de verre recyclé post-consommation et 25 % de PET recyclé. Absolut a augmenté la part de matériaux recyclés utilisés dans ses emballages : le pourcentage de calcin dans sa bouteille en verre est passé à 45 %.
- Le quatrième objectif est relatif à l'utilisation de biomatériaux lorsque l'option du contenu recyclé n'est pas disponible : certaines marques ont remplacé les bouchons en plastique issus du pétrole par des bouchons produits à partir d'éthanol de canne à sucre.

Promouvoir des objets promotionnels durables

D'ici à 2025, 100 % des articles promotionnels en plastique à usage unique seront éliminés. Les pailles et bâtons mélangeurs en plastique non biodégradable ont déjà été interdits par le Groupe. D'ici à 2030, les autres objets promotionnels seront recyclables, réutilisables ou compostables.

Participation à des systèmes de collecte des emballages pour soutenir le recyclage et la réutilisation

La majorité des déchets d'emballage liés aux activités du Groupe est générée après la consommation finale des produits. L'essentiel est donc d'améliorer les solutions de tri des déchets pour les consommateurs afin que les emballages puissent être recyclés ou réutilisés. Pernod Ricard a mis en place ou rejoint plusieurs projets à travers le monde pour améliorer le recyclage ou la réutilisation des emballages :

- Europe : le Groupe contribue à hauteur d'environ 6 millions d'euros à des dispositifs nationaux améliorant la collecte et le recyclage des emballages ménagers dont le verre ;
- États-Unis : le Groupe a rejoint la « Glass Recycling Coalition » qui vise à promouvoir des filières de recyclage efficaces et économiquement viables, en impliquant tous les acteurs de la chaîne (producteurs de verre, embouteilleurs, prestataires de recyclage, etc.) ;

- Brésil : le Groupe a rejoint le projet « Glass is Good », dont le but est d'augmenter le taux de verre recyclé en impliquant tous les acteurs de la filière ;
- Inde : système de consigne pour la collecte des bouteilles vides dans les cafés, hôtels et restaurants, et leur réutilisation sur les sites de production.

3.3.3.5 Réduire les déchets

La limitation des déchets générés tout au long de la chaîne de production et en fin de vie des produits fait partie intégrante de la démarche d'économie circulaire du Groupe. Pernod Ricard s'engage à minimiser l'élimination des déchets et à maximiser le recyclage et la réutilisation de ses produits. La politique de Pernod Ricard vise à limiter les déchets alimentaires et l'élimination des déchets en décharge, en garantissant le recyclage de l'ensemble des déchets générés sur les sites industriels.

Politiques	Objectifs	Réalisations au cours de l'exercice 2018/19
Feuille de route Environnement 2020	• Tendre vers zéro déchet en décharge sur les sites de production.	• 953 tonnes de déchets ont été mis en décharge cette année, soit une hausse de 200 tonnes par rapport à l'an passé.

Limiter le gaspillage alimentaire

Le Groupe met en œuvre des mesures pour minimiser le gaspillage alimentaire à chaque étape de sa chaîne de valeur :

- amont agricole : réduire le gaspillage alimentaire en réutilisant les sous-produits issus de la production de certaines denrées alimentaires, comme les brisures de riz en Inde ou les mélasses de canne à sucre à Cuba, pour produire de l'alcool. D'autre part, dans les pays développés, d'où proviennent la plupart des matières premières agricoles utilisées par le Groupe, la qualité des infrastructures agricoles et les circuits d'approvisionnement courts permettent d'éviter que les produits tels que les céréales ne périssent. Quant aux raisins, moûts ou vins, ils sont livrés directement aux caves du Groupe par les viticulteurs, ce qui limite les pertes dans la chaîne d'approvisionnement ;
- sites de production : l'accent est mis sur le recyclage des déchets issus de la transformation des matières premières agricoles (drèches, vinasses et marcs de raisin) : 99 % des déchets sont recyclés pour l'alimentation animale, le biogaz, le compost agricole ou d'autres usages industriels ;
- consommateur : le gaspillage est très faible car les vins et spiritueux peuvent généralement être conservés très longtemps et les emballages sont conçus pour durer jusqu'à ce que le produit ait été entièrement consommé.

Réduire les déchets et améliorer le recyclage sur les sites industriels

Les sites de production génèrent principalement des déchets non dangereux (99 % du total des déchets) et certains déchets dangereux (1 % du total des déchets) :

- déchets non dangereux : déchets d'emballages (verre, papier, carton et plastiques) ; déchets issus de la transformation des matières premières agricoles non valorisées sous forme de sous-produits (marc de raisin, tiges, sédiments, etc.) ; déchets issus des activités du site (boues d'épuration, déchets de bureau, déchets verts, etc.) ;
- déchets dangereux : déchets utilisés pour le fonctionnement des sites (contenants de produits chimiques, huiles usagées, solvants, déchets électriques et électroniques, néons, piles, etc.).

L'ambition du Groupe est de tendre vers zéro déchet mis en décharge en 2020. Pour atteindre cet objectif, les filiales ont déployé des efforts pour réduire la quantité de déchets générés et pour trouver des filières de recyclage et de valorisation. Au regard des déchets dangereux nécessitant le recours à une filière de traitement spécifique pour prévenir tout risque environnemental, le Groupe continuera à identifier les procédés de traitement appropriés localement.

Indicateurs clés de performance

Performance globale	Unité	2017/18	2018/19	2017/18 - 2018/19
Quantité totale de déchets ⁽¹⁾	t	37 242	42 361	+ 14 %
Quantité de déchets recyclés	t	35 729	39 569	+ 11 %
Quantité de déchets incinérés	t	765	1 838	+ 140 %
Quantité de déchets en décharge	t	748	953	+ 27 %
% de déchets solides recyclés ou valorisés	%	96 %	93 %	- 3 %
Quantité de déchets en décharge par litre de produit fini	g/L	0,73	0,91	+ 26 %
Quantité de déchets dangereux traités en externe	t	505	482	- 5 %

(1) Il convient de noter que ce chiffre représente le volume de déchets collectés mais pas nécessairement la quantité de déchets produits tout au long de l'année car en raison de leur faible quantité, ces déchets sont le plus souvent stockés sur place pendant un certain temps. D'autre part, ces déchets peuvent également être générés lors d'activités ponctuelles de nettoyage. Pour ces raisons, cette donnée ne constitue pas à proprement parler un indicateur de performance pour l'année en cours.

Cette année, certains déchets tels que les boues et les déchets divers ont été intégrés au reporting, ce qui s'est traduit par une augmentation significative du volume total de déchets générés sur les sites de production.

De plus, en Suède, une partie des produits non conformes n'ont pas pu être recyclés. Ils ont été incinérés, alourdissant ainsi fortement le volume total de déchets incinérés.

Les déchets mis en décharge ont eux aussi augmenté, passant de 748 tonnes à 953 tonnes. Cela tient à deux facteurs : l'arrêt d'activité de la société de compostage en charge du traitement des boues organiques en Nouvelle-Zélande et la saturation des centres d'incinération en France. Un plan d'action sera mis en place afin de se rapprocher de l'objectif de zéro déchet mis en décharge l'an prochain.

Malgré ces situations exceptionnelles, 93 % des déchets ont été recyclés.

3.3.3.6 Qualité et sécurité des produits

Pernod Ricard entend fournir à ses clients des produits de la plus haute qualité, et accorde à ce titre une importance particulière à la sécurité du consommateur en matière de santé. Cela se traduit par un engagement fort vis-à-vis de la prévention des risques liés à une consommation inappropriée de l'alcool, mais également par une politique rigoureuse en matière de sécurité sanitaire lors de l'élaboration des produits.

La maîtrise de la qualité sanitaire des produits repose sur la mise en œuvre de la méthode *hazard analysis critical control point* (HACCP) qui vise à identifier tous les points à risques potentiels du processus de fabrication, et à les mettre sous contrôle par des mesures préventives appropriées. Les Sociétés de Marques qui produisent les marques stratégiques du Groupe sont certifiées ISO 9001, représentant ainsi 99,9 % de l'alcool produit. En outre, et bien que les Vins & Spiritueux soient moins sujets à risques en matière de sécurité sanitaire comparés à d'autres agro-industries, Pernod Ricard a également décidé de procéder à la certification progressive de ses sites selon la norme ISO 22000 « Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires ».

Pernod Ricard a défini des standards internes de qualité pour ses activités industrielles, comprenant différentes *guidelines* spécifiques dont l'objet est la maîtrise de risques tels que la contamination accidentelle d'un produit ou bien encore la présence d'un corps étranger dans une bouteille. Ces normes sont vérifiées selon un processus d'audit croisé interne.

La conformité des produits aux réglementations applicables sur chacun des différents marchés est une priorité absolue pour le Groupe.

En complément, un Intranet intitulé « Système de Gestion des Plaintes » est utilisé à l'échelle du Groupe pour recueillir et suivre en temps réel les réclamations qualité exprimées par les consommateurs ou tout autre problème éventuel de qualité, et en informer immédiatement la filiale concernée afin que celle-ci prenne les mesures nécessaires. Ce système informe immédiatement le Siège en cas de soupçon grave quant à la sûreté d'un produit, ce qui permet de réagir rapidement. Chaque filiale dispose d'une procédure de gestion de crise pouvant être activée, notamment en cas de risque sanitaire pour un produit, avec si besoin l'organisation d'un rappel de produit auprès du marché. Ces procédures font périodiquement l'objet de tests, de formations des personnels impliqués et de mises à jour.

Les indicateurs de qualité, y compris la fréquence des plaintes, sont présentés à la Direction.

De plus, un Comité de gestion des risques sanitaires, présidé par le Directeur des Opérations du Groupe, assure le suivi des risques liés à la sécurité sanitaire des produits, et en particulier des risques émergents provenant des connaissances scientifiques ou de réglementations nouvelles. Le Comité s'appuie notamment sur une veille réglementaire et un plan d'analyse chimique annuel Groupe qui a couvert, en 2018, 74 produits finis pour un total de plus de 3 800 analyses.

À notre connaissance, les produits du Groupe n'intègrent pas de nano-ingrédients. Par ailleurs, le Groupe s'attache à assurer une parfaite traçabilité des produits en matière d'OGM (organismes génétiquement modifiés) afin d'assurer aux consommateurs que la réglementation en matière d'étiquetage des produits contenant des OGM est scrupuleusement respectée. Ainsi, toutes les filiales procèdent à l'évaluation des risques pour identifier les sources potentielles de matières premières et prennent les mesures nécessaires pour en assurer la maîtrise. Bien que l'étape de distillation élimine les risques de présence éventuelle de matériel OGM dans les produits distillés, des filières d'approvisionnement en produit garanti sans OGM ont été mises en place pour certains alcools à base de maïs aux États-Unis et en Europe.

	2017/18	2018/19
% des sites certifiés ISO 22000 au mois de juin de l'exercice	78%	81%
% des volumes produits certifiés ISO 22000, couvrant l'ensemble des marques stratégiques du Groupe	99%	99,8%
% des Sociétés de Marques produisant les marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 9001, soit 99,9 % de l'alcool produit	99,5%	100%
Nombre de plaintes reçues par le biais du « Système de Gestion des Plaintes » au cours de l'exercice	4 500	3 800

3.3.4 Être responsable



Pernod Ricard est convaincu que ses produits favorisent la convivialité et jouent un rôle important dans la société. Le Groupe est cependant conscient des méfaits d'une consommation excessive ou inappropriée d'alcool et des dangers qu'elle représente pour les consommateurs et les communautés. Le Groupe estime qu'il a un rôle à jouer pour prévenir et réduire l'abus d'alcool. Pernod Ricard lutte contre l'abus d'alcool dans la société en prenant des mesures contre la consommation nocive, en collaborant avec ses parties prenantes pour un changement réel et en développant et renforçant en permanence ses pratiques commerciales responsables.

La lutte contre l'abus d'alcool ne peut être menée par Pernod Ricard uniquement : des partenariats avec d'autres acteurs de l'industrie, les pouvoirs publics et les communautés locales sont indispensables pour réussir. Tout changement positif ne peut être atteint qu'en travaillant de concert avec les autres, d'une seule voix collective.

3.3.4.1 Lutter contre l'abus d'alcool

Pernod Ricard s'engage à réduire l'abus d'alcool et à promouvoir une consommation modérée. Cet objectif s'inscrit pleinement dans sa vision de « Créateurs de Convivialité » puisqu'il ne peut y avoir de convivialité dans la consommation excessive ou inappropriée d'alcool. Il s'inscrit également dans sa stratégie de « premiumisation » : le Groupe ne souhaite pas que ses consommateurs consomment plus mais qu'ils consomment des produits de meilleure qualité.

Pernod Ricard considère qu'une action ciblée sur le terrain est un moyen efficace de lutter contre les dommages liés à la consommation inappropriée. Le Groupe mène plus de 100 programmes et campagnes dans le monde pour lutter contre l'abus d'alcool, souvent en collaboration avec ses pairs et des partenaires externes, en mettant l'accent sur la prévention de la consommation d'alcool chez les mineurs, au volant et pendant la grossesse, et sur la promotion d'une consommation modérée et responsable d'alcool.

La stratégie "Être responsable" du Groupe est pilotée par l'équipe des Affaires publiques du Siège. Sa forte présence à Bruxelles lui permet de mieux assurer la liaison avec les institutions européennes et elle dispose d'un bureau à Genève pour les échanges avec les organisations internationales. Le département Alcool dans la Société coordonne la stratégie "Être responsable" du Groupe et sa lutte contre la consommation inappropriée d'alcool dans le monde grâce à son réseau de responsables RSE et Affaires publiques.

Réduire l'abus d'alcool : Pernod Ricard soutient pleinement l'objectif de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) de réduire de 10 % la consommation nocive d'alcool dans le monde d'ici à 2025. Pour cela, Pernod Ricard s'est doté d'une nouvelle stratégie Être responsable axée sur la lutte contre l'abus d'alcool.

Politiques

Objectifs

Stratégie RSE 2030

- D'ici à 2030, chaque filiale de Pernod Ricard disposera d'au moins un programme de prévention visant à combattre l'abus d'alcool, ambitieux et adapté, en partenariat et soumis à évaluation selon les nouvelles directives du Siège.
- D'ici à 2030, Pernod Ricard aura développé son programme Responsible Party à l'international et établira des partenariats clés au-delà du réseau Erasmus Students Network, avec pour finalité la sensibilisation d'un million de jeunes adultes.

Plans d'action et prochaines étapes :

Programmes

- Lutter contre l'abus d'alcool: Pernod Ricard poursuivra son engagement dans la lutte contre la consommation inappropriée d'alcool, dans l'esprit des 5 engagements des producteurs membres de l'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD, voir ci-dessous), en partenariat avec le secteur, la société civile et les autorités locales.
- *Responsible Party* : *Responsible Party* est le programme phare de Pernod Ricard, mené en partenariat avec le réseau *Erasmus Students Network* (ESN), dans 32 pays d'Europe. Il a permis de toucher plus de 400 000 étudiants au cours des 10 dernières années. *Responsible Party* cible en particulier les étudiants en échange à l'étranger afin de les sensibiliser aux dangers liés à la consommation excessive d'alcool et réduire ainsi les risques lors des soirées. Pernod Ricard a pour ambition de développer ce programme à l'international d'ici à 2030 pour toucher 1 million de jeunes adultes à travers le monde.

L'IARD et la collaboration avec l'industrie

Pernod Ricard reconnaît le mandat donné aux opérateurs économiques dans les domaines de la production et de la commercialisation des boissons alcoolisées par les chefs d'État et de gouvernement aux Nations Unies dans la Déclaration politique sur les maladies non transmissibles adoptée en 2018.

Pernod Ricard est membre de l'IARD, un organisme à but non lucratif dédié à la réduction de la consommation inappropriée d'alcool, qui travaille avec les principaux producteurs mondiaux de bière, de vin et de spiritueux, mais aussi avec le secteur public, la société civile et les acteurs privés. L'IARD s'aligne sur le Cadre mondial de suivi pour les maladies non transmissibles de l'OMS et s'est engagé à réduire la consommation excessive d'alcool d'au moins 10 % d'ici à 2025.

Les travaux de l'IARD s'appuient sur des données scientifiques sur l'alcool et la santé ainsi que les politiques en matière d'alcool. Ses outils et ressources visent à aider toutes parties prenantes en leur proposant des approches qui peuvent être adaptées aux besoins et aux contextes locaux.

Pour renforcer ses efforts en matière de protection des mineurs contre le marketing de l'alcool, il a développé un partenariat avec des plateformes de médias sociaux afin de s'assurer que leur marketing de l'alcool en ligne réponde aux mêmes normes strictes que les activités de marketing traditionnelles, et qu'elles travaillent effectivement au développement de cette initiative.

Le Groupe collabore avec ses pairs pour mettre en œuvre le programme établi par l'IARD. Il s'engage fermement à réduire la consommation excessive d'alcool, entre autres via l'objectif de réduction de l'abus d'alcool d'au moins 10 % d'ici à 2025, et à avoir un impact positif sur un large éventail d'ODD.

Marketing responsable

Voir la section 3.3.4.2.

Informers les consommateurs

Voir la section 3.3.4.3.

Engagement du personnel

Les collaborateurs sont les meilleurs ambassadeurs du Groupe. Ainsi, dans le monde entier, Pernod Ricard mobilise ses collaborateurs et ses équipes en contact direct avec les consommateurs dans un objectif commun de réduction des risques liés à l'alcool et de promotion d'une consommation responsable et modérée, tant en interne qu'en externe.

Pernod Ricard mettra en place une formation interne sur l'alcool pour sensibiliser à la consommation responsable d'alcool (2020) et formera 100 % de ses collaborateurs et de ses équipes en contact avec les consommateurs (2030) afin de les sensibiliser à leurs responsabilités au sein du Groupe.

Les trois prochaines étapes pour Pernod Ricard seront d'élaborer des lignes directrices globales pour ses programmes de prévention des risques liés à l'alcool pour améliorer leur impact sur l'ensemble de ses marchés ; d'étendre le programme *Responsible Party* au-delà de l'Europe et avec de nouveaux partenaires clés ; et de mettre en place une nouvelle formation destinée à tous ses collaborateurs sur l'alcool et les dangers d'une consommation excessive.

3.3.4.2 Marketing responsable

Objectifs et politiques

Pernod Ricard estime que des engagements d'autorégulation forts sont efficaces pour répondre aux attentes éthiques de ses consommateurs et parties prenantes, dans un monde médiatique en mutation rapide, et ce tout en renforçant son image de marque. Au-delà du Code de la publicité et des communications commerciales de la Chambre de commerce internationale, le Code sur les communications commerciales (CCC) de Pernod Ricard veille à ce que ses messages n'encouragent ni ne tolèrent aucune consommation irresponsable ni aucun abus.

Pernod Ricard s'est également engagé à être un leader du secteur en contribuant à renforcer les normes du marketing responsable des boissons alcoolisées, avec une attention particulière portée au marketing digital. En septembre 2014, l'IARD, dont Pernod Ricard est membre, s'est associé à d'autres acteurs pour mettre en place les *Digital Guiding Principles*. Il s'agit des premiers principes directeurs mondiaux applicables au marketing en ligne et à l'utilisation des médias sociaux par les producteurs de boissons alcoolisées. Le Groupe a étendu la portée de son CCC pour exiger que le contenu de tout marketing en ligne réponde aux mêmes normes élevées que celles qui s'appliquent aux actions de marketing traditionnelles. Ces engagements sectoriels ont été pleinement intégrés dans le CCC de Pernod Ricard en 2015. En 2018, Pernod Ricard a atteint un niveau de conformité totale de 61 % sur ces principes. L'ambition fixée par Alexandre Ricard et ses homologues dans d'autres entreprises du secteur est d'atteindre 80 % de conformité en 2019.

Responsible Marketing Panel (RMP)

Le contrôle éthique de la publicité relève de la responsabilité du RMP. Créé en 2005, le RMP est chargé de filtrer tout le matériel publicitaire à déployer. Il se compose de cinq personnes et d'un secrétaire général, tous indépendants de la Direction Marketing. Il soumet un rapport mensuel au Comité Exécutif. Deux membres du Comité Exécutif ont un statut d'arbitre et sont également consultés pour toute modification du CCC ou élaboration de directives d'application.

Toutes les communications commerciales doivent être soumises au RMP qui doit statuer dans un délai de sept jours. Toutes les décisions sont prises de façon collective par les membres du RMP et elles sont exécutoires pour l'ensemble des employés du Groupe.

En cas de doute sur une campagne soumise pour approbation, le RMP a le droit de demander l'avis des autorités locales ou régionales de régulation de la publicité des marchés concernés.

Le Panel fournit des avis formels sur chaque campagne soumise : approbation de la campagne, approbation sous réserve de modification ou rejet, auquel cas la campagne doit être de nouveau soumise.

Une formation en ligne sur le CCC a été lancée en 2014. Elle est obligatoire pour les fonctions marketing, juridiques et RSE.

Depuis la création du Panel en 2005, 2 179 campagnes ont été contrôlées et 1 768 requêtes d'avis confidentiel ont été traitées. En 2019, 133 requêtes officielles ont été soumises, dont 148 ont obtenu une évaluation verte. 112 validations ont été reçues.

Plans d'action et prochaines étapes

Avec la mise en place du CCC de Pernod Ricard, le Groupe continuera à délivrer une expérience de marque conviviale et responsable dans le respect des engagements sectoriels et des exigences des autorités publicitaires. Le Groupe mettra à jour son CCC et relancera la formation en ligne en octobre 2019. Les directives pour le CCC seront déployées en 2020.

3.3-4.3 Informer les consommateurs

Politiques et objectifs

Pernod Ricard s'engage à fournir à ses consommateurs une information de qualité sur les ingrédients utilisés, la valeur nutritionnelle de ses produits et la manière de les consommer de façon responsable.

Le 4 juin 2019, spiritsEUROPE⁽¹⁾ avec Pernod Ricard et plusieurs autres sociétés européennes membres et associations professionnelles membres – a signé un protocole d'accord avec la Commission européenne concernant la communication volontaire par les sociétés européennes de spiritueux des ingrédients et des informations nutritionnelles de leurs produits qui sont mis en vente sur le marché européen.

Ce protocole d'accord vise à garantir que les produits mis sur les marchés de l'Union Européenne par ces entreprises divulguent les informations énergétiques sur l'étiquette de leurs produits et fournissent la liste des ingrédients et autres informations nutritionnelles en ligne. L'objectif a été fixé à 66 % des produits mis sur le marché de l'UE au 31 décembre 2022.

Pernod Ricard a l'ambition d'aller au-delà de l'objectif fixé par le protocole d'accord. Le Groupe a ainsi décidé de le mettre en œuvre progressivement dans le monde entier lorsque la communication de ces informations n'est pas limitée par les législations ou réglementations locales et pour tous les produits de son portefeuille.

On rappellera également que toutes les filiales ayant une activité de distribution apposent le logo d'avertissement « femme enceinte » sur l'ensemble des bouteilles distribuées dans les pays de l'Union européenne. En 2013, Pernod Ricard a décidé d'étendre progressivement ce logo à l'ensemble des bouteilles distribuées partout dans le monde (dans le respect des contraintes réglementaires).

Plans d'action et prochaines étapes

D'ici à décembre 2020, 25 % des produits de Pernod Ricard mis sur le marché de l'Union européenne porteront sur leur étiquette les informations énergétiques et fourniront les ingrédients et autres informations nutritionnelles en ligne. L'objectif sera porté à 50 % d'ici à décembre 2021 et à 66 % d'ici à décembre 2022.

Pour mettre en œuvre cet engagement, Pernod Ricard coopère avec l'organisme mondial de normalisation des chaînes d'approvisionnement GSI afin de mettre en ligne les informations destinés aux consommateurs.

3.4 Éthique et conformité

3.4.1 Les pratiques éthiques du Groupe

3.4.1.1 Confidentialité des données

Objectifs et politiques

La confidentialité des données, en particulier le Règlement général sur la protection des données (RGPD), est un enjeu crucial pour le Groupe. Dans un contexte de numérisation croissante, cette problématique a profondément affecté la manière dont Pernod Ricard collecte, conserve et gère les données personnelles. C'est une opportunité commerciale pour Pernod Ricard d'assurer l'exactitude et la pertinence de ses données personnelles, de nourrir la confiance des consommateurs, de sécuriser son image de marque et de continuer à promouvoir sa culture de convivialité. C'est aussi l'occasion de repenser et d'optimiser les processus existants en adoptant les meilleures pratiques en matière de conservation des données personnelles, de gestion de l'accès, etc. Afin de

couvrir tous les risques majeurs liés à la confidentialité des données, Pernod Ricard a élaboré une approche de gouvernance, des outils, des procédures, des politiques et des supports de sensibilisation, et a constitué une documentation attestant de sa mise en conformité.

Pernod Ricard s'appuie sur la rigueur et la fiabilité de sa stratégie et de sa gouvernance en matière de confidentialité des données. Une feuille de route complète sur la protection des données personnelles a été rédigée avant la mise en application du RGPD. Elle est aujourd'hui en cours de mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe. Le responsable de la protection des données et le réseau de protection de la confidentialité des données du Groupe permettent à Pernod Ricard d'appliquer le RGPD, de mettre en œuvre des politiques et procédures au niveau local et de partager les meilleures pratiques. Cette structure de gouvernance implique de nombreuses parties prenantes différentes, dont le responsable de la protection des données du Groupe, des champions de la protection des données aux niveaux régional et local, ainsi qu'un comité de pilotage sur la protection des données.

(1) spiritsEUROPE représente l'un des secteurs d'exportation agroalimentaire les plus importants d'Europe et, avec lui, les intérêts de 31 associations de producteurs de spiritueux ainsi que de 9 grandes multinationales – pour en savoir plus sur spiritsEUROPE : <https://spirits.eu>.

Exemples d'actions en faveur de la protection des données

- La promotion de la protection des données en tant que partie intégrante de la culture du Groupe, à travers des campagnes de sensibilisation mondiales (vidéos et newsletters) et la formation des collaborateurs (MOOC et sessions de formation personnalisées).
- Une documentation exhaustive pour assurer la mise en œuvre cohérente et complète de la protection des données et des normes communes basées sur une politique globale de confidentialité des données, adaptée aux exigences locales, ainsi que des procédures détaillées et des outils associés.
- La mise en œuvre de la protection des données dès la conception et par défaut sur les nouveaux projets et une documentation spécifique pour les grands projets (p. ex. développement de la dernière version de la base de données consommateurs ; développement d'un centre en ligne sur les profils des consommateurs).

3.4.1.2 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles

Prévention de la corruption

Mener nos activités avec intégrité et appliquer une politique de tolérance zéro contre la corruption font partie des valeurs fondamentales de Pernod Ricard.

Un message clair de la Direction

- Le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, préfacé et approuvé par Alexandre Ricard, s'applique à tous les collaborateurs.
- La Directrice Juridique – Responsable de la Conformité de Pernod Ricard est chargée de structurer et de déployer le programme complet de lutte contre la corruption du Groupe.

Règles pour les collaborateurs et autres parties prenantes

- **Code de conduite des affaires de Pernod Ricard** : le Code est disponible sur les sites Intranet et Extranet : <https://www.pernod-ricard.com/en/our-commitments/public-affairs/>. Il comporte un chapitre consacré à la lutte contre la corruption et il a été modifié en 2018 afin de couvrir le thème du trafic d'influence. Il fournit par ailleurs aux collaborateurs et aux parties prenantes des exemples spécifiques clairs de situations potentiellement sensibles.
- **Principes de contrôle interne** : ils sont applicables à toutes les filiales du Groupe. Ils précisent que ces dernières doivent se conformer au Code de conduite des affaires de Pernod Ricard et au Code d'éthique Achats. Pernod Ricard adresse chaque année à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation dans lequel elles doivent indiquer si elles agissent en conformité avec les principes du Groupe. La fiabilité des réponses à ces questionnaires est confirmée par une lettre d'affirmation, signée par le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier de chaque entité. En outre, la Direction Juridique conduit chaque année, en collaboration avec l'équipe d'audit interne, un certain nombre d'audits *compliance* auprès de certaines filiales. Enfin, la mission de l'audit interne intègre un volet de vérification de la conformité du Groupe avec les règles mises en place pour lutter contre la corruption.
- **Politique de signalement** : les collaborateurs sont encouragés à s'exprimer sur toute situation de corruption potentielle liée aux activités de Pernod Ricard, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Pour cela, ils peuvent recourir à un processus confidentiel qui les protège efficacement des éventuelles représailles.
- **Politique en matière de cadeaux et d'invitations** : l'approbation préalable du supérieur hiérarchique du collaborateur est requise avant de recevoir ou d'offrir des cadeaux ou des invitations d'un montant supérieur à un montant déterminé, établi au niveau des filiales.

Des outils numériques spécifiques et conviviaux pour soutenir les efforts de conformité

- **« Speak Up »** : ligne mondiale dédiée au signalement et accessible à tous les tiers à travers le monde (Internet ou téléphone), 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Elle garantit confidentialité et anonymat (si la législation locale le permet) pour inciter les parties prenantes de Pernod Ricard à signaler toute affaire de corruption.
- **« Gifted! »** : application déployée dans la plupart des filiales de Pernod Ricard. Accessible sur les smartphones et les ordinateurs personnels, elle permet de déclarer et d'autoriser les cadeaux et invitations conformément aux dispositions de la Politique en matière de cadeaux et d'invitations.
- **MOOC (Massive Online Open Course)** : outil d'apprentissage en ligne permettant de former les collaborateurs aux principes de lutte contre la corruption et de contrôle interne. Il propose des vidéos pédagogiques réalisées par des experts du service juridique et des questions inspirées selon l'approche de « l'apprentissage par la pratique ».

Prévention des pratiques anticoncurrentielles

Pernod Ricard s'engage à respecter les objectifs des politiques publiques, relatifs au droit de la concurrence et à agir dans le respect des lois du marché. Cette problématique est traitée de façon transparente dans un chapitre spécifique du Code de conduite des affaires de Pernod Ricard. Le MOOC comporte également un chapitre consacré au droit de la concurrence.

3.4.1.3 Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence

Politiques et objectifs

- La politique de lobbying du Groupe se réfère à des codes professionnels (ECPA en Europe, Association pour les relations avec les pouvoirs publics en France, etc.) ou institutionnels, tels que le Registre de transparence de l'UE (<https://ec.europa.eu/transparency-register>), auxquels Pernod Ricard se conforme. En France, le Groupe est inscrit au répertoire des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (<https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943#%23>). Il respecte scrupuleusement les obligations de déclaration relatives aux activités de *lobbying* de la Haute Autorité ; *Transparency International* a même salué sa pratique de *reporting* détaillé dans sa présentation des entreprises engagées.
- Membre de *Transparency International* depuis 2013, le Groupe apporte un soutien actif à la promotion de la transparence et de l'intégrité autour du *lobbying* et aux actions menées par cette association. Il est par exemple signataire d'un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de lobbying parlementaire.
- Signature proactive d'une déclaration rendue publique le 25 février 2014, initiée avec sept entreprises, toutes membres de *Transparency International* France. Cette déclaration est ouverte à toutes les entreprises, fédérations d'entreprises, associations professionnelles, syndicats et ONG (membres et non-membres de *Transparency France*) qui souhaitent aller de l'avant sur ce sujet et montrer l'exemple par leurs engagements au titre de leur politique ou de leur gouvernance éthique et de Responsabilité Sociale.
- Cette déclaration commune sur le lobbying a été renforcée et mise à jour pour sa publication en mai 2019, avec de nouveaux signataires qui renouvellent leurs engagements : <https://transparency-france.org/actu/declaration-commune-entreprises-membres-de-transparency-international-france-lobbying/>
- Membre proactif du forum *Friends of Transparency EU* depuis 2017 (<https://transparency.eu/about/friends/>).

Plans d'action et prochaines étapes

- Poursuivre sa coopération avec *Transparency International*.
- Inclure une composante systématique sur l'éthique du lobbying dans le séminaire mondial annuel des équipes affaires publiques.
- Formation sur le *lobbying* « Lobbying, l'art d'influencer » (une partie du cours est dispensée par *Transparency International*) : mettre à jour et cibler un public plus large. Cette formation a couvert 40 personnes de différentes fonctions et filiales sur cinq ans. L'objectif est de la faire suivre systématiquement à tous les nouveaux arrivants dans la fonction Affaires publiques.

3.4.1.4 Politique fiscale

Une contribution significative aux communautés locales

Le Groupe s'engage à respecter l'ensemble des lois et réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels il exerce son activité ainsi que les normes internationales applicables.

En 2019, l'impôt sur le résultat courant supporté par Pernod Ricard (résultat opérationnel courant et résultat financier courant) s'élève à 586 millions d'euros.

Outre l'impôt sur les bénéfices, Pernod Ricard paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions notamment des taxes sur le chiffre d'affaires, droits de douanes et d'accises, taxes sur les salaires, impôts fonciers et autres impôts locaux spécifiques à chaque pays, s'inscrivant dans le cadre de la contribution économique du Groupe au profit des communautés dans lesquelles il opère. La contribution totale de Pernod Ricard est évaluée à environ 6,5 milliards d'euros (données non auditées).

Notre approche en matière fiscale

Le Groupe applique les principes suivants en matière de fiscalité :

- soutien à l'activité opérationnelle dans le respect des réglementations applicables ;
- conduite intègre dans les sujets d'ordre fiscal ;
- gestion fiscale à la fois proactive et efficace afin de préserver et maximiser la valeur générée pour le Groupe et ses actionnaires.

Pernod Ricard possède plusieurs filiales, réparties dans les quelques 73 pays où il opère. Lorsque cela est possible, la Direction met tout en œuvre pour liquider toute filiale dormante ou quasi dormante héritée d'acquisitions passées.

Pernod Ricard est vigilant quant à la réalité opérationnelle et commerciale de ses transactions et refusera de prendre part à tout montage fiscal artificiel. Le Groupe n'aura recours à des mesures fiscales incitatives qu'après avoir évalué leur impact sur ses marques, sa réputation et sa Responsabilité Sociale d'Entreprise. Le Groupe ne promeut aucune forme d'évasion fiscale.

Prix de transfert

La stratégie et l'organisation de Pernod Ricard reposent sur un modèle décentralisé, s'articulant autour de la relation entre les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés. D'une manière générale, les Sociétés de Marques possèdent, protègent et développent leur propriété intellectuelle. Il leur incombe également de développer une stratégie d'ensemble pour leurs marques, ainsi que des solutions et moyens permettant de les activer. Les Sociétés de Marchés mettent en œuvre cette stratégie à l'échelle locale.

Les opérations entre parties liées sont réalisées dans le respect de la politique du Groupe en matière de prix de transfert, laquelle se fonde sur le principe de pleine concurrence (c'est-à-dire sur les termes qui auraient été convenus entre des parties indépendantes).

Une organisation efficace

Pernod Ricard s'appuie sur une équipe de fiscalistes qualifiés et dûment formés, placés sous la supervision de la Directrice Finance, IT et Opérations du Groupe. Des principes clairs de contrôle interne en matière fiscale que tous les collaborateurs du Groupe peuvent consulter via notre site Intranet et ont été définis et des procédures ont été mises en place afin d'éviter les risques d'évasion fiscale.

Les législations fiscales des pays dans lesquels Pernod Ricard est présent sont complexes et peuvent être sujettes à différentes interprétations. Pernod Ricard gère ces incertitudes avec l'aide d'experts fiscaux internes et externes. Les provisions fiscales sont évaluées sur la base de la meilleure estimation du Groupe en fonction des informations disponibles (notamment celles fournies par les conseils juridiques et fiscaux du Groupe) et présentées régulièrement au Comité d'audit.

Promotion de la transparence internationale

Pernod Ricard s'engage à adopter une attitude transparente vis-à-vis des autorités fiscales et à leur fournir les informations pertinentes leur permettant ainsi de mener à bien leur mission. Pernod Ricard considère qu'il est particulièrement important de collaborer d'une manière positive, proactive et transparente avec les autorités fiscales des pays au sein desquels le Groupe opère, afin d'établir des relations honnêtes et durables et de pouvoir résoudre rapidement les litiges éventuels.

Pernod Ricard respecte les obligations de « reporting pays par pays ».

Le Groupe participe également à l'élaboration de politiques fiscales en matière de fiscalité d'entreprise, d'initiatives relatives à la transparence fiscale ainsi que de législations fiscales en prenant part à des consultations publiques ou à des concertations.

3.4.2 Présentation et mise en œuvre du devoir de vigilance

Les tableaux de concordance ci-dessous résument la présentation des informations constituant le plan de vigilance du Groupe et sa mise en œuvre, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

Pernod Ricard s'est lancé dans la mise en œuvre d'un plan de vigilance portant sur les risques liés à l'activité du Groupe et de ses principaux fournisseurs et sous-traitants sur l'exercice. Différents groupes de travail composés de représentants des départements *Sustainability & Responsibility*, Achats, Ressources humaines, Audit Interne, Production et Juridique sont impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce plan.

Un certain nombre d'outils et procédures avaient déjà été mis en place au sein du Groupe et certaines informations figurent dans les autres sections de la Partie 3 ainsi que dans la Partie 4.

3.4.2.1 Identification et cartographie des risques

Identification et cartographie des principaux risques du Groupe

	Droits humains	Santé et sécurité	Environnement
Activités propres au Groupe	Cartographie des risques par le Groupe (p. 99), enquête mondiale « iSay » collectant les avis des collaborateurs sur 14 thèmes (p. 96)	Risques pour les employés : analyse des risques au niveau du poste de travail dans le cadre de la certification OHSAS 18001 Risques pour les consommateurs : analyse des risques liés à la qualité des produits dans le cadre de la certification ISO 22000 (p. 109)	Identification des zones géographiques à risques en s'appuyant sur l'outil <i>Aqueduct Water Risk Assessment</i> du WRI lié à la gestion de l'eau et sur un questionnaire développé en interne (p. 106)
Activités des fournisseurs et sous-traitants	Analyse proactive des fournisseurs au travers du processus Blue Source, notamment le Risk Mapping Tool (p. 99) L'identification des risques environnementaux et sociaux dans les filières agricoles (p. 92)		

Pernod Ricard est confronté à un ensemble de risques internes et externes. Les principaux risques estimés par le Groupe aujourd'hui sont notifiés dans la Partie 5 « Rapport de gestion », sous-partie « Gestion des risques ». Les travaux de cartographie présentés ci-après ont été établis à partir des outils de gestion des risques existants au sein de Pernod Ricard comme les outils ci-dessus.

Par ailleurs, conformément à l'obligation de publier une déclaration de performance extra-financière, le Groupe a publié ses principaux risques et opportunités en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale.

3.4.2.2 Déploiement de dispositifs d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves

Pernod Ricard déploie des dispositifs d'atténuation des risques adaptés aux différentes situations induites par ses activités. Ces dispositifs peuvent être déployés soit au niveau du Groupe, soit au niveau d'une filiale, soit seul soit avec des membres de l'industrie et autres entreprises concurrentes ou encore avec ses fournisseurs.

	Droits humains	Santé et sécurité	Environnement
Activités propres au Groupe	Code de conduite des affaires, Politique mondiale des droits humains, Charte Pernod Ricard Charte de la diversité en entreprise Initiative <i>Better Balance</i> (p. 95) Programme de formation (p. 93) Dialogue social et accords d'entreprise (p. 96)	Système de management de l'hygiène & sécurité dans les sites industriels et selon le référentiel OHSAS 18001 (p. 100) Principes clés en matière de gestion des conditions de travail qui définissent les exigences minimales (p. 100) <i>Guidelines</i> QSE : qualité des produits, sécurité du personnel, gestion des impacts environnementaux, protection des capitaux assurés (p. 100) Méthode HACCP et certification ISO 22000 (p. 105) Engagements sectoriels et Code sur les communications commerciales de Pernod Ricard (p. 110)	Politique Environnementale du Groupe (p. 100) <i>Roadmap</i> Environnement 2020 (p. 104) Politique de certification ISO 14001 <i>Guidelines</i> QSE : qualité des produits, sécurité du personnel, gestion des impacts environnementaux, protection des capitaux assurés (p. 100)
Activités des fournisseurs et sous-traitants	Analyse proactive des fournisseurs grâce au processus Blue Source (p. 98), Plan d'actions à la suite des audits SMETA, Dialogue avec les fournisseurs		

3.4.2.3 Procédures d'évaluation des risques

	Droits humains	Santé et sécurité	Environnement
Activités propres au Groupe	Les principes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont ainsi décrits dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » L'enquête « iSay », (p. 96).		
		Protection des capitaux assurés et prévention des risques industriels majeurs : plus de 60 sites industriels audités chaque année (p. 117). Système de Gestion des Plaintes (cf. p. 109). Audit externe et <i>Responsible Marketing Panel</i> (p. 95). Audit annuel des Sociétés de Marques dans le cadre de leurs certifications OHSAS 18001 et ISO 22000	Audit annuel des Sociétés de Marques dans le cadre de leurs certifications ISO 14001 (p. 109)
Activités des fournisseurs et sous-traitants	Processus Blue Source (p. 98)		

3.4.2.4 Système d'alerte et de recueil des signalements

Pour accompagner les collaborateurs au quotidien, Pernod Ricard encourage un climat de dialogue et de confiance permettant à chacun d'exprimer son point de vue et ses préoccupations. Le Code de conduite des affaires du Groupe préconise une politique de signalement, appelant tous les employés à informer sa hiérarchie de tout soupçon qu'ils pourraient avoir concernant une pratique ou une situation jugée contraire ou incompatible avec ce Code, les politiques associées ou toute norme légale ou réglementaire.






















Au cours de l'exercice 2018/19, Pernod Ricard a déployé au niveau Groupe un système d'alerte baptisé « Speak up » afin de permettre aux personnes qui souhaitent avertir le Groupe de le faire de manière sûre et en toute confidentialité. Hébergé par une tierce partie, il est disponible 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Tout signalement jugé sérieux fait l'objet d'une analyse et d'une enquête internes, menées sous le contrôle d'un Comité d'intégrité comprenant les fonctions suivantes au niveau du Groupe : Juridique, Audit Interne, Ressources humaines et RSE. Si des violations sont constatées, le Comité d'intégrité en examine la gravité et décide des mesures à prendre. Pernod Ricard s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'une personne ayant signalé un manquement de bonne foi.

3.4.2.5 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

Pernod Ricard a mis en place des procédures et des systèmes de suivi dans les domaines des droits humains, de la santé et de la sécurité et de l'environnement. L'objectif est de s'assurer que le plan de suivi est correctement mis en œuvre et régulièrement mis à jour :

- système de *reporting* interne et d'indicateurs de suivi de la mise en œuvre des actions engagées. De nombreux résultats sont publiés et audités en toute transparence dans ce présent rapport, principalement dans les Parties 2, 3 et 4 ;
- le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE a pour mission d'évaluer la pertinence des engagements S&R du Groupe et de s'assurer de leur mise en œuvre.

3.5 Tableau de concordance pour les objectifs de développement durable (ODD)

ODD prioritaires	Autres ODD impactés par Pernod Ricard	Cibles des ODD auxquelles Pernod Ricard contribue	Titre de section du Chapitre 3	Pages
	 	12.2 ; 13.1 ; 15.1	Préserver nos terroirs Améliorer les performances en matière de développement durable et étendre l'agriculture régénérative dans les vignobles du Groupe	90
		7.3 ; 12.2 ; 12.4 ; 12.8 ; 13.1 ; 15.1	Promouvoir et développer des chaînes d'approvisionnement agricoles résilientes	92
		15.1 ; 15.6	Préserver et améliorer la biodiversité	92
	 	3.2 ; 4.3 ; 4.4 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.5 ; 8.5 ; 8.8 ; 10.3 ; 12.6 ; 12.8	Valoriser l'humain Gestion des talents	93
		4.7 ; 5.1 ; 5.5 ; 10.3	Diversité	94
	 	3.6 ; 3.8 ; 3.9 ; 8.8 ; 10.3	Conditions de travail et santé sécurité	96
		8.7 ; 8.8 ; 10.2	Droits humains	98
		4.4 ; 4.7 ; 12.2 ; 12.6 ; 12.8 ; 16.2	Chaînes d'approvisionnement responsables	98
	 	12.2 ; 12.5	Agir circulaire Système de management efficace	99
		7.2 ; 7.3 ; 12.4 ; 13.1	Changements climatiques : atténuation et adaptation	100
	 	6.1 ; 6.3 ; 6.4 ; 12.4 ; 12.5 ; 14.1	Préserver les ressources en eau	105
		12.2 ; 12.4 ; 12.5 ; 12.8 ; 14.1	Emballages et distribution circulaires	106
		3.5	Qualité et sécurité des produits	108
		3.4 ; 3.5 ; 3.6 ; 12.8 ; 17.14	Être responsable Lutter contre l'abus d'alcool	109
		3.4 ; 3.5 ; 12.8	Marketing responsable	110
		3.4 ; 3.5 ; 12.8	Informers les consommateurs	111
			Les pratiques éthiques du Groupe Confidentialité des données	111
		16.5	Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles	112
		16.5	Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence	112
			Politique fiscale	113

3.6 Note méthodologique et vérification indépendante

3.6.1 Note méthodologique relative au reporting extrafinancier

3.6.1.1 Période et périmètre de reporting

Le reporting des données sociales, sociétales et environnementales est annuel et concerne la période du 1^{er} juillet 2018 au 30 juin 2019. Ces données portent sur, sauf exceptions explicitement mentionnées, l'ensemble des activités sous contrôle opérationnel du Groupe.

Périmètre du reporting social

Les analyses sociales du présent rapport concernent l'ensemble des entités du Groupe ayant recensé des effectifs sur la période considérée. Dès lors qu'une société entre dans le périmètre du Groupe au cours de la période considérée, ses données sociales sont intégrées à hauteur de 100 %, quel que soit le pourcentage de détention de capital par Pernod Ricard et à condition que le Groupe en ait le contrôle. En toute fin d'année fiscale, la liste des entités du reporting social du Groupe est comparée avec celle du reporting financier pour s'assurer qu'elle soit complète. Le reporting 2018/19 couvre 135 entités.

Les données sociales et leurs niveaux de détail sont restitués sur un périmètre qui a été modifié au cours de l'exercice 2018/19. Les données sociales ne sont plus publiées par filiale mais par entité légale, ce qui explique l'augmentation du nombre d'entités couvertes. Par ailleurs :

- en France, une entité spécifique, Lillet, dédiée à la marque, est désormais intégrée au reporting de Ricard & Pernod ; le CRPR (Centre de recherche de Pernod Ricard) a fermé cette année ;
- en Europe, PR Andorra a été créée ;
- en Amérique latine, les équipes informatiques du Brésil, du Mexique, d'Argentine et d'Uruguay, qui relevaient auparavant de filiales dédiées, sont désormais intégrées au reporting de, respectivement, PR Brésil, PR Mexique, PR Argentine et PR Uruguay ; PR Dominicana, auparavant incluse dans le reporting de Global Travel Retail, est désormais rattachée à PR EMEA LATAM ;
- en Amérique du Nord, les équipes informatiques des États-Unis et du Canada sont désormais intégrées au reporting de PR Amérique du Nord ; 2 entités ont été créées suite aux dernières acquisitions du Groupe : the Foreign Affair Winery et Ungava Spirits ;
- aucun changement n'est survenu dans la zone Asie-Pacifique en 2018/19.

La zone Asie-Pacifique regroupe le Réseau de Distribution de l'Asie et l'activité des Vins du Groupe, qui inclut également les filiales Bodegas Tarsus et Pernod Ricard Winemakers Spain, basée en Espagne, Pernod Ricard Winemakers Kenwood et Pernod Ricard Winemakers Mumm Napa, basées aux États-Unis. Cette année, en Australie et en Nouvelle-Zélande, nous avons traité de façon distincte les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché, soit deux entités pour chacun de ces pays.

Les activités africaines de Pernod Ricard sont pilotées par la zone Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine de Pernod Ricard et les données afférentes sont donc regroupées sous cette zone.

Les indicateurs du reporting social sont choisis de manière à fournir au Groupe une vision fidèle et représentative de sa présence dans le monde. Les données recueillies permettent à Pernod Ricard d'être toujours plus socialement responsable vis-à-vis de ses employés à travers le monde.

Périmètre du reporting sociétal

Pour les indicateurs relatifs à la consommation responsable le reporting est rattaché au reporting social. Les indicateurs portent sur l'ensemble des filiales de Pernod Ricard (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés) qui doivent renseigner leurs informations sociétales dans le reporting social à l'exception de quelques entités. Le déploiement de la stratégie S&R et les

plans d'action associés sont en effet gérés par une seule filiale lorsque plusieurs filiales sont situées dans le même pays. Ces entités n'ont pas à renseigner les informations dans le système de reporting du Groupe.

S'agissant du contrôle éthique des publicités par le *Responsible Marketing Panel* (RMP), le contrôle est obligatoire pour toutes les Marques Stratégiques Internationales et les marques de Vins stratégiques (qui représentent environ 78 % des investissements publi-promotionnels). Depuis février 2013, il est aussi obligatoire pour les Marques Stratégiques Locales (qui représentent environ 12 % des investissements publi-promotionnels). Le contrôle concerne les publicités, l'Internet et le sponsoring. Le Panel examine depuis septembre 2013 la conformité au Code de l'ensemble des nouveaux produits.

Les promotions doivent également, comme toutes les publicités du Groupe, respecter le Code.

En cas de doute d'ordre éthique, il est recommandé aux équipes marketing de soumettre au Panel leurs projets de promotions.

Périmètre du reporting environnemental

Le reporting environnemental de Pernod Ricard porte sur les sites de production et les propriétés viticoles sous contrôle opérationnel du Groupe au 30 juin de l'année fiscale et ayant été en activité tout au long de celle-ci. Il ne couvre pas les sites administratifs (sièges ou bureaux commerciaux), ni les dépôts logistiques lorsque ceux-ci sont situés hors des sites industriels (ce qui ne concerne que quelques entrepôts isolés), leurs impacts environnementaux étant peu significatifs par rapport à ceux des sites industriels.

Le reporting 2018/19 couvre :

- 89 sites industriels. Ce chiffre est en diminution par rapport à celui de l'exercice 2017/18 suite à la cession ou la fermeture de deux sites de production : Bessan, en France, et San Juan, en Argentine. Le périmètre industriel pris en compte pour cet exercice fiscal couvre ainsi un volume de production de 1 045 millions de litres (produits finis embouteillés ou en vrac) contre 1 030 millions en 2017/18, et un volume d'alcool distillé de 246 millions de litres en 2018/19, contre 233 millions de litres en 2017/18. Les résultats sont commentés dans les différents paragraphes de la sous-partie « Protéger la planète » de ce document ;
- 5 625 hectares de vignobles, principalement situés en Nouvelle-Zélande, en Australie, en France, en Espagne, aux États-Unis, en Argentine et en Chine. Les principaux résultats relatifs aux vignobles sont présentés dans la sous-partie « Agriculture durable et performance de nos vignobles ».

3.6.1.2 Précisions relatives aux indicateurs

Indicateurs sociaux

L'âge et l'ancienneté sont calculés sur la base des effectifs CDI.

Les effectifs moyens sont calculés en termes d'équivalents temps plein, sans prise en compte des absences possibles des employés (courte ou longue durée).

Depuis 2018/19, les salariés sont inclus dans les effectifs de l'entité légale figurant sur leur contrat de travail ; les expatriés et les détachés sont comptabilisés dans les effectifs de leur pays d'accueil

Les collaborateurs de Pernod Ricard China sont comptabilisés dans les effectifs en CDI. Les contrats de travail chinois ont en fait une durée légale et ne sont convertis en contrats à durée indéterminée qu'après un certain nombre d'années. Toutefois, compte tenu des spécificités de la législation sociale en Chine, Pernod Ricard considère ses salariés comme des salariés en CDI. La même règle est appliquée depuis l'année dernière aux collaborateurs de Pernod Ricard Minsk en raison des spécificités locales en matière de droit du travail, la notion de contrat à durée déterminée n'existant pas en Biélorussie.

Les contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) ne sont pas comptés dans les CDD, au même titre que les stages, les intérim et les VIE.

Les congés maternité/paternité/parentaux sont inclus dans le calcul du taux d'absentéisme.

Le taux d'absentéisme, les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail sont calculés sur la base du nombre d'heures ou de jours théoriques travaillés par an. Les jours travaillés servent de base au calcul du taux d'absentéisme, tandis que les jours calendaires sont utilisés pour le taux de fréquence des accidents du travail et le taux de sévérité.

Les accidents de trajet ne sont plus inclus dans le nombre d'accidents ; ils ne sont donc pas intégrés dans le calcul des taux de fréquence et de gravité. En revanche, les taux de fréquence et de gravité prennent désormais en compte le nombre d'accidents du travail impliquant des travailleurs intérimaires (personnel salarié par une agence spécialisée pour une période temporaire et placé sous la supervision directe de Pernod Ricard).

Dans les heures de formation effectuées par les collaborateurs sont comptabilisées aussi bien les heures en présentiel que les heures en e-learning. Quel que soit le nombre de formations suivies par un collaborateur, celui-ci n'est comptabilisé qu'une seule fois en tant que bénéficiaire de formations.

Indicateurs environnementaux

L'empreinte du Groupe sur le territoire agricole est évaluée par les surfaces occupées par l'exploitation des matières premières agricoles achetées. Ces surfaces équivalentes sont estimées à partir des rendements agricoles des différentes matières utilisées par le Groupe (à l'exception de l'empreinte de l'agave, qui est basée sur la superficie exploitée exacte). Pour les produits transformés, les rendements industriels sont utilisés pour évaluer les quantités de matières agricoles achetées.

La performance environnementale des sites est exprimée au travers de plusieurs ratios, selon la nature de la catégorie d'activité dans laquelle le Groupe les a classés pour les :

- distilleries : données ramenées aux volumes d'alcool pur distillés ;
- sites d'embouteillage : données ramenées aux volumes de produits finis embouteillés ;
- caves vinicoles : données ramenées aux volumes vinifiés ;
- vignobles : données ramenées à la surface cultivée en vigne.

Au niveau du Groupe, la performance consolidée est exprimée en prenant pour base soit :

- la quantité d'alcool distillé pour les impacts environnementaux dus principalement à la distillation (ex. : consommation d'eau ou d'énergie), exprimée en unité par millier de litres d'alcool pur distillé (klAP) ;
- le volume embouteillé ou bien le volume de produits finis fabriqués (incluant les produits livrés en vrac) lorsque c'est l'embouteillage ou la production qui est la principale source d'impact (ex. : cas des déchets solides), exprimé en unités par millier de litres (kl) ;
- le nombre d'hectares occupés par les vignobles pour les propriétés agricoles, exprimé en unité par hectare (ha).

Cette distinction est parfois complexe pour les sites industriels, certains sites comportant plusieurs activités. Ainsi, l'embouteillage étant parfois découplé dans le temps par rapport à la distillation (cas des alcools vieillissants : whiskies, cognac, etc.), l'interprétation de ces chiffres peut s'avérer difficile d'une année sur l'autre. Pour cette raison, les deux bases de calcul sont présentées pour une partie des indicateurs. Le même phénomène rend complexe la fixation d'objectifs chiffrés globaux au niveau du Groupe, comme par exemple la quantité d'eau ou d'énergie consommée par unité produite, la consolidation de celle-ci étant dépendante du mix d'activités au cours de l'année et de l'indicateur consolidé choisi. De ce fait, les résultats exprimés par les indicateurs doivent être utilisés avec précaution et interprétés dans la durée. Dans le cas où une erreur significative de *reporting* sur les exercices précédents est détectée, les données historiques sont réajustées uniquement si l'impact sur les performances du Groupe est supérieur à 1%, afin de permettre une meilleure interprétation des résultats et des tendances.

3.6.1.3 Collecte, consolidation et contrôles des données

Modalités de collecte des données

Pour garantir l'homogénéité et la fiabilité des résultats, les indicateurs extra-financiers sont formalisés dans des procédures de *reporting*, incluant des définitions précises de chaque indicateur, communiquées à l'ensemble des responsables impliqués dans le processus en charge de collecter et consolider les données.

Engagé dans un processus d'amélioration continue sur la collecte et l'analyse de ses données, Pernod Ricard fait évoluer chaque année ses procédures et le guide utilisateur en fonction des besoins et des évolutions du Groupe. Des améliorations sont apportées pour garantir le respect des exigences du décret d'application relatif à l'article 225 sur les obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et en cohérence avec les référentiels internationaux ou nationaux applicables. Les mises à jour résultent également des diverses contributions des filiales lors de la remontée des données et des retours des auditeurs. Les modifications apportées par rapport à l'année précédente sont surlignées.

Un outil de consolidation a été utilisé pour collecter et traiter les données de l'exercice 2018/19 remontées par les entités locales. Pour les indicateurs sociaux, un nouvel outil a été créé et utilisé afin de recueillir et traiter les données de l'exercice 2018/19.

Modalités de consolidation et contrôle des données

Après avoir été saisies par les responsables, les données sont collectées au niveau *management entity* puis au niveau Région ou Marque pour être ensuite transmises au Siège. À chaque palier, les données font l'objet d'un traitement et d'une consolidation. Chaque entité collectant et intégrant ses données est responsable des indicateurs fournis et certifie ses données ainsi que leur contrôle.

Ce contrôle est facilité par l'existence de vérifications automatiques dans l'outil de saisie des données et dans les documents de consolidation communiqués aux Régions ou Marques ainsi que dans l'outil de consolidation. Il s'agit entre autres de contrôles de cohérence par rapport aux années précédentes et par rapport aux indicateurs entre eux. Pour les indicateurs sociaux, à chaque étape, les filiales peuvent expliquer tout changement par rapport à l'exercice précédent.

Une fois l'ensemble des données collectées, le Siège effectue des contrôles de cohérence afin d'identifier d'éventuelles erreurs de *reporting* ou de saisie, et, en cas de variations significatives, interroge les filiales afin de s'assurer de la validité des données. Enfin, le Siège consolide ces données.

3.6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion groupe

Exercice clos le 30 juin 2019

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Pernod Ricard, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 30 juin 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance ⁽¹⁾ et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants (voir Annexe) :
- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 17% et 80% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes (voir Annexe) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 19 septembre 2019

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

David Dupont Noel
Associé, Audit

Julien Rivals
Associé, Développement Durable

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes entre mars 2019 et septembre 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

(1) Voir en annexe.

(2) **Entités ayant fait l'objet de tests sur les informations sociales** : Havana Club, Irish Distillers, Pernod Ricard New Zealand, Pernod Ricard Winemakers New Zealand, Pernod Ricard Espana, Pernod Ricard Winemakers Spain, Martell & Co SA, GH Mumm.

Entités ayant fait l'objet de tests sur les informations environnementales : San José, Vendeville, Fox and Geese, Midleton, Kilmalid, Glenburgie, The Glenlivet & Dalmunach (rejets dans l'eau et DCO uniquement), Fort Smith (émissions de scope 1 et déchets mis en décharge uniquement), Vineyards Argentina, Vineyards Espana, Vineyards New Zealand (produits phytosanitaires uniquement).

ANNEXE

Informations quantitatives :

- **Informations sociales :** Nombre de collaborateurs (contrats permanents et temporaires), Effectif moyen (contrats permanents et temporaires), Taux d'absentéisme, Taux de départ total, Nombre de démissions, Taux de départ volontaire, Taux de fréquence, Taux de gravité, Nombre d'accidents de travail ayant entraîné un arrêt de travail, Nombre d'heures de formation, Nombre de salariés formés, Part de la masse salariale investie par le Groupe dans la formation, Salariés bénéficiant d'un plan de protection sociale (décès et invalidité) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe pour le salarié, Nombre de filiales ayant réalisé des actions en faveur de l'insertion des travailleurs en situation de handicap.
- **Informations environnementales :** Part des sites certifiés ISO 14001 et production associée à ces sites, Volume de production (alcool distillé, vin, produit fini embouteillé et en vrac), Volume total d'eau prélevée, Volume d'eau consommée (sites industriels et vignobles), Volume total d'eau usées rejetées, Demande chimique en oxygène (DCO) rejetée dans le milieu naturel, Quantité totale de déchets, Quantité de déchets recyclés, Quantité de déchets incinérés, Quantité de déchets en décharge, Quantité de déchets dangereux traités en décharge, Quantité totale de verre utilisé, Consommation d'énergie totale (sites industriels et vignobles), Part d'énergie renouvelable dans l'énergie consommée, Part d'électricité renouvelable, Emissions directs (scope 1), Emissions indirectes (scope 2), Catégories pertinentes de l'empreinte carbone du Groupe, Quantité de matières premières agricoles utilisée, Terres agricoles correspondant aux matières premières utilisées pendant l'année, Consommation de produits phytosanitaires de synthèse (fongicides de synthèse, herbicides, insecticides)

Informations qualitatives :

- Réduire les déchets, Améliorer les performances en matière de développement durable et développer l'agriculture régénérative dans les vignobles du Groupe, Lutter contre l'abus d'alcool, Marketing responsable, Droits Humains, Chaîne d'approvisionnement responsable, Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence, Certification selon les normes environnementales.

4.

Gestion des risques

4.1	Contrôle interne et gestion des risques	124	4.4	Risques et litiges : méthode de provisionnement	142
4.1.1	Définition du contrôle interne	124	4.5	Information financière et comptable	142
4.1.2	Description de l'environnement du contrôle interne	124	4.5.1	Préparation des comptes consolidés du Groupe	142
4.2	Facteurs de risques	126	4.5.2	Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard	142
4.3	Assurance et couverture des risques	141			
4.3.1	Assurances souscrites	141			
4.3.2	Couvertures	141			
4.3.3	Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel	142			

4.1 Contrôle interne et gestion des risques

Cette partie sur le contrôle interne et la gestion des risques s'inscrit dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

4.1.1 Définition du contrôle interne

Les principes et procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objet :

- tout d'abord, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités du Groupe par les organes de gouvernance et la Direction Générale, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes aux entreprises du Groupe ;
- de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux du Groupe reflètent avec sincérité l'activité et la situation des entreprises du Groupe ; et
- d'assurer la bonne sauvegarde des actifs.

L'un des objectifs des systèmes de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser l'ensemble des risques résultant de l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude, mais aussi les risques opérationnels divers, les risques stratégiques ainsi que les risques de conformité. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

4.1.2 Description de l'environnement du contrôle interne

4.1.2.1 Composantes du contrôle interne

Les principaux organes de contrôle interne se présentent de la manière suivante :

Au niveau Groupe

- Le **Bureau Exécutif** est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe.
- Le **Comité Exécutif** assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques.
- L'**Audit Interne** est rattaché au Président-Directeur Général du Groupe et rend compte au Bureau Exécutif et au Comité d'audit. L'équipe d'audit interne du Siège est chargée d'exécuter le plan d'audit, avec l'appui des équipes d'audit des Régions. Ce plan d'audit est déterminé après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe. Il est validé par le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Il présente les différents sujets transversaux qui seront revus au cours de l'exercice, la liste des filiales qui feront l'objet de missions d'audit ainsi que les principaux thèmes qui seront abordés au cours de celles-ci.

Les résultats des travaux réalisés sont ensuite communiqués pour examen et analyse au Comité d'audit et aux Commissaires aux Comptes, ainsi qu'au Bureau Exécutif.

- L'**Audit Externe**. Le choix du collège des Commissaires aux Comptes proposé à l'Assemblée Générale est du ressort du Conseil d'Administration sur recommandation du Comité d'Audit.

Le Groupe a choisi un collège de Commissaires aux Comptes permettant une couverture mondiale et globale des risques du Groupe.

Au niveau des filiales

- Le **Comité de Direction**, désigné par le Siège ou la Région en charge, comprend le Président-Directeur Général et les Directeurs des principales fonctions de la filiale. Le Comité de Direction a notamment la responsabilité de s'assurer de la bonne maîtrise des principaux risques pouvant affecter la filiale.
- Le **Directeur Financier** est chargé, par le Président-Directeur Général de la filiale, de la mise en place des systèmes de contrôle interne de manière à prévenir et à maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude.

4.1.2.2 Identification et gestion des risques

L'exercice 2018/19 a été consacré à :

- l'actualisation des principes de contrôle interne du Groupe, processus ayant impliqué différentes filiales et fonctions du Groupe ;
- différentes approches visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe, avec en particulier la poursuite des développements en *data analytics* afin de renforcer la méthodologie d'audit ;
- la mise en œuvre du questionnaire d'autoévaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce questionnaire, actualisé sur l'exercice, est en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, complété de son guide d'application et actualisé en juillet 2010 ; et
- la réalisation de missions d'audit : 30 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2018/19. Ces missions ont notamment eu pour objectif de s'assurer de la bonne application au sein des filiales des principes de contrôle interne du Groupe. Elles ont en outre permis de revoir les processus en place, les bonnes pratiques et les potentiels d'amélioration pour différents thèmes transversaux (*brand homes*, mobilité IT).

L'ensemble des axes d'amélioration identifiés a fait l'objet de plans d'action précis au sein de chaque filiale et du Groupe, validés par le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Leur mise en œuvre est régulièrement suivie et évaluée par la Direction de l'Audit interne Groupe.

Les travaux effectués ont permis de renforcer la qualité du contrôle interne ainsi que la maîtrise des risques au sein du Groupe.

4.1.2.3 Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

Une procédure formelle de **Délégation de pouvoirs** précise les pouvoirs du Président-Directeur Général, ainsi que les pouvoirs délégués aux membres du Bureau Exécutif.

Les **principes de contrôle interne** rappellent le socle commun des principes et règles applicables à toutes les filiales du Groupe en matière de contrôle interne pour chacun des 14 principaux cycles opérationnels identifiés.

Le **questionnaire d'autoévaluation**, régulièrement actualisé afin notamment d'être en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Soumis aux filiales du Groupe, il permet d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. Les réponses aux questionnaires sont documentées et revues

par les Régions et la Direction de l'Audit interne Groupe. L'ensemble de ces travaux fait l'objet :

- d'une synthèse par filiale et d'une synthèse Groupe, toutes deux communiquées au Bureau Exécutif et au Comité d'audit ; et
- d'une lettre d'affirmation par filiale adressée au Président-Directeur Général de leur maison mère, puis d'une lettre d'affirmation des différentes maisons mères adressée au Président-Directeur Général de Pernod Ricard. Cette lettre engage les responsables des filiales sur l'adéquation de leurs procédures de contrôle par rapport aux risques identifiés.

La **Charte d'audit interne** est destinée à l'ensemble des collaborateurs exerçant une fonction de management et de contrôle. Elle s'attache à définir le référentiel, les missions, les responsabilités, l'organisation et le mode de fonctionnement de l'Audit Interne du Groupe, afin de sensibiliser chaque collaborateur au respect et à l'amélioration du processus de contrôle interne.

Les **Standards Qualité, Sécurité, Environnement Pernod Ricard** précisent les règles à respecter dans ces domaines. La Direction des Opérations du Groupe est responsable de leur respect.

Le **contrôle budgétaire** s'articule autour de trois axes que sont le budget annuel (réestimé plusieurs fois en cours d'année), le suivi des réalisations dans le cadre des *reportings* mensuels et le plan stratégique. Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau du Siège et des Régions que des filiales. Il se décline de la manière suivante :

- le budget fait l'objet d'instructions précises (principes, calendrier) émises par le Siège et communiquées à l'ensemble des filiales. Le budget final est approuvé par le Bureau Exécutif du Groupe ;

- le *reporting* est préparé sur la base de données saisies directement en filiale selon un calendrier précis communiqué en début d'année et conformément au manuel de *reporting* ainsi qu'aux principes comptables émis par le Siège ;
- l'analyse mensuelle des performances dans le cadre des *reportings* est présentée par la Direction Financière au Bureau Exécutif, au Comité Exécutif et lors des réunions du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration ;
- un plan stratégique pluriannuel est établi tous les trois ans pour les principales marques du Groupe ;
- un outil unique de gestion et de consolidation permet la saisie en direct par chaque filiale de l'ensemble de ses données comptables et financières.

La **gestion centralisée de la trésorerie** est pilotée par la Direction de la Trésorerie rattachée à la Direction Financière du Groupe.

4.1.2.4 Contrôle juridique et opérationnel du Siège sur ses filiales

Les filiales sont, pour la plupart, détenues directement ou indirectement à 100 % par la société Pernod Ricard.

Pernod Ricard est représentée directement ou indirectement (par filiale interposée) aux Conseils d'Administration des filiales.

Les principes de contrôle interne du Groupe précisent les différentes règles de contrôle interne applicables à l'ensemble de ses filiales.

Le rôle assigné à Pernod Ricard, décrit dans la sous-partie « Organisation décentralisée » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.

4.2 Facteurs de risques

Le Groupe a actualisé en 2018 une matrice des risques du Groupe qui synthétise ces risques en fonction de leur importance et de leur probabilité d'occurrence. Elle est reproduite ci-dessous pour visualiser les enjeux, sans se substituer aux développements explicatifs qui suivent. Tous les trois ans, les principaux risques auxquels Pernod Ricard est confronté font l'objet d'un processus de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. Cette cartographie des risques reflète l'exposition de Pernod Ricard, intégrant donc les mesures de maîtrise mises en œuvre afin d'en limiter la probabilité et l'impact. Cette matrice est un outil de pilotage de maîtrise des risques.

<p>ÉLEVÉ</p> <p>—</p> <p>LES IMPACTS DES RISQUES</p> <p>—</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Perte d'un site industriel majeur /de stock stratégique · Contamination toxique 		
		<ul style="list-style-type: none"> · Cyberattaque 	<ul style="list-style-type: none"> · Pression sur les prix · Instabilité géopolitique et macroéconomique · Campagne négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux · Évolution de la réglementation · Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement
	<ul style="list-style-type: none"> · Rupture d'approvisionnement · Sécurité des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> · Enjeux liés à la gestion du portefeuille de marques (et gestion des stocks) et non-adaptation aux nouvelles tendances · Litige majeur · Problème de qualité produit 	<ul style="list-style-type: none"> · Risques financiers (taux de change, taux d'intérêt, crédit)
	<ul style="list-style-type: none"> · Fonds de pension 	<ul style="list-style-type: none"> · Gestion des talents · Fraude 	<ul style="list-style-type: none"> · Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle
	— INDICE DE PROBABILITÉ —		ÉLEVÉ

Hiérarchisation des risques

Risques liés à l'activité	Pression sur les prix
	Instabilité géopolitique et macroéconomique
	Campagne négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux
	Cyberattaque
	Enjeux liés à la gestion du portefeuille de marques (et gestion des stocks) et non-adaptation aux nouvelles tendances
	Problème de qualité produit
	Rupture d'approvisionnement
	Gestion des talents
	Fraude
Risques industriels et environnementaux	Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement
	Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique
	Contamination toxique
	Sécurité des personnes
Risques juridiques et réglementaires	Évolution de la réglementation : <ul style="list-style-type: none"> • Éthique des affaires • Impôts et taxes • Environnement réglementaire
	Litige majeur
	Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle
Risques financiers	Risques financiers : <ul style="list-style-type: none"> • Taux de change • Taux d'intérêt • Crédit
	Fonds de pension

Les facteurs de risque sont présentés dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

I. Risques liés à l'activité

1. Pression sur les prix

Identification et description du risque

La vague de concentration et de regroupements des distributeurs au niveau local et à l'échelle internationale comprime les marges de Pernod Ricard et altère sa capacité à augmenter ses prix. L'environnement concurrentiel peut parfois obliger Pernod Ricard à organiser des campagnes promotionnelles plus agressives et plus fréquentes. De plus, le commerce en ligne met les distributeurs traditionnels sous pression.

Par ailleurs, le Groupe doit faire face à la concurrence croissante à la fois de grands groupes internationaux pour ses marques stratégiques, et de sociétés ou producteurs locaux pour ses marques locales, avec notamment le succès croissant des productions artisanales, par exemple pour la vodka aux États-Unis.

Cette très forte concurrence sur les marchés matures et la concurrence accrue sur les marchés en développement pourraient contraindre le Groupe à augmenter ses dépenses publicitaires et promotionnelles, voire à réduire ou à geler ses prix afin de protéger ses parts de marché, entraînant ainsi une détérioration de ses résultats.

Effets potentiels sur le Groupe

Les effets potentiels sont les suivants :

- le pouvoir de négociation accru de ses clients pourrait conduire à une érosion de ses marges et/ou à la perte de parts de marché ;
- une pression obligeant Pernod Ricard à aligner ses prix sur les différents marchés au sein d'une même région ;
- la désinscription temporaire et/ou la suppression de supports promotionnels ;
- une baisse des prix qui nuirait à la valeur de son image de marque.

Contrôle et atténuation du risque

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard s'engage à consacrer environ 16% de son chiffre d'affaires à des investissements publi-promotionnels pour renforcer son image de marque et, en retour, sa capacité à augmenter ses prix. Par ailleurs, Pernod Ricard a lancé en 2017 un projet visant à doper la croissance du chiffre d'affaires (*Revenue Growth project*), qui prévoit entre autres le déploiement d'un outil d'efficacité promotionnelle et des ressources dédiées de gestion des prix, tant au niveau commercial que du siège.

2. Instabilité géopolitique et macroéconomique

Identification et description du risque

Pernod Ricard est confrontée à une poussée de protectionnisme et à une recrudescence des tensions géopolitiques et des actes terroristes sur fond de risque de résurgence d'une crise macroéconomique mondiale plus large. Ces risques ne concernent pas uniquement les marchés émergents : l'histoire récente nous montre des cas de bouleversements politiques et économiques dans de nombreux pays. Le Brexit en est un parfait exemple, Pernod Ricard disposant en particulier de sites de production significatifs au Royaume-Uni et le Scotch représentant environ un quart de son chiffre d'affaires mondial. La guerre commerciale qui oppose les États-Unis à l'Europe d'une part, et à la Chine d'autre part, en est également une bonne illustration.

Effets potentiels sur le Groupe

L'incapacité du Groupe à vendre et/ou consommer des produits étrangers, la hausse des droits de douane et, éventuellement, la destruction de certains actifs pourraient provoquer une baisse des ventes ou des marges significative.

Contrôle et atténuation du risque

Pour le Groupe, la meilleure façon de se protéger consiste à diversifier ses activités, tant sur le plan géographique que catégoriel : nous sommes présents dans 73 pays et avons une marque leader dans toutes les principales catégories de spiritueux. Pernod Ricard continue à développer de nouveaux canaux de distribution (commerce en ligne, divertissement à domicile) et à exploiter de nouvelles opportunités de consommation, comme la tendance "peu/pas d'alcool" et les opportunités liées à la consommation des femmes. Par conséquent, le Groupe évalue régulièrement ses voies d'accès aux marchés et ses partenaires locaux. Par ailleurs, Pernod Ricard a mis en place des programmes de gestion de crise dans toutes ses filiales. Enfin, dans certains cas, le Groupe peut augmenter ses prix afin d'atténuer l'impact sur les marges. De même, les infrastructures de production et logistique peuvent, dans certaines circonstances, être adaptées.

3. Campagne négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux

Identification et description du risque

Les attaques médiatiques et sur les réseaux sociaux représentent une menace majeure pour le Groupe. Du fait de l'augmentation constante du nombre de réseaux sociaux et de leur influence croissante, le Groupe pourrait faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable et de publications ou de messages inappropriés.

Effets potentiels sur le Groupe

Une attaque malveillante destinée à ternir la réputation du Groupe ou un véritable incident lié aux marques Pernod Ricard pourrait ternir fortement l'image et la réputation du Groupe. Une couverture médiatique défavorable et de grande ampleur pourrait éroder la confiance des consommateurs envers les marques Pernod Ricard et peser sur les ventes.

Contrôle et atténuation du risque

Le Groupe a mis en place des dispositifs internes et externes pour gérer ce risque. L'objectif principal des dispositifs internes est de sensibiliser les collaborateurs de Pernod Ricard à l'impact des réseaux sociaux et de partager les bonnes pratiques en matière de communication. Les dispositifs externes permettent de surveiller les réseaux sociaux et de promouvoir les activités RSE du Groupe.

4. Cyberattaque

Identification et description du risque

La transformation digitale opérée par le Groupe a eu pour corollaire une plus forte exposition du Groupe aux risques liés aux cyberattaques, ainsi qu'à ceux liés aux défaillances informatiques de systèmes informatiques et de télécommunications. Ces derniers ont une importance indiscutable dans l'exécution quotidienne des opérations du Groupe dans le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques relatives tant aux opérations et aux états financiers du Groupe, que dans la communication avec le personnel, les clients et les fournisseurs de Pernod Ricard.

Le renforcement des réglementations en matière de protection des données personnelles, en ce compris le Règlement Général sur la Protection des Données Personnelles, accroît les risques liés à la non-conformité réglementaire.

Effets potentiels sur le Groupe

Les impacts potentiels d'une cyberattaque et ses effets dépendent de la nature de l'attaque :

- fuite, perte, vol de données personnelles, stratégiques, confidentielles et les répercussions en chaîne potentielles y afférentes ;
- défaillance du système ;
- impossibilité d'exécuter les opérations journalières.

Bien que le Groupe investisse des sommes importantes dans la maintenance et la protection de ses systèmes d'information, notamment face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, toutes pannes, interruptions significatives, pertes ou communications de données sensibles pourraient perturber le fonctionnement normal de l'activité du Groupe, et avoir des conséquences financières, opérationnelles ou d'image.

Contrôle et atténuation du risque

Le Groupe a mis en place une feuille de route spécifique à la cybersécurité articulée autour de la mise en place d'une gouvernance et de ressources dédiées.

Le Groupe s'est doté d'une « cyber-assurance », prévoyant une couverture de 20 millions d'euros.

Le Groupe s'efforce de renforcer la sécurité de ses infrastructures, ses sites Internet ainsi que ses réseaux. Un suivi et une gestion des infrastructures sont effectués de manière constante. Afin d'évaluer si le niveau de sécurité est suffisant, des audits IT et sécurité sont mis en place, ce qui permet de donner une bonne vision au Groupe de la fiabilité de son système informatique. Des campagnes de sensibilisation sont en outre lancées. Des tests sont également effectués sur la récupération des systèmes informatiques du Groupe suite à une cyberattaque et un plan a été défini afin de pouvoir récupérer au mieux les données.

5. Enjeux liés à la gestion du portefeuille de marques et non-adaptation aux nouvelles tendances

Identification et description du risque

Pernod Ricard doit ajuster son organisation, son portefeuille, son modèle d'affaires et ses voies d'accès au marché en fonction des nouvelles tendances (spiritueux artisanaux, peu/pas d'alcool), s'adapter à l'ère du numérique (notamment le marketing digital et le commerce en ligne) et continuer à innover.

Compte tenu de l'importance des spiritueux vieillissants au sein du portefeuille du Groupe, la priorité de Pernod Ricard est de veiller constamment à ajuster au mieux l'allocation des produits et la gestion du vieillissement des produits en fonction de la demande prévisionnelle grâce à une gestion stratégique des stocks sur le long terme.

Effets potentiels sur le Groupe

Sans cela, l'incapacité de Pernod Ricard à satisfaire la demande des clients/consommateurs pourrait lui faire perdre des parts de marché ou manquer des opportunités de croissance, et détériorer son image de marque et/ou sa réputation. Le risque est également de se retrouver avec des excédents de stocks ou de manquer des ventes à cause de ruptures de stocks.

Contrôle et atténuation du risque

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard agit à tous les niveaux de son organisation :

- sur le plan stratégique, la diversification du modèle économique, les modalités d'accès au marché et la gestion du portefeuille sont suivies de près ;
- en 2017, une nouvelle infrastructure d'organisation de l'innovation a été créée, dont fait partie *Conviviality Ventures*, afin d'investir dans de nouvelles activités. Nous surveillons le portefeuille de produits et de services innovants et la feuille de route y afférente ;
- nous avons procédé à une transformation digitale au sein de l'organisation. Nous avons créé la *Digital Acceleration Team*, développé de nouveaux outils pour le Groupe (moteur CRM numérique, bureau d'achat de médias programmatiques, studios internes de création de contenu digital, systèmes d'écoute sociale), des plateformes de commerce en ligne (Drinks&Co, Uvinum), transformé nos systèmes de ressources humaines et de comptabilité (en cours) et mis en place des formations adaptées ;
- nous surveillons attentivement le niveau des stocks stratégiques, locaux et commerciaux, en particulier en ce qui concerne les spiritueux vieillissants compte tenu de l'investissement en jeu (Exercice 2018/19 : c.5 milliards d'euros portés au bilan.). Dans cette optique, nous organisons régulièrement des réunions avec le Directeur Général, la Directrice Financière du Groupe et les sociétés de marque pour définir les objectifs et les investissements à long terme.

6. Problème de qualité produit¹

Identification et description du risque

Les principaux problèmes de qualité produits rencontrés au sein du Groupe peuvent provenir du niveau de qualité et de conformité :

- des ingrédients de nos produits ;
- du *packaging* ;
- du processus de production ;
- et du processus de développement de nos nouveaux produits.

Effets potentiels sur le Groupe

Le succès des marques du Groupe dépend de l'image positive qu'en ont les consommateurs.

Un problème qualité sur l'un de nos produits, affectant l'intégrité de sa marque ou son image auprès de nos consommateurs, aurait un impact sur les ventes du Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

La maîtrise des risques qualité repose sur une démarche commune de Management de la Qualité déployée dans toutes les filiales de production quel que soit le pays. Coordonnée par la Direction des Opérations du Groupe, cette politique de maîtrise des risques est basée sur des standards internes Pernod Ricard et sur la conduite systématique d'analyses des risques.

Elle se décline selon des *guidelines* qui définissent les bonnes pratiques et les exigences minimales requises dans chacun des domaines concernés par la qualité :

- corps étrangers (ex. : particules de verre) ;
- contamination ;
- traçabilité ;
- contrôles qualité ;
- rappel produit.

Elle s'accompagne également d'une démarche ambitieuse de certification Qualité des sites de production du Groupe selon les deux standards internationaux suivants :

- ISO 9001 pour le Management de la Qualité ;
- ISO 22000 pour le Management de la sécurité des denrées alimentaires.

À fin juin 2019, 80,9 % des sites d'embouteillage étaient certifiés ISO 9001 et ISO 22000 selon ces quatre standards, représentant 99,8 % de la production totale embouteillée.

¹ À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.3.6.

7. Rupture d'approvisionnement

Identification et description du risque

Les prix de certaines matières premières que le Groupe utilise dans la fabrication de ses produits sont soumis à une volatilité liée à l'évolution de l'offre et de la demande mondiale, des conditions météorologiques, des incertitudes agricoles et des contrôles gouvernementaux.

Le secteur au sein duquel opère le Groupe affiche également une tendance à la concentration des fournisseurs de matières premières et d'emballages. Aujourd'hui, plusieurs de nos filiales travaillent avec les mêmes fournisseurs, ce qui a pour effet de créer des interdépendances à risque dans le cas d'une défaillance de l'un d'entre eux telle qu'à la suite d'un sinistre majeur sur l'un de leur site de production ou de problèmes de qualité de production.

Effets potentiels sur le Groupe

Une hausse imprévue des coûts des matières premières ou des matériaux d'emballage pourrait se traduire par une forte hausse de ses charges d'exploitation.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'augmenter ses prix pour compenser ces hausses de coûts sans encourir une baisse de volume, du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel, et ainsi affecter les résultats du Groupe.

Un autre impact pourrait se matérialiser par une rupture de la chaîne d'approvisionnement de certaines matières premières ou emballages engendrant un arrêt de la production de certains de nos produits.

Contrôle et atténuation du risque

La maîtrise du risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement s'inscrit dans la politique Achats du Groupe avec la volonté de sélectionner, au travers d'un processus appelé « Blue Source », des fournisseurs de qualité, responsables dans leurs pratiques en matière d'environnement, de social et d'éthique.

Le Groupe préconise également à ses filiales de systématiquement identifier des alternatives d'approvisionnement dès lors qu'il existe un risque de fournisseur unique. C'est d'ailleurs un scénario critique pris en compte dans le cadre des plans de continuité d'activité de nos marques stratégiques.

8. Gestion des Talents¹

Identification et description du risque

Le succès de Pernod Ricard dépend de l'engagement de ses salariés ainsi que de sa capacité à les attirer, les fidéliser et à développer leurs compétences, notamment sur des marchés du travail hautement compétitifs, comme en Asie, Afrique et Europe de l'Est où les taux de rotation sont plus élevés que dans le reste du monde. Ce contexte de tension sur le marché des talents est accentué par la recherche de compétences rares (ex. : métiers digitaux), et par les changements aspirationnels des nouvelles générations. De plus, le développement des collaborateurs à travers des mobilités géographiques constitue un enjeu clé (diversité des parcours, gestion de la carrière du conjoint, maîtrise des coûts, etc.).

Effets potentiels sur le Groupe

Le Groupe est conscient que la gestion des talents reste un domaine de vigilance à long terme pour assurer la pérennité du business et garantir la transmission des savoir-faire clés au sein de l'organisation. Des taux de rotation trop élevés ou des vacances de postes trop longues pourraient avoir un impact financier et susciter une démotivation des équipes en place. Cela pourrait éventuellement ralentir la mise en place de projets clés de développement du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité, son résultat et sa réputation.

Contrôle et atténuation du risque

Pour pallier ce risque, le Groupe a mis en place une politique de développement des compétences ambitieuse permettant une gestion dynamique des carrières ; ainsi, des process et outils communs à l'ensemble des filiales ont été développés pour optimiser l'évaluation des compétences et des performances, professionnaliser la détection du potentiel, favoriser les mobilités internes, et suivre la satisfaction des collaborateurs. Par ailleurs Pernod Ricard University forme les futurs leaders du Groupe à travers des cursus de développement du leadership. Enfin, des actions sur la qualité de vie au travail sont régulièrement menées : par exemple via la mise en place du travail à distance, d'actions liées au bien-être au travail, de la modernisation des espaces de travail et des programmes de sensibilisation managériale.

¹ À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.2.1.

9. Fraude

Identification et description du risque

Pernod Ricard est exposé au risque de fraude, notamment du fait de sa présence dans de nombreux pays, de l'accélération de sa digitalisation et de la mutation constante des menaces potentielles.

Effets potentiels sur le Groupe

Qu'il s'agisse d'un vol ou de cyber-criminalité, tout cas de fraude pourrait se traduire par des pertes financières (entre autres sous forme de frais juridiques liés à la restitution des sommes ou produits ayant fait l'objet de fraude), la fuite d'informations confidentielles ou le vol de biens matériels majeurs. De même, cela pourrait nuire de façon considérable à la réputation du Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

Pour atténuer ce risque, le groupe Pernod Ricard a mis en place des formations – telles que le MOOC sur le Contrôle interne – pour sensibiliser ses salariés au risque de fraude. Par ailleurs, un cadre strict en matière de contrôle interne – basé sur les Principes de Contrôle interne du Groupe et les outils associés – a été mis en place dans l'ensemble du Groupe afin de limiter le risque de fraude. En outre, le Groupe réalise des audits internes et des audits externes chaque année pour contrôler l'efficacité des mécanismes de contrôle.

II. Risques industriels et environnementaux

1. Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement ¹

Identification et description du risque

L'environnement est l'un des plus grands enjeux pour Pernod Ricard. Cela se traduit par :

- l'impact qu'engendre le dérèglement climatique sur nos activités avec des risques sur l'approvisionnement de nos matières premières comme le raisin et les céréales ainsi que des risques relatifs à la gestion de nos ressources en eau (tremblements de terre, inondations...); et
- les dommages causés par Pernod Ricard dans le cadre de ses opérations (émissions de CO₂, pollution accidentelle).

Effets potentiels sur le Groupe

Une plus grande irrégularité des rendements, des accidents météorologiques comme le gel, la grêle ou la sécheresse, ou encore le déplacement des limites climatiques historiques, peuvent influencer sur la qualité, la disponibilité et plus encore sur le cours des matières premières.

Pour les céréales, cet effet combiné à l'augmentation de la demande mondiale, contribue à une volatilité accrue des cours sur les marchés, qui doit être prise en compte dans les stratégies d'achat et dans les modèles économiques d'approvisionnement.

En ce qui concerne le raisin, autre matière première importante pour le Groupe, les modèles climatiques mettent en évidence une tendance à l'augmentation du degré des vins et la modification de certains paramètres qualitatifs, ainsi qu'une modification de la pression phytosanitaire et des risques de gel ou de sécheresse, variable selon les zones géographiques.

Un risque comparable existe pour l'approvisionnement en eau des sites de production : de nombreux sites utilisent les nappes souterraines pour leur approvisionnement en eau, et celles-ci peuvent également être affectées par les changements climatiques.

Sur le plan réglementaire, les enjeux environnementaux et en particulier climatiques se traduisent par un renforcement des réglementations liées aux émissions de carbone. En Europe, les trois plus grandes distilleries du Groupe sont soumises au système d'échange de quotas d'émissions (EU-ETS). L'enjeu financier direct reste modeste pour Pernod Ricard mais devrait augmenter significativement dans les années à venir. L'impact économique des réglementations liées à l'énergie et au carbone existe également au travers des consommations indirectes qui sont le fait de nos fournisseurs (verre, alcool et transports en particulier).

Contrôle et atténuation du risque

En ce qui concerne le raisin, les organisations interprofessionnelles concernées comme celles du cognac et du champagne, mais aussi les associations correspondantes en Australie ou encore en Nouvelle-Zélande, ont pris en compte cette question dans leurs programmes de recherche de façon à adapter les pratiques à ces évolutions (choix des cépages, conduite de la vigne, vinification...).

Un risque comparable existe pour l'approvisionnement en eau des sites de production. La disponibilité et la qualité de l'eau sont donc des éléments clés pour la qualité de nos produits, et font l'objet d'un suivi très attentif. La gestion responsable de l'eau constitue un axe important de la Politique Environnementale du Groupe : chaque site doit s'assurer que ses prélèvements dans la nappe ou la rivière et ses rejets dans l'environnement ne présentent pas de danger pour le milieu naturel. Les sites situés dans les zones identifiées à risque pour l'approvisionnement en eau sont soumis à une surveillance accrue de façon à s'assurer de la pérennité des ressources utilisées.

¹ À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.3.2.

2. Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique

Identification et description du risque

Aujourd'hui, les principales causes identifiées qui pourraient générer la perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique sont :

- un départ de feu et/ou une explosion liés à la fabrication et à la manipulation de nos produits inflammables (e.g. alcools) ;
- un risque naturel tel qu'un tremblement de terre, un ouragan ou une inondation ;
- un acte malveillant.

Ainsi, plusieurs sites sont situés dans des zones sismiques, en particulier en Nouvelle-Zélande, en Arménie, en Californie et au Mexique.

Par ailleurs, certaines zones sont exposées au risque cyclonique, notamment l'usine de San José, à Cuba.

Enfin, le Groupe possède un stock important de produits à maturation, comme le whisky écossais, le whiskey irlandais, le cognac, le rhum, le brandy et le vin, qui sont hautement inflammables.

Effets potentiels sur le Groupe

La perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique est considéré comme un risque majeur pour Pernod Ricard. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation conséquente et donc par une forte baisse ou un arrêt prolongé de l'offre de certains produits ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs.

Contrôle et atténuation du risque

Afin de gérer ce risque, un *Operations Risk Manager* rapportant à la Direction des Opérations a pour mission de coordonner les actions des filiales dans la mise en place de mesures de prévention (conception et maintenance des installations, formations, procédures d'exploitation...) et des dispositifs physiques de protection (extinction automatique, rétentions, procédures d'urgence...).

En coopération avec l'assureur, plus de 60 sites industriels sont supervisés chaque année, débouchant sur une évaluation de la qualité du risque et donc des recommandations d'amélioration pour chacun d'entre eux.

En complément, un programme Groupe de suivi des Systèmes de Management de la Continuité d'Activité existe. Les filiales stratégiques ont identifié les différents *scenarii* susceptibles d'affecter leurs activités et ont établi des plans de continuité d'activité comprenant notamment la mise en œuvre de solutions de secours et de modes de production alternatifs utilisables en cas de perte d'un site.

3. Contamination toxique ¹

Identification et description du risque

Le Groupe achète la plupart des matières premières utilisées dans la fabrication de ses vins et spiritueux auprès d'agriculteurs (raisins, céréales, agave...) ou bien de producteurs industriels (alcools, sucre, arômes...). La présence de substances indésirables dans ces matières premières ou bien un défaut dans le processus de distillation, de fermentation ou d'embouteillage peut se traduire par la présence d'une contamination chimique (contaminant), biologique (microorganisme) ou physique (corps étranger).

Effets potentiels sur le Groupe

La réputation du Groupe et son image peuvent être à tous moments fragilisés par des incidents ponctuels survenus sur un site industriel ou sur un produit. Par exemple, une contamination, qu'elle soit accidentelle ou qu'elle résulte d'un acte de malveillance, peut causer la blessure ou l'intoxication d'un consommateur, engageant ainsi la responsabilité du Groupe et entraînant un préjudice commercial et d'image pour les marques.

Contrôle et atténuation du risque

Le Groupe a mis en place des systèmes de protection et de contrôle afin de limiter le risque de contamination. La maîtrise de ce risque repose sur la mise en place des principes de la méthode HACCP qui vise à identifier et mettre sous contrôle les points à risques du process, ainsi que sur la mise en œuvre de *guidelines* internes précises. Cette démarche s'accompagne par ailleurs de la mise en place de systèmes de management conformes à la norme ISO 22000 « Sécurité des Denrées Alimentaires », qui vise spécifiquement la maîtrise de ce risque.

Un programme d'analyses approfondies portant sur l'ensemble des contaminants considérés comme possibles est réalisé par le Groupe. En 2019, il a porté sur toutes les Marques Stratégiques Internationales et sur les Marques Stratégiques Locales les plus importantes.

Une veille active est également réalisée afin de suivre les évolutions susceptibles de présenter de nouveaux risques pour la santé du consommateur, en particulier ceux liés aux composants présents dans les emballages, les matières premières ou encore l'eau.

¹ À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.3.6.

4. Sécurité des personnes¹

Identification et description du risque

Prévenir et gérer les risques professionnels font partie des obligations que l'entreprise doit à ses employés.

La notion de « risque professionnel » peut être définie comme l'ensemble des menaces qui pèsent sur la santé des salariés dans le cadre de leur activité professionnelle. Elles peuvent se traduire par un accident ou une maladie dite « professionnelle ».

Voici une liste des risques professionnels non exhaustifs que Pernod Ricard s'est engagé à prévenir :

- risques liés au bruit et aux vibrations ;
- risque électrique ;
- risques d'incendie et d'explosion ;
- risque routier ;
- risques liés à l'utilisation de certaines machines ou équipements de travail ;
- risques psychosociaux.

Effets potentiels sur le Groupe

Les principaux effets potentiels sur le Groupe sont les préjudices subis par la personne. Un impact réputationnel lié à une gestion insuffisante des conditions de travail est également à prendre en compte.

Les atteintes les plus graves sont donc :

- le décès de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ;
- une incapacité permanente de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ;
- une maladie « professionnelle ».

Contrôle et atténuation du risque

Le Groupe s'est donc engagé dans une démarche de réduction des accidents de travail en initiant fin 2017 un état des lieux complet des sites industriels ayant le potentiel d'amélioration le plus significatif. Aujourd'hui, les principaux sites sont évalués par une société externe sur des critères précis tant au niveau de la culture de la sécurité que du système de management OHSAS 18001 pour la Santé et Sécurité au Travail.

Grâce à cet état des lieux et l'engagement de la Direction Générale, le Groupe a annoncé son ambition de devenir le leader du secteur des Vins & Spiritueux en matière d'Hygiène et de Sécurité pour 2025, ce qui s'est traduit par un programme appelé « *Taking care of each other* » composé des trois axes stratégiques suivants :

- développer une culture où la sécurité est au cœur des valeurs de « convivialité » du Groupe ;
- engager, motiver et responsabiliser l'ensemble des employés et sous-traitants sur la question de la sécurité ;
- améliorer notre efficacité opérationnelle grâce à l'excellence en Hygiène et Sécurité.

Ce programme s'inscrit dans la stratégie RSE du Groupe et s'est progressivement étendu à l'ensemble des filiales.

¹ À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.2.3.

III. Risques juridiques et réglementaires

1. Risques liés à l'évolution de la réglementation

a. Éthique des affaires ¹

Identification et description du risque

Pernod Ricard est une entreprise décentralisée, implantée dans 73 pays dont les législations anticorruption peuvent avoir une incidence extraterritoriale éventuelle.

C'est notamment le cas du *Foreign Corrupt Practices Act* aux États-Unis, du *Bribery Act* au Royaume-Uni ou encore de la loi Sapin II en France. En particulier, ces réglementations récentes concernant la lutte contre la corruption et l'éthique dans la conduite des affaires exposent Pernod Ricard à des sanctions et à un risque réputationnel en cas de manquement. Le Groupe est ainsi tenu de prendre en compte et de suivre de façon rigoureuse le risque de corruption dans toutes les régions du monde où il opère.

Effets potentiels sur le Groupe

Les salariés de l'entreprise interagissent avec des responsables politiques et administratifs. La nature de l'activité de Pernod Ricard (production de Vins & Spiritueux qui s'apprécie à table ou dans un bar, et dont la devise du Groupe est « Créateurs de convivialité ») fait que des invitations inappropriées peuvent être adressées à des personnes dépositaires de l'autorité publique, dans le cadre d'un effort de lobbying.

Ces pratiques, même sans intention délibérée d'obtenir un avantage indu, sont sévèrement réprimées par les législations anti-corruption de trois des principaux pays d'activité du Groupe, lesquelles prévoient à la fois de lourdes sanctions pécuniaires pour l'entreprise et des sanctions pénales pour les personnes physiques auteurs de délits.

Le dommage réputationnel découlant d'une condamnation officielle ou d'une violation aux règles peut entacher la crédibilité générale de l'entreprise, et une pratique illicite ou reprehensible même isolée rejillira sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe amenés à porter un message aux pouvoirs publics. Cela signifierait que la capacité à influencer licitement sur des législations néfastes à l'entreprise serait obérée. Des évolutions réglementaires pénalisantes pour l'activité de l'entreprise en découleraient (hausse de taxes, restrictions marketing, etc.).

Aussi, l'ensemble de ces réglementations pourraient entraîner une augmentation significative des charges financières ou réduire les activités du Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

Pernod Ricard a mis en place un outil d'analyse du risque dédié à la lutte contre la corruption. Cet outil vise à identifier et gérer les risques inhérents aux activités du Groupe et les risques propres aux processus de production et de distribution et aux fonctions transversales. Le Groupe s'engage également à promouvoir une politique de « tolérance zéro » au moyen d'un discours clair relayé par la Direction, de règles spécifiques pour les salariés et les parties prenantes, et d'outils digitaux dédiés et ergonomiques visant à accompagner ses initiatives en matière de conformité (« Speak Up », dispositif mondial d'assistance pour le signalement des alertes ; « Gifted! », application dédiée à la déclaration et à la validation des cadeaux et invitations ; un MOOC, plateforme d'apprentissage en ligne qui propose des vidéos pédagogiques et des quizz permettant aux salariés de se former afin d'identifier et de gérer les risques de corruption).

Par ailleurs, la politique de lobbying du Groupe se réfère à des codes professionnels ou institutionnels, et une formation « Lobbying », dont une partie est consacrée à l'éthique, est ouverte à tous les collaborateurs. Une partie de cette dernière est assurée par Transparency International, dont Pernod Ricard est membre depuis début 2013.

En France, Pernod Ricard est signataire de la déclaration commune des entreprises membres de Transparency International sur le lobbying et a co-signé un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de lobbying parlementaire publié par Transparency International.

¹ À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.4.

b. Risques relatifs aux impôts et taxes ¹**Identification et description du risque**

En tant qu'acteur international du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe est très sensible à l'évolution des taxes à l'importation et des droits d'accises sur les boissons alcoolisées.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à d'éventuelles modifications de la réglementation fiscale dans les pays dans lesquels il opère, notamment sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union européenne et des gouvernements nationaux (y compris les taux d'imposition), des politiques et des normes comptables.

Enfin, Pernod Ricard peut être soumis à des contrôles fiscaux dans plusieurs pays, dans le cadre desquels il n'est pas garanti que les autorités fiscales valident les positions prises par le Groupe, même si le Groupe les juge correctes et raisonnables dans le cadre de ses activités.

Effets potentiels sur le Groupe

L'augmentation des taxes à l'importation et des droits d'accises ou la modification des législations relatives à la détaxe entraîneraient une augmentation du prix des produits du Groupe, accompagnée d'une réduction de la consommation de ses marques de Vins & Spiritueux ou une augmentation des coûts pour le Groupe, et affecteraient la situation financière et le résultat opérationnel du Groupe. Toutefois, ce risque est nuancé par l'importance des investissements publi-promotionnels à environ 16 % qui permet dans certains cas de limiter les impacts d'une augmentation des prix sur la consommation.

D'autres évolutions de la réglementation fiscale peuvent également avoir un impact matériel sur les résultats du Groupe, comme par exemple une augmentation du taux de l'impôt sur les sociétés dans les pays dans lesquels le Groupe opère.

Enfin, si les autorités fiscales d'un pays contestent toute position matérielle du Groupe et obtiennent gain de cause, le Groupe pourrait être soumis à des impôts supplémentaires imprévus pouvant avoir un impact négatif sur sa situation financière s'ils ne sont pas couverts par des provisions ou s'ils se traduisent par des décaissements de liquidités.

Contrôle et atténuation du risque

Le Groupe s'est doté d'une politique fiscale fondée sur le respect des lois et réglementations applicables, une conduite intègre et une gestion fiscale proactive et efficace. Elle implique le refus de tout montage artificiel, l'application d'une politique de prix de transfert fondée sur le principe de pleine concurrence, une organisation efficace de la fonction fiscale au sein du Groupe, et une attitude transparente envers les autorités fiscales.

Par ailleurs, la diversification du Groupe en termes de géographie et de catégories de produits atténue l'impact potentiel des risques fiscaux.

¹ À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.4.1.4.

c. Environnement réglementaire

Identification et description du risque

Les activités du Groupe à travers le monde font l'objet d'un nombre croissant de réglementations. Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des dispositifs légaux et réglementaires pourraient avoir des impacts négatifs sur l'activité de Pernod Ricard, en particulier dans les domaines de rappel de produits, publicité et promotion, étiquetage mais également dans l'accès à la distribution.

Cet environnement réglementaire relatif à la production et à la commercialisation des boissons alcoolisées est susceptible de connaître des évolutions à travers le monde. De même, la publicité et les opérations de promotion de produits alcoolisés font l'objet d'une réglementation de plus en plus stricte dont l'objectif est de modifier les comportements des consommateurs et de réduire leur consommation d'alcool.

En outre, le Groupe est, en qualité de distributeur de marques internationales de boissons, soumis dans chaque pays où il a des activités à de nombreuses exigences réglementaires concernant la production, la responsabilité produits, la distribution, le marketing, la publicité (comme par exemple la loi Evin en France), l'étiquetage et l'importation et est plus généralement soumis aux questions relatives à la concurrence et à la concentration, aux politiques commerciales et tarifaires, aux questions des retraites, au droit du travail et aux questions relatives à l'environnement.

Effets potentiels sur le Groupe

Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des exigences légales et réglementaires dans ces domaines pourraient notamment avoir les impacts négatifs suivants sur l'activité de Pernod Ricard :

- **rappel des produits** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient soumettre le Groupe à des mesures telles que le rappel de produits, leur saisie et à d'autres sanctions dont chacune pourrait avoir un effet négatif sur son activité ou nuire à sa réputation et ainsi avoir des conséquences négatives sur son résultat opérationnel ;
- **publicité et promotion** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités peuvent imposer des restrictions relatives aux publicités réalisées dans le but de commercialiser des produits alcoolisés, par exemple dans le cadre de la publicité télévisuelle ou du sponsoring d'événements sportifs. Ces limitations pourraient notamment avoir pour effet d'empêcher ou de restreindre l'aptitude du Groupe à maintenir ou à renforcer le comportement des consommateurs en faveur de ses marques, ainsi que la reconnaissance de ces dernières sur de grands marchés et affecter de manière significative l'activité du Groupe ;
- **étiquetage** : la modification des exigences en matière d'étiquetage des boissons alcoolisées pourrait diminuer l'attrait de ces produits aux yeux des consommateurs et, en conséquence, entraîner une diminution des ventes de ces boissons. En outre, de telles modifications pourraient avoir pour conséquence une augmentation des coûts, susceptible d'affecter les résultats du Groupe ; et
- **accès à la distribution** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient chercher à restreindre l'accès des consommateurs aux produits du Groupe, par exemple la prohibition de l'alcool au Bihar (Inde) qui a entraîné une cessation des activités de Pernod Ricard dans cet État.

Contrôle et atténuation du risque

Pernod Ricard participe activement aux délibérations législatives et/ou administratives en faisant valoir ses positions et solutions auprès de l'industrie et des autres parties prenantes, qu'il s'agisse des décideurs locaux ou des législateurs. Pernod Ricard le fait par le biais des associations professionnelles dont elle est membre ou, directement, quand le sujet concerne spécifiquement le Groupe.

Cela conduit le Groupe à exprimer des positions sur des sujets qui constituent autant de facteurs de risques, en promouvant des alternatives à des solutions exclusivement répressives pour traiter l'abus d'alcool. Pernod Ricard estime ainsi que :

- les gouvernements, producteurs et autres parties prenantes doivent travailler ensemble pour réduire la consommation à risque d'alcool, en particulier l'alcool illégal et/ou de contrefaçon. Ce dernier représente une partie significative des boissons alcoolisées consommées dans le monde, en particulier dans les pays à revenu faible et moyen ;
- le secteur des Vins & Spiritueux a un rôle à jouer dans la réduction des dommages liés à la consommation à risque d'alcool. Pernod Ricard veut être actif dans cette démarche ;
- les modèles de consommation d'alcool sont largement influencés par des facteurs culturels et religieux ;
- l'efficacité des initiatives qui vise à réduire la consommation à risque d'alcool doit être évaluée scientifiquement ; et
- il faut cibler les consommateurs ou les comportements à risque en prenant en compte les différences culturelles.

Ces propositions sont souvent entendues par les interlocuteurs de Pernod Ricard et peuvent les conduire à adopter des règles sur le commerce, la consommation ou la vente d'alcool qui sont à la fois respectueuses de l'impératif d'efficacité sanitaire et des contraintes économiques des entreprises du secteur. Ces interlocuteurs sont souvent sensibles à une démonstration factuelle de l'inefficacité de mesures répressives radicales, qui n'ont généralement que peu d'impact sur les comportements de consommation à risque.

2. Litige majeur

Identification et description du risque

Comme d'autres sociétés du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe est parfois soumis à des actions collectives ou des litiges et plaintes de la part des consommateurs ou d'autorités gouvernementales. Le Groupe est par ailleurs confronté régulièrement à des litiges dans le cadre normal de ses activités.

Le Groupe enregistre des provisions au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué. Au 30 juin 2019, le montant de ces provisions s'élève à 524 millions d'euros, contre 548 millions d'euros au 30 juin 2018 (cf. Note 4.7 - *Provisions* de l'annexe aux comptes consolidés).

Effets potentiels sur le Groupe

Tout litige majeur peut avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe (en cas de condamnation à une amende ou des dommages-intérêts), ou sur l'image et la réputation du Groupe du fait de la publicité dans les médias et sur les réseaux sociaux et peut entraîner la perte de droits (en cas d'annulation de marque, de cessation d'un contrat d'approvisionnement).

Contrôle et atténuation du risque

Afin de prévenir tout litige, la Direction Juridique, en charge de la protection et de la défense du Groupe, a mis en place des mesures de prévention. Une sensibilisation des équipes Marketing et opérationnelles aux questions juridiques est réalisée de façon continue, des modèles d'accord sont mis à disposition et l'accompagnement par les équipes juridiques intervient très en amont des projets. Des fonctions légales aux niveaux régional et local ont été mises en place afin d'assurer un meilleur suivi sur place. Enfin, un rapport mensuel des équipes légales est envoyé aux équipes du siège, qui s'occupent de la coordination.

3. Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle

Identification et description du risque

Les marques du Groupe constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité.

La reproduction non autorisée des marques du Groupe, leur imitation ou le recours à des signes susceptibles de créer une confusion dans l'esprit du public avec les marques du Groupe, ainsi que le re-remplissage de bouteilles authentiques par des liquides frauduleux, restent des préoccupations clés sur un grand nombre de marchés, notamment dans les pays en voie de développement.

Ces pratiques sont susceptibles de créer de graves menaces pour les consommateurs, notamment en mettant en danger leur santé.

Effets potentiels sur le Groupe

L'usage frauduleux de marques du Groupe détériore l'image et la réputation du Groupe, et impacte ses perspectives de développement et ses résultats, les consommateurs risquant de se détourner des produits du Groupe si leur fiabilité n'est pas assurée (cas du re-remplissage) ou si des tiers génèrent volontairement une confusion avec les marques du Groupe (imitation de marque). Elle augmente aussi les coûts d'exploitation.

Si les moyens juridiques sont le plus souvent satisfaisants, il peut s'avérer difficile, dans certains pays, d'obtenir à l'encontre des contrefacteurs des sanctions dissuasives et rapides.

À titre d'exemple, le Groupe est actuellement en litige à propos de la marque « Havana Club » (cf. Note 6.5 - *Litiges* de l'annexe aux comptes consolidés).

Contrôle et atténuation du risque

La protection et la défense des droits de propriété intellectuelle du Groupe repose sur une organisation triangulaire mise en place pour maximiser l'efficacité recherchée tout en minimisant les coûts.

1^{er} volet : le Groupe a mis en place fin 2014 une équipe centralisée (le *Group Intellectual Property Hub*) dédiée notamment à la protection des marques. Cette équipe s'assure de la protection des droits et les défend contre toute tentative de tiers de déposer des droits similaires afin d'éviter toute confusion chez les consommateurs et l'affaiblissement ou dilution des marques du Groupe.

2^e volet : les Sociétés de Marques restent en charge des actions judiciaires lancées contre les contrefaçons et/ou imitations éventuellement présentes sur les marchés.

3^e volet : une équipe « *Brand Security* » mène la lutte contre le commerce illicite des produits du Groupe au niveau global, en coordonnant l'ensemble des actions contre la contrefaçon et les autres formes de trafic. Ces actions peuvent prendre la forme d'enquêtes sur le terrain et sur Internet, d'actions juridiques conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales, ainsi que des mesures techniques/technologiques prises pour améliorer la protection des produits du Groupe. Parmi ces mesures, il est possible de citer le programme construit sur le principe de la bouteille connectée, mis en œuvre dans des marchés stratégiques comme la Chine (où il est localement appelé « Le Code »), permettant au consommateur de contrôler lui-même l'authenticité de produits Martell, Chivas Regal et Absolut au moyen d'un QR code intégré au packaging desdits produits.

La défense des droits de propriété intellectuelle implique également les opérationnels, sollicités pour identifier sur le terrain les imitations (produits/marques) et transmettre toutes les informations nécessaires aux équipes précitées pour action.

IV. Risques financiers

1. Risque de taux de change ¹

Identification et description du risque

Le Groupe, du fait de son implantation internationale, est naturellement exposé aux fluctuations des devises étrangères (hors Euro sa devise fonctionnelle et de *reporting*) dans lesquelles sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats) et dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs.

Effets potentiels sur le Groupe

Ces fluctuations peuvent donc impacter les résultats et les capitaux propres de Pernod Ricard.

Il s'agit notamment :

- du risque de conversion des comptes des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'Euro ; et
- des risques opérationnels sur les flux d'exploitation non libellés en devise de fonctionnement des entités.

Par ailleurs, la variation des devises par rapport à l'Euro (notamment le dollar US) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publié dans les comptes consolidés en Euro et détériorer les résultats du Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change nettes qui en résultent sont couvertes par l'utilisation d'opérations à terme.

Le risque résiduel peut être couvert en partie par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances ou des dettes hautement probables ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

En matière de risque de change patrimonial, la mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle.

2. Risque de taux d'intérêt ¹

Identification et description du risque

Pernod Ricard est exposé aux variations de taux d'intérêt sur ses passifs financiers et ses liquidités pouvant avoir un effet positif ou négatif sur ses frais financiers.

Au 30 juin 2019, la dette du Groupe est composée de dettes à taux variable (9%) et de dettes à taux fixe (91%), auquel il convient d'ajouter un portefeuille de couverture destiné à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux.

Effets potentiels sur le Groupe

Le Groupe est ainsi naturellement impacté par l'évolution des taux d'intérêt de sa devise fonctionnelle et, plus marginalement, par les variations des taux d'intérêt des autres devises contribuant à sa dette nette consolidée.

Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (EUR et USD) conduirait à une augmentation ou une diminution de 8 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

Une variation relative de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) générerait, sur les capitaux propres, un gain ou une perte de l'ordre de 1,4 millions d'euros liés à la variation de juste valeur des dérivés documentés en couverture de flux de trésorerie (*swaps*).

Contrôle et atténuation du risque

Dans le cadre de sa politique financière, le groupe Pernod Ricard veille à limiter le risque de taux d'intérêt en privilégiant les financements à taux fixe pour une part importante de son endettement financier.

¹ Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

3. Risque de crédit ¹

Identification et description du risque

Pour le Groupe, le risque de crédit est essentiellement le risque de perte financière dont l'origine proviendrait de la défaillance (difficultés de trésorerie ou disparition) de clients auprès desquels une filiale du Groupe a consenti une créance.

Effets potentiels sur le Groupe

Le non-recouvrement d'une créance commerciale en cas de défaut de paiement ou de disparition des clients aurait un impact négatif sur les états financiers du Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

La diversité et la multiplicité du réseau de distribution du Groupe, réparti dans de nombreux pays et la diversification des clients principaux issus du secteur de la grande distribution permettent de limiter l'exposition.

Par ailleurs, des procédures internes sont établies afin d'évaluer la santé financière des clients du Groupe et adapter les termes de crédit et l'activité en conséquence.

Enfin, le risque est limité par la souscription d'une assurance-crédit comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs.

4. Fonds de pension ²

Identification et description du risque

Les obligations de retraite non financées du Groupe s'élevaient à 559 millions d'euros au 30 juin 2019. Au cours de l'exercice 2018/19, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 51 millions d'euros.

Les obligations de retraite du Groupe sont principalement couvertes par des provisions comptabilisées au bilan et partiellement couvertes par des fonds de pension ou par des assurances. Le montant de ces provisions est basé sur certaines hypothèses actuarielles qui comprennent, par exemple, des facteurs d'actualisation, les tendances en matière de démographie, de retraite et d'évolution des salaires ainsi que les prévisions de rendement des placements.

Effets potentiels sur le Groupe

L'équilibre actif/passif est sujet entre autres à la performance des investissements de l'actif. Une crise de liquidité ou un choc financier majeur pourrait être de nature à dégrader significativement la performance des actifs financiers et remettre en cause l'équilibre actif/passif. Un déséquilibre actif/passif prononcé peut nécessiter une augmentation des engagements de retraite du Groupe comptabilisés au bilan et engendrer une hausse de l'allocation aux provisions de retraite. Ceci entraînerait un impact négatif significatif sur les résultats financiers du Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

Une gouvernance spécifique ainsi qu'une politique de gestion ont été mises en place et sont régulièrement revues en cohérence avec le profil de risque des différents plans de retraite du Groupe. La stratégie d'investissement fait l'objet d'une revue fréquente afin notamment de minimiser la volatilité des actifs.

Par ailleurs, les régimes à prestation définie (essentiellement les filiales au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe) font l'objet d'une évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses variant selon les pays.

¹ Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

² Note 4.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.3 Assurance et couverture des risques

Le recours à l'assurance est pour Pernod Ricard une solution de transfert financier des risques majeurs auxquels le Groupe est confronté. Ce transfert s'accompagne d'une politique de prévention aux fins d'une réduction maximum de l'aléa. Le Groupe suit avec soin l'appréciation de ses risques afin d'ajuster au mieux le niveau de couverture aux risques encourus.

Le Groupe dispose de deux types de couvertures : d'une part, des programmes d'assurance Groupe et, d'autre part, des polices souscrites localement. Les programmes au niveau du Groupe sont suivis par le Directeur de l'Audit, qui coordonne la politique d'assurance et la gestion des risques, et par un responsable du suivi de la prévention des risques industriels.

4.3.1 Assurances souscrites

Pour la couverture des principaux risques, Pernod Ricard a mis en place des programmes d'assurance internationaux auxquels adhèrent toutes

les filiales du Groupe sauf exception du fait de contraintes réglementaires inhérentes au pays ou de conditions plus intéressantes offertes par le marché local. Ces programmes regroupent les couvertures suivantes :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives ;
- responsabilité civile exploitation/produits, y compris les frais et pertes du Groupe du fait d'une contamination accidentelle et/ou criminelle ;
- responsabilité civile environnementale ;
- responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;
- dommages en cours de transport (et séjour) ;
- fraude/cybersécurité.

En outre, des programmes d'assurance-crédit sont en place, visant à réduire les risques liés aux créances clients.

Certaines filiales ont contracté des assurances complémentaires pour répondre à des besoins ponctuels (exemples : assurance des vignobles ; assurance des flottes automobiles ; etc.).

4.3.2 Couvertures

Type d'assurance	Garanties et plafonds des principales polices souscrites ⁽¹⁾
Dommages aux biens et pertes d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Garanties : tous risques (sauf exclusions). • Base d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> • valeur à neuf pour les biens mobiliers et immobiliers, sauf pour certaines filiales qui ont choisi, de façon exceptionnelle, avec l'accord contractuel des assureurs, une autre base d'indemnisation ; • prix de revient pour les stocks, sauf pour certains stocks en maturation assurés en valeur de remplacement ou à la valeur nette comptable plus un forfait de marge (sur mesure selon les sociétés) ; • perte d'exploitation avec une période d'indemnisation généralement comprise entre 12 et 36 mois selon les sociétés. • Limites d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> • limite d'indemnisation principale de 1 050 millions d'euros dommages et pertes d'exploitation confondus. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels. • Par ailleurs, une captive d'assurance prend en charge les sinistres à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre avec un engagement maximum de 5 millions d'euros par an.
Responsabilité civile générale (exploitation et produits)	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture en « tous risques » (sauf exclusions) pour les dommages causés aux tiers à hauteur de 220 millions d'euros par année d'assurance.
Contamination de produit	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie souscrite dans le programme Responsabilité civile générale pour les frais de retrait, le coût des produits concernés, la perte d'exploitation et les frais de réhabilitation d'image de Pernod Ricard consécutifs à la contamination accidentelle ou criminelle de produits présentant une menace de dommage corporel ou matériel : couverture à hauteur de 45 millions d'euros par année.
Responsabilité civile générale environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture pour atteinte à l'environnement à hauteur de 30 millions d'euros
Responsabilité civile des Mandataires Sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 150 millions d'euros par année d'assurance.
Transport	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 20 millions d'euros par sinistre.
Fraude/Cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année, avec une sous-limite cyber à 20 millions d'euros.
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> • Les garanties diffèrent selon les filiales et les programmes, avec des montants cumulés d'indemnisation pouvant s'élever jusqu'à 180 millions d'euros. Elles peuvent en outre faire l'objet de transferts partiels dans le cadre de programmes de cessions de créances.

(1) Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2019. Des changements ont pu être négociés pour l'exercice 2019/20. Les différents contrats comportent des limites spécifiques pour certaines garanties.

4.3.3 Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel

Dans l'hypothèse d'un sinistre affectant Pernod Ricard ou une société du Groupe, et notamment en cas d'accident industriel, ce ou cette dernière s'appuiera sur ses courtiers et assureurs, en impliquant l'ensemble des

intervenants et prestataires nécessaires afin d'assurer une gestion et une résolution efficace du sinistre. Tous ces intervenants ont l'expérience et les moyens requis pour gérer des situations exceptionnelles.

4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement

Dans le cadre de ses activités commerciales, le groupe Pernod Ricard est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe ne constitue une provision pour risques et charges que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le

montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation. Les provisions peuvent donc faire appel à une part de jugement de la part de la Direction du Groupe.

4.5 Information financière et comptable

4.5.1 Préparation des comptes consolidés du Groupe

Le Groupe, en plus de l'information de gestion précisée ci-avant, élabore les comptes consolidés semestriels et annuels. Ces processus sont gérés par la Direction de la Consolidation rattachée à la Direction Financière du Groupe de la manière suivante :

- diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures ;
- préparation et transmission par la Direction de la Consolidation des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation incluant un calendrier détaillé ;
- consolidation par palier ;
- réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées permettant de couvrir l'intégralité du périmètre ; et
- utilisation d'un outil progiciel unique déployé dans les filiales du Groupe. La maintenance de ce dernier et la formation des utilisateurs sont réalisées par la Direction Financière du Groupe avec l'assistance ponctuelle de consultants externes.

Par ailleurs, les filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux Comptes, et également envoyée au Siège. Cette lettre engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Siège dans le cadre de la consolidation.

4.5.2 Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard

Pernod Ricard établit des comptes sociaux dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle prépare une liasse de consolidation en application des instructions reçues de la Direction Financière.

Paris, le 28 août 2019

Monsieur Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

5.

Rapport de gestion

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2019	144	5.3 Endettement net	150
5.1.1 Compte de résultat	144	5.4 Perspectives	151
5.1.2 Bilan	144	5.5 Politique financière	151
5.1.3 Endettement financier net	145	5.6 Développements récents	151
5.1.4 Flux de trésorerie	145	5.7 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	152
5.2 Analyse de l'activité et du résultat	145	5.7.1 Croissance interne	152
5.2.1 Présentation des résultats	146	5.7.2 Free cash flow	152
5.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales	148	5.7.3 Indicateurs « courants »	152
5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels	148	5.7.4 Dette nette	152
5.2.4 Résultat opérationnel courant	148	5.7.5 EBITDA	152
5.2.5 Résultat financier courant	149	5.8 Contrats importants	152
5.2.6 Résultat net courant part du Groupe	149	5.8.1 Contrats importants hors financement	152
5.2.7 Résultat net part du Groupe	149	5.8.2 Contrats de financement	153

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2019

5.1.1 Compte de résultat

La mention « Retraité » correspond uniquement au retraitement des comptes de l'exercice 2017/18 requis par l'application de IFRS 15 (voir détail dans la Note 1.1.2.1.1 de la Partie 6 « Annexes aux comptes consolidés annuels »). Lorsque des informations sont présentées sans mention de retraitement, cela signifie que les agrégats présentés ne sont pas impactés par IFRS 15.

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Retraité	30.06.2019
Chiffre d'affaires	8 722	9 182
Marge brute après coûts logistiques	5 289	5 648
Frais publi-promotionnels	(1 429)	(1 512)
Contribution après frais publi-promotionnels	3 860	4 137
Résultat opérationnel courant	2 358	2 581
Résultat opérationnel	2 296	2 375
Résultat financier	(301)	(310)
Impôts sur les bénéfices	(392)	(582)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalences	0	0
RÉSULTAT NET	1 603	1 482
Dont :		
• Part des participations ne donnant pas le contrôle	26	27
• Part du Groupe	1 577	1 455
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DE BASE <i>(en euros)</i>	5,97	5,51
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION <i>(en euros)</i>	5,94	5,48

5.1.2 Bilan

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019
Actif		
Actifs non courants	21 737	22 665
<i>Dont immobilisations incorporelles et goodwill</i>	16 858	17 074
Actifs courants	7 821	8 375
Actifs destinés à être cédés	-	5
TOTAL DE L'ACTIF	29 558	31 045
Passif		
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	14 978	16 182
Passifs non courants	10 838	10 185
Passifs courants	3 743	4 676
Passifs destinés à être cédés	-	2
TOTAL DU PASSIF	29 558	31 045

5.1.3 Endettement financier net

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Endettement financier brut non courant	7 239	6 434
Endettement financier brut courant	452	1 121
Instruments dérivés Actif non courants	-	(13)
Instruments dérivés Actif courants	(1)	-
Instruments dérivés Passif non courants	25	2
Instruments dérivés Passif courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(754)	(923)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	6 962	6 620
Free cash flow ⁽¹⁾	1 433	1 366

(1) Le calcul du free cash flow est détaillé dans la Note 5.3 - Endettement net du rapport de gestion.

5.1.4 Flux de trésorerie

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	2 535	2 711
Intérêts financiers versés, nets	(288)	(308)
Impôts versés, nets	(371)	(521)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(100)	(181)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	1 776	1 701
Variation nette de trésorerie d'investissement	(404)	(516)
Variation nette de trésorerie de financement	(1 287)	(1 034)
Trésorerie des activités cédées	-	-
Impact d'ouverture IFRS 15	-	16
Incidence des écarts de conversion	(8)	1
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	677	754
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	754	923

5.2 Analyse de l'activité et du résultat

Pernod Ricard utilise des indicateurs alternatifs de performance pour analyser son activité. Ces indicateurs sont définis à la page 152.

Excellent exercice, avec une nette accélération de l'activité.

De très bons résultats sur l'exercice 2018/19...

- hausse de + 6,0 % du chiffre d'affaires tout en optimisant les stocks chez les grossistes aux États-Unis ;
- fort effet prix sur les marques stratégiques: + 2 % ;
- atteinte de l'objectif de 200 millions d'euros d'économie fixé dans la feuille de route d'excellence opérationnelle 2016-2020 avec un an d'avance ;
- Résultat opérationnel courant : + 8,7 %, soit la plus forte hausse depuis l'exercice 2011/12 ;
- hausse de la marge opérationnelle : + 74pb ;
- taux de conversion de trésorerie de 88 %⁽¹⁾ et hausse de + 4 % du free cash flow courant, avec cependant une baisse de - 5 % du free cash flow en raison d'éléments non récurrents.

... et des investissements pour préparer la réussite future



- mise en œuvre du plan stratégique *Transform & Accelerate*, avec d'importants progrès réalisés lors de la première année ;
- gestion dynamique du portefeuille, notamment avec des acquisitions de gin et de whiskies américains ;
- lancement de la nouvelle feuille de route *Sustainability & Responsibility 2030* ;
- Route-to-market* renforcée aux États-Unis et en *Global Travel Retail* ;
- Frais publi-promotionnels soutenus à hauteur de 16,5 % du chiffre d'affaires et centrés sur les priorités fondamentales ;
- hausse significative de + 0,3 milliard d'euros des stocks à vieillissement pour développer notre leadership sur le marché du cognac et renforcer notre position sur le marché du whisky.

Inflexion de la politique financière:

- augmentation du dividende 2018/19 à 3,12 euros (taux de distribution de 50 %) ;
- programme de rachat d'actions jusqu'à 1 milliard d'euros entre l'exercice 2019/20 et l'exercice 2020/21.

(1) Ratio du flux de trésorerie opérationnel courant sur le Résultat opérationnel courant

Pernod Ricard a démarré avec succès la mise en oeuvre de son plan à 3 ans :

Pernod Ricard Créateurs de convivialité		TRANSFORM AND ACCELERATE	AMBITIONS À MOYEN TERME	RÉALISATIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2018/19
 PILIERS STRATÉGIQUES	Capitaliser sur un portefeuille unique de marques premium			Innovation : + 26 % Luxe : + 14 %
	SUCCÈS SUR 4 MARCHÉS CLÉS : Développement aux États-Unis Leadership étendu en Chine Leadership étendu en Inde Développement du leadership sur les marques premium + en Travel Retail	MSD¹ growth HSD to LDD² growth LDD³ growth		+ 4 % (sell-out) ⁴ + 21 % + 20 % + 6 %
	S'appuyer sur notre stratégie <i>Sustainability & Responsibility</i>			Déployer la feuille de route 2030 , s'appuyer sur le précédent plan 2020
 KPI FINANCIERS	CHIFFRE D'AFFAIRES	+ 4% à + 7%		+ 6,0 %
	GESTION DE LA CROISSANCE DES REVENUS	Efficacité promotionnelle Gestion active des prix		+ 2 %
	EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE	2016/20 : 200 M€ 2020/21 : 100 M€		Accompli à 100 % -
	POURSUITE DES INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	env. 16%		16,5 %
	DISCIPLINE SUR LES FRAIS DE STRUCTURE	< Croissance du chiffre d'affaires		+ 4 %
	LEVIER OPÉRATIONNEL	env. 50 à 60 pb		+ 74 pb

1 MSD growth (Mid Single-Digit Growth): Croissance à un chiffre dans la partie moyenne de la fourchette.

2 HSD to LDD growth (High Single-Digit Growth to Low Double-Digit Growth): Croissance entre un chiffre dans la partie haute de la fourchette et deux chiffres dans la partie basse de la fourchette.

3 LDD Growth (Low Double-Digit Growth): Croissance à deux chiffres dans la partie basse de la fourchette.

4 Estimation interne d'une croissance sur le marché des Spiritueux à + 4,5%.

5.2.1 Présentation des résultats

5.2.1.1 Résultat net courant part du Groupe et par action après dilution

En millions d'euros	30.06.2018 Retraité	30.06.2019
Nombre d'actions en circulation après dilution	265 543 003	265 419 549
Résultat opérationnel courant	2 358	2 581
Taux de marge opérationnelle	27,0 %	28,1 %
Résultat financier courant	(301)	(314)
Impôt sur les bénéfices courant	(520)	(586)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences	(26)	(27)
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE⁽¹⁾	1 511	1 654
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	5,69	6,23

(1) Résultat opérationnel courant après prise en compte des frais financiers courants, de l'impôt courant sur les sociétés, du résultat des sociétés mises en équivalence, du résultat des activités destinées à la vente, ainsi que la part des participations ne donnant pas le contrôle.

5.2.1.2 Résultat opérationnel courant

Groupe <i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Retraité	30.06.2019	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	8 722	9 182	460	5 %	512	6 %
Marge brute après coûts logistiques	5 289	5 648	359	7 %	346	7 %
Frais publi-promotionnels	(1 429)	(1 512)	(83)	6 %	(82)	6 %
Contribution après frais publi-promotionnels	3 860	4 137	277	7 %	265	7 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 358	2 581	223	9 %	207	9 %

(1) Croissance interne, définie en page 152.

Amérique <i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Retraité	30.06.2019	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	2 485	2 545	60	2 %	40	2 %
Marge brute après coûts logistiques	1 629	1 698	69	4 %	10	1 %
Frais publi-promotionnels	(495)	(504)	(9)	2 %	(5)	1 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 134	1 193	59	5 %	5	0 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	735	785	50	7 %	(1)	0 %

(1) Croissance interne, définie en page 152.

Asie/Reste du Monde <i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Retraité	30.06.2019	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	3 564	3 965	401	11 %	443	12 %
Marge brute après coûts logistiques	2 030	2 308	278	14 %	301	15 %
Frais publi-promotionnels	(528)	(592)	(64)	12 %	(68)	13 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 502	1 716	213	14 %	233	15 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	996	1 179	183	18 %	195	19 %

(1) Croissance interne, définie en page 152.

Europe <i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Retraité	30.06.2019	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	2 674	2 672	(1)	0 %	28	1 %
Marge brute après coûts logistiques	1 630	1 643	13	1 %	36	2 %
Frais publi-promotionnels	(406)	(415)	(9)	2 %	(10)	2 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 224	1 228	4	0 %	26	2 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	626	617	(10)	- 2 %	13	2 %

(1) Croissance interne, définie en page 152.

5.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales

En millions de caisses de 9 litres	Volumes 30.06.2018	Volumes 30.06.2019	Croissance interne ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
Absolut	11,4	11,1	- 3 %	- 2 %	- 1 %
Chivas Regal	4,4	4,5	6 %	2 %	3 %
Ballantine's	7,1	7,6	7 %	7 %	- 1 %
Ricard	4,5	4,4	- 3 %	- 2 %	- 1 %
Jameson	7,3	7,7	6 %	6 %	0 %
Havana Club	4,6	4,6	0 %	1 %	- 1 %
Malibu	3,8	3,7	- 1 %	- 2 %	1 %
Beefeater	2,9	3,2	8 %	8 %	- 1 %
Martell	2,4	2,6	18 %	11 %	8 %
The Glenlivet	1,1	1,2	9 %	8 %	1 %
Royal Salute	0,2	0,2	16 %	15 %	1 %
Mumm	0,8	0,7	1 %	- 2 %	3 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	5 %	0 %	6 %
MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES	50,7	51,9	7 %	2 %	4 %

(1) Croissance interne, définie en page 152.

Le chiffre d'affaires de l'exercice atteint 9 182 millions d'euros, soit une croissance faciale de + 5,3 %, résultant des éléments suivants :

- croissance interne de + 6,0 %, avec forte croissance dans toutes les catégories de spiritueux et bonne performance des marchés prioritaires ;
- effet devises de (32) millions d'euros sur l'exercice, dû à la hausse du dollar qui a été plus que compensée par la faiblesse des devises des marchés émergents ;
- effet périmètre négatif de (19) millions d'euros.

Permod Ricard a continué à tirer parti de son portefeuille premium, avec une forte hausse du chiffre d'affaires dans toutes les catégories de spiritueux :

- Marques Stratégiques Internationales : + 7 %, poursuite d'une forte croissance, notamment sur Jameson, avec accélération de Martell et des whiskies écossais, atténuée par l'impact de l'optimisation des stocks grossistes aux États-Unis ;
- Marques Stratégiques Locales : + 12 %, accélération tirée par les whiskies indiens Seagram's.
- les Marques « Specialty » : + 12 %, poursuite d'un fort dynamisme, en particulier pour Lillet, Altos, Monkey 47, la gamme de whiskies irlandais ultra-premium et Smooth Ambler ;
- Vins stratégiques : - 5 % du fait de la stratégie valeur au Royaume-Uni et à l'optimisation des stocks grossistes aux États-Unis ;
- Innovation : contribution d'environ 25 % à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe, en particulier grâce à Martell Blue Swift, Chivas XV, Lillet, Beefeater Pink et Monkey 47.

Performance solide sur les marchés prioritaires :

- États-Unis : *Sell-out* en ligne avec le marché ⁽¹⁾ et renforcement de la *route to market* ;
- Chine : + 21 %, excellente performance grâce au fort dynamisme de Martell et aux relais de croissance ;
- Inde : + 20 %, poursuite de la croissance des whiskies indiens Seagram's et des Marques Stratégiques Internationales ;
- *Travel Retail* : + 6 %, forte croissance dans toutes les régions.

(1) Estimation d'une croissance du marché des Spiritueux à + 4,5 %.

(2) Croissance interne, définie en page 152.

Par région, le chiffre d'affaires 2018/19 est principalement porté par l'Asie :

- Amérique : + 2 %, accélération au Canada, forte croissance en Amérique latine, *Sell-out* globalement en ligne avec le marché aux États-Unis ⁽¹⁾ mais chiffre d'affaire atténué par l'optimisation des stocks grossistes ;
- Asie/Reste du Monde : + 12 %, forte accélération principalement grâce à la Chine, l'Inde, la Turquie et poursuite de la forte croissance au Japon ;
- Europe : + 1 %, légère hausse dans un environnement contrasté, avec la poursuite d'une forte croissance en Europe de l'est, en partie compensée par l'Europe de l'ouest (marché difficile en France et litiges commerciaux).

5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels

La marge brute (après coûts logistiques) s'élève à 5 648 millions d'euros, en augmentation de + 7 % ⁽²⁾ (+ 39 pb), en raison des éléments suivants :

- fort effet prix sur les marques stratégiques : + 2 % ;
- hausse des coutants (notamment l'agave, ainsi que le verre et la GNS en Inde), compensée par l'achèvement accéléré de la feuille de route d'Excellence Opérationnelle 2016-2020 avec un an d'avance sur le calendrier ;
- effet mix négatif principalement lié aux whiskies indiens Seagram's et l'optimisation des stocks grossistes aux États-Unis.

Les frais publi-promotionnels ont augmenté de + 6 % ⁽¹⁾ à 1 512 millions d'euros (- 2 pb), hausse en ligne avec le chiffre d'affaires, avec des arbitrages marqués et un accent sur les priorités stratégiques (Chine et Inde en particulier).

5.2.4 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est en hausse de + 8,7 % ⁽¹⁾, soit 223 millions d'euros, et s'établit à 2 581 millions d'euros. Cela représente une hausse de + 74 pb de la marge ⁽¹⁾, une amélioration notable grâce à un effet prix positif, à l'amélioration de la marge brute et une gestion rigoureuse des frais de structure. Les frais de structure ont augmenté de

4 %⁽⁹⁾, ce qui représente une hausse modeste dans un contexte de forte croissance de l'activité, grâce à une discipline forte et une politique d'attribution des ressources axée sur les priorités fondamentales. L'effet devise (+ 1 % soit + 25 millions d'euros) est principalement dû à la hausse du dollar mais a été partiellement compensé par la baisse des devises des marchés émergents, notamment la lire turque, la roupie indienne et le renminbi chinois. L'effet périmètre reste limité (- 0 %, soit (9) millions d'euros). Cet impact de change compris, le résultat opérationnel courant a progressé de 9,5 % en facial.

5.2.5 Résultat financier courant

Les frais financiers courants ont atteint (314) millions d'euros, à comparer aux (301) millions d'euros de l'exercice précédent. Cela représente une légère augmentation de la charge financière courante, due à une hausse des taux d'intérêt court terme en dollar et à une augmentation des coûts de financement dans les marchés émergents.

Au 30 juin 2019, la structure de la dette est la suivante :

- la dette obligataire représente 93 % de la dette brute ;
- la dette à taux fixe représente 82 % du total ;
- la maturité de la dette brute au 30 juin 2019 est de 6 ans ;
- le Groupe dispose de 0,9 milliard d'euros en trésorerie et de 2,5 milliards d'euros non tirés du crédit syndiqué au 30 juin 2019 ;
- la structuration en devises de la dette (US dollar : 55 %) procure une couverture naturelle, la dette par devise étant en adéquation avec le *cash flow* par devise.

5.2.6 Résultat net courant part du Groupe

L'impôt sur le résultat opérationnel courant est de (586) millions d'euros. Cela représente un taux d'imposition sur les éléments récurrents de près de 26 %, un chiffre en légère hausse par rapport à l'exercice 2017/18, qui s'explique par une augmentation du résultat dans les pays avec des taux d'imposition plus élevés.

La part des participations minoritaires s'élève à (27) millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe augmente de + 9,5 % pour atteindre 1 654 millions d'euros. Le bénéfice net courant dilué par action est de 6,23 euros, en hausse de + 10 %.

5.2.7 Résultat net part du Groupe

Les autres produits et charges opérationnels non courants atteignent (206) millions d'euros. Les éléments financiers non courants représentent un gain de 3 millions d'euros. L'impôt non courant est un produit net de 4 millions d'euros.

Ainsi, le résultat net part du Groupe atteint 1 455 millions d'euros, en baisse de - 8 % par rapport à l'exercice 2017/18. Cette baisse du résultat net part du Groupe, malgré la forte croissance du résultat opérationnel courant, s'explique par des éléments exceptionnels en 2018/19 et par une base de comparaison défavorable due à effets exceptionnels positifs lors de l'exercice 2017/18 (vente de stocks de whiskies écossais en vrac, remboursement de la taxe française sur les dividendes et réévaluation des actifs et passifs d'impôt différés suite à la réforme fiscale aux États-Unis).

5.3 Endettement net

Réconciliation de la dette financière nette — La dette financière nette est utilisée dans le cadre de la gestion de la trésorerie et de la capacité d'endettement net du Groupe. Une réconciliation entre la dette financière nette et les principaux postes du bilan est présentée dans la Note 4.9 – Instruments financiers de l'annexe aux comptes consolidés. Le tableau ci-dessous présente la variation de la dette nette sur l'exercice :

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Résultat opérationnel Courant	2 358	2 581
Autres produits et charges opérationnels	(62)	(206)
• Dotations aux amortissements d'immobilisations	216	226
• Variation nette des pertes de valeur sur <i>goodwill</i> et immobilisations corporelles et incorporelles	73	69
• Variation nette des provisions	(35)	7
• Retraitement des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq et autres	14	3
• Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	(1)	(7)
• Résultat des cessions d'actifs	(48)	0
• Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	35	40
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	254	339
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS*	2 549	2 714
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(100)	(181)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(659)	(829)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(358)	(338)
FREE CASH FLOW	1 433	1 366
dont <i>free cash flow</i> courant	1 422	1 477
Cessions nettes d'immobilisations financières et d'activités, contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq	(60)	(181)
Variation du périmètre de consolidation	-	-
• Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	-	-
• Dividendes et acomptes versés	(551)	(645)
• (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(23)	(121)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	(575)	(766)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVICES)	798	420
Impact d'ouverture IFRS 15		16
Incidence des écarts de conversion	91	(94)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVICES)	889	342
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(7 851)	(6 962)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(6 962)	(6 620)

* Hors placements dans les fonds de pension acquis auprès d'Allied Domecq.

5.4 Perspectives

Pour l'exercice 2019/20, dans un environnement particulièrement incertain, Pernod Ricard prévoit :

- de poursuivre la mise en œuvre du plan stratégique *Transform & Accelerate*⁽¹⁾, qui vise à entériner une croissance dynamique et améliorer la marge opérationnelle, afin de maximiser la création de valeur à long terme;
- une poursuite de la forte croissance du chiffre d'affaires, avec une normalisation des taux de croissance en Inde et en Chine, conformément aux hypothèses formulées dans le plan ;
- une performance dynamique aux États-Unis suite à l'optimisation des stocks grossistes lors de l'exercice 2018/19 ;

- une augmentation des investissements et des stocks stratégiques ;
- le lancement d'un programme de rachat d'actions d'un montant maximal d'un milliard d'euros entre les exercices 2019/20 et 2020/21 ;
- un premier trimestre modéré lié à une base de comparaison défavorable en Asie/Reste du monde (+23% en 2018/19) mais un début d'année dynamique aux États-Unis .

Le Groupe prévoit une croissance interne du résultat opérationnel courant entre + 5% et + 7%⁽²⁾.

5.5 Politique financière

Compte tenu de la poursuite d'une forte génération de cash et de la baisse du ratio Nette dette/EBITDA, la politique financière évolue. Tout en maintenant une notation *investment grade*, les priorités sont :

1. continuer à investir dans la croissance interne future, en particulier à travers les stocks stratégiques et les capex
2. poursuivre la gestion active du portefeuille et réaliser des opérations de *M&A* créatrices de valeur
3. accélérer la distribution de dividendes en augmentant le taux à environ 50% dès l'exercice 2018/19
4. lancer un programme de rachats d'actions d'un montant maximal d'1 milliard d'euros entre les exercices 2019/20 et 2020/21.

Un dividende de 3,12 euros est donc proposé au vote de l'Assemblée Générale le 8 novembre 2019.

En complément du relèvement du taux de distribution de dividendes, Pernod Ricard annonce son intention de procéder à un programme de rachat d'actions pour un montant maximal de 1 milliard d'euros. Ce programme se déroulera sur les exercices 2019/20 et 2020/21 et les actions acquises auront vocation à être annulées.

La mise en oeuvre du programme de rachat dépendra des conditions de marché. Ainsi, le calendrier, les volumes et les prix des rachats seront susceptibles d'évoluer, étant précisé que ce programme pourra être suspendu ou interrompu à tout moment, pour quelque raison que ce soit et sans préavis. Ce programme de rachat s'inscrit dans le cadre de la poursuite du plan stratégique et des priorités de la politique financière du Groupe.

5.6 Développements récents

En phase avec les initiatives passées de diminution des risques et ses objectifs stratégiques à long terme, le *Trustee* du plus vaste plan de retraite de Pernod Ricard au Royaume-Uni poursuit activement de nouvelles options de diminution des risques.

Cette stratégie comprend l'achat de rentes auprès d'assureurs qui, en cas de réalisation, induirait une baisse des capitaux propres du Groupe, à hauteur d'environ (0,9) milliard d'euros.

(1) Plan stratégique *Transform & Accelerate* décrit en page 146.

(2) Ces perspectives ont été élaborées de manière comparable aux informations financières historiques, et conformes aux méthodes comptables du Groupe, notamment les méthodes décrites en Note 5.7 « Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS » du présent document d'enregistrement universel.

5.7 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

Le processus de gestion de Pernod Ricard repose sur les indicateurs alternatifs de performance suivants, choisis pour la planification et le reporting. La Direction du Groupe estime que ces indicateurs fournissent des renseignements supplémentaires utiles pour les utilisateurs des états financiers pour comprendre la performance du Groupe. Ces indicateurs alternatifs de performance doivent être considérés comme complémentaires des indicateurs IFRS et des mouvements qui en découlent.

5.7.1 Croissance interne

La croissance interne est calculée en excluant les impacts des variations des taux de change ainsi que des acquisitions et cessions.

L'impact des taux de change est calculé en convertissant les résultats de l'exercice en cours aux taux de change de l'exercice précédent.

Pour les acquisitions de l'exercice en cours, les résultats post-acquisition sont exclus des calculs de croissance interne. Pour les acquisitions de l'exercice précédent, les résultats post-acquisition sont inclus sur l'exercice précédent, mais sont inclus dans le calcul de la croissance organique sur l'exercice en cours seulement à partir de la date anniversaire d'acquisition.

Lorsqu'une activité, une marque, un droit de distribution de marque ou un accord de marque d'agence a été cédé ou résilié, sur l'exercice précédent, le Groupe, pour le calcul de la croissance interne, exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent. Pour les cessions ou résiliations de l'exercice en cours, le Groupe exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent à partir de la date de cession ou résiliation.

Cet indicateur permet de se concentrer sur la performance du Groupe commune aux deux exercices, performance que le management local est plus directement en mesure d'influencer.

5.7.2 Free cash flow

Le *free cash flow* correspond à la variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation, retraitée des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq, en ajoutant les produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles et en déduisant les investissements.

5.8 Contrats importants

5.8.1 Contrats importants hors financement

5.8.1.1 Suntory

En 1988, Allied Domecq a conclu une série d'accords avec Suntory Ltd, l'une des plus grandes sociétés de production et de distribution de spiritueux au Japon. Une des dispositions de ces accords portait sur la création d'une société commune (joint-venture) au Japon dénommée Suntory Allied Ltd, dont Allied Domecq détient 49,99 % du capital et des droits de vote et dont Suntory Limited détient 50,01 % du capital et des droits de vote. Les droits exclusifs de distribution de certaines marques d'Allied Domecq au Japon ont été attribués à Suntory Allied Ltd jusqu'au 31 mars 2029.

5.7.3 Indicateurs « courants »

Les trois indicateurs mentionnés ci-dessous correspondent à des indicateurs clés pour mesurer la performance récurrente de l'activité, en excluant les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante du Groupe.

- **Free cash flow courant :**

Le *free cash flow* courant correspond au *free cash flow* retraité des éléments opérationnels non courants.

- **Résultat opérationnel courant :**

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels non courants.

- **Résultat net courant part du Groupe :**

Le résultat net courant part du Groupe correspond au résultat net part du Groupe avant autres produits et charges opérationnels non courants, résultat financier non courant et impôts sur les bénéfices non courants.

5.7.4 Dette nette

L'endettement financier net tel que défini et utilisé par le Groupe correspond au total de l'endettement financier brut (converti au cours de clôture), tenant compte des instruments dérivés en couverture de juste valeur et en couverture d'actifs nets en devises (couverture d'investissements nets et assimilés), diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

5.7.5 EBITDA

L'EBITDA correspond au « bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ». L'EBITDA est un indicateur comptable calculé à partir du résultat opérationnel courant et en retraitant les provisions et les dotations nettes aux amortissements sur actifs opérationnels immobilisés.

Suntory Allied Ltd est gérée conjointement par Pernod Ricard, venant aux droits et obligations d'Allied Domecq, et Suntory Ltd.

5.8.1.2 Ventes à réméré

Pernod Ricard n'a procédé au cours de l'exercice 2018/19 à aucune vente à réméré. Pour plus de détail sur les opérations liées aux précédentes ventes à réméré, se référer à la Partie 8 « Informations sur la Société et le capital », sous-partie « Programme de rachat d'actions ».

5.8.2 Contrats de financement

5.8.2.1 Contrat de Crédit 2017 (crédit syndiqué)

Dans le cadre du refinancement du solde de la dette bancaire contractée en 2012 pour couvrir les besoins de financement court terme du Groupe, Pernod Ricard et certaines de ses filiales ont conclu, le 14 juin 2017, un Contrat de Crédit renouvelable (le « Contrat de Crédit ») d'un montant de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de cinq ans avec des possibilités d'extension à six ou sept ans ayant été activées, portant la maturité de ce contrat à 2024.

Les engagements de chacun des emprunteurs aux termes du Contrat de Crédit sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes de ce Contrat de Crédit.

Le Contrat de Crédit comporte les déclarations et garanties habituelles, ainsi que certaines clauses restrictives usuelles pour un contrat de cette nature, limitant notamment la capacité de certaines sociétés du Groupe (sous réserve de certaines exceptions) de donner des garanties sur leurs actifs, de modifier la nature générale des activités du Groupe et de procéder à certaines opérations d'acquisition.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit prévoit notamment des engagements d'information des prêteurs, le respect à chaque fin de semestre d'un ratio financier de solvabilité visé ci-contre (le « Ratio de solvabilité ») et le respect de certains engagements usuels pour les contrats de crédit de cette nature (notamment le maintien du crédit à son rang - pari passu).

5.8.2.2 Ratio de solvabilité (Dette totale nette consolidée/EBITDA consolidé)

Le Ratio de solvabilité doit être inférieur ou égal à 5,25. Au 30 juin 2019, le Groupe respecte ce ratio de solvabilité (cf. « Risques de liquidité » du présent rapport de gestion).

Le Contrat de Crédit reprend les principaux termes du Contrat de Crédit de 2012 et prévoit en outre certains cas de remboursements anticipés volontaires ou obligatoires selon les circonstances, usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment en cas de non-respect des engagements, changements de contrôle, défaut croisé). Le Contrat de Crédit contient ainsi une clause aux termes de laquelle l'acquisition du contrôle de la Société par toute autre personne ou tout groupe de personnes agissant de concert (autre que la Société Paul Ricard ou tout groupe de personnes agissant de concert avec la Société Paul Ricard) est susceptible de constituer un cas de remboursement anticipé obligatoire.

5.8.2.3 Émissions obligataires

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Ces emprunts obligataires comportent notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

	Montant En milliers de dollars américains	Montant En milliers d'euros	Place d'émission	Valeur nominale En milliers de dollars américains	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire USD du 07.04.2011	1 000 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droits de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	07.04.2021	Payable à terme échu le 7 avril et le 7 octobre de chaque année	Remboursement du crédit syndiqué de 2008 afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe et en une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 5,75 %
Emprunt obligataire USD du 25.10.2011	1 500 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droits de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	15.01.2022	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 4,45 %
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droits de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	15.01.2042	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 5,50 %
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	800 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droits de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	15.07.2022	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 4,25 %

	Montant En milliers de dollars américains	Montant En milliers d'euros	Place d'émission	Valeur nominale En milliers de devise	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire du 20.03.2014		850 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	22.06.2020	Payable à terme échu le 20 mars de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 2 %
Emprunt obligataire du 29.09.2014		650 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	27.09.2024	Payable à terme échu le 27 septembre de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 2,13 %
Emprunt obligataire du 28.09.2015		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	28.09.2023	Payable à terme échu le 28 septembre de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 1,88 %
Emprunt obligataire USD PANDIOS du 26.01.2016	201 000		Une seule contrepartie	1 000	26.01.2021	Payable chaque semestre à compter du 26 juillet 2016	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Variable
Emprunt obligataire du 17.05.2016		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	18.05.2026	Payable à terme échu le 18 mai de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 1,50 %
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droits de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	08.06.2026	Payable à terme échu le 8 juin et le 8 décembre de chaque année à compter du 8 décembre 2016	Remboursement de la dette court terme et de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 3,25 %

5.8.2.4 Contrat d'affacturage Europe

Certaines filiales de Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance avaient conclu le 15 décembre 2008 avec BNP Paribas Factor un *factoring framework agreement* concernant la mise en place d'un programme paneuropéen d'affacturage pour un montant brut de 350 millions d'euros qui avait été porté à 400 millions d'euros par avenant en date du 23 juin 2009. Le dernier renouvellement de ce programme a été fait en date du 3 décembre 2018 pour une durée de cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2019. Ce programme a été conclu pour un montant de 500 millions d'euros. Les créances sont cédées sous le régime de la subrogation conventionnelle de droit français sous réserve des spécificités de droit local. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération d'affacturage, les créances cédées ont été déconsolidées.

5.8.2.5 Titrisation (Master Receivables Assignment Agreement)

Le 24 juin 2009, certaines filiales de Pernod Ricard avaient adhéré à un programme international de titrisation de créances commerciales mis en place avec Crédit Agricole CIB, ayant pour objet le transfert de créances commerciales éligibles à Ester, conformément aux termes d'un accord-cadre en date du 24 juin 2009 et de conventions d'application spécifiques conclues par pays à chaque date d'adhésion au programme des filiales considérées. Ce programme a été renouvelé le 17 juin 2019 aux termes d'un avenant au contrat-cadre. L'enveloppe du programme s'élève à 65 millions d'euros, 230 millions de dollars américains, 145 millions de livres sterling et 400 millions de couronnes Suédoises.

(1) Renommé Pernod Ricard Winemakers Pty.

Ce programme, d'une durée de trois ans, comporte notamment une clause de changement de contrôle applicable à chaque filiale y participant en qualité de cédant susceptible d'entraîner l'amortissement anticipé du programme, eu égard à la filiale concernée par ledit changement de contrôle, cet événement étant défini comme le fait pour Pernod Ricard de cesser de détenir, directement ou indirectement, au moins 80 % du capital ou des droits de vote d'une filiale participant au programme en sa qualité de cédant, à moins que (i) Pernod Ricard continue de détenir directement ou indirectement 50 % du capital ou des droits de vote de cette filiale et (ii) délivre à la demande de Crédit Agricole CIB une garantie en des termes satisfaisants pour Crédit Agricole CIB (agissant raisonnablement) relativement aux obligations de ladite filiale au titre des documents de l'opération de titrisation.

5.8.2.6 Contrat d'affacturage Pacifique

Le 18 mars 2013, un nouveau contrat de cession de créances a été conclu entre Premium Wine Brands Pty⁽¹⁾, Pernod Ricard New Zealand Limited et The Royal Bank of Scotland plc. Ce programme d'affacturage concerne l'Australie et la Nouvelle-Zélande et son enveloppe s'élève à 128,5 millions de dollars australiens et 45 millions de dollars néo-zélandais. Le contrat de cession de créances a été intégralement repris par BNP Paribas le 4 décembre 2015 qui s'est substitué à The Royal Bank of Scotland plc.

Des informations complémentaires sur l'impact de ces contrats de financement sur les États financiers du Groupe sont mentionnées dans la Note 4.8.1 - *Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité* et la Note 4.8.7 - *Emprunts obligataires* de l'annexe aux comptes consolidés.

6.

Comptes consolidés annuels

6.1	Compte de résultat consolidé annuel	156	6.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	161
6.2	État du résultat global consolidé	157	6.6	Annexe aux comptes consolidés annuels	162
6.3	Bilan consolidé annuel	158	6.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	207
	Actif	158			
	Passif	159			
6.4	Variation des capitaux propres consolidés annuels	160			

6.1 Compte de résultat consolidé annuel

La mention « Retraité » correspond uniquement au retraitement des comptes de l'exercice 2017/18 requis par l'application de IFRS 15 (voir détail dans la Note 1.1.2.1.1 des Annexes aux comptes consolidés annuels ci-après). Lorsque des informations sont présentées sans mention de retraitement, cela signifie que les agrégats présentés ne sont pas impactés par IFRS 15.

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Retraité	30.06.2019	Notes
Chiffre d'affaires	8 722	9 182	2
Coût des ventes	(3 433)	(3 533)	2
Marge brute après coûts logistiques	5 289	5 648	2
Frais publi-promotionnels	(1 429)	(1 512)	2
Contribution après frais publi-promotionnels	3 860	4 137	2
Frais de structure	(1 502)	(1 556)	
Résultat opérationnel courant	2 358	2 581	
Autres produits et charges opérationnels	(62)	(206)	3.1
Résultat opérationnel	2 296	2 375	
Charges financières	(375)	(346)	3.2
Produits financiers	74	36	3.2
Résultat financier	(301)	(310)	
Impôt sur les bénéfices	(392)	(582)	3.3
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	0	0	
RÉSULTAT NET	1 603	1 482	
Dont :			
• part des participations ne donnant pas le contrôle	26	27	
• part du Groupe	1 577	1 455	
Résultat net part du Groupe par action de base (<i>en euros</i>)	5,97	5,51	3.4
Résultat net part du Groupe par action après dilution (<i>en euros</i>)	5,94	5,48	3.4

6.2 État du résultat global consolidé

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019
Résultat net de l'exercice	1 603	1 482
Éléments non recyclables		
Gains/(pertes) actuariels liés aux plans à prestations définies	257	267
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	321	319
<i>Effets d'impôts</i>	(64)	(52)
Instruments de capitaux propres		66
<i>Pertes et gains latents comptabilisés en capitaux propres</i>		67
<i>Effets d'impôts</i>		(1)
Éléments recyclables		
Couvertures d'investissements nets	1	(3)
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	1	(3)
<i>Effets d'impôts</i>	-	-
Couvertures de flux de trésorerie ⁽¹⁾	18	7
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	26	11
<i>Effets d'impôts</i>	(8)	(4)
Différences de conversion	(178)	112
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt	99	448
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	1 701	1 930
Dont :		
• part Groupe	1 680	1 900
• part des participations ne donnant pas le contrôle	21	30

(1) Dont (2) millions d'euros recyclés dans le résultat net au titre de l'exercice 2018/19.

6.3 Bilan consolidé annuel

Actif

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019	Notes
En valeurs nettes			
Actifs non courant			
Immobilisations incorporelles	11 539	11 683	4.1
<i>Goodwill</i>	5 319	5 391	4.1
Immobilisations corporelles	2 424	2 549	4.2
Actifs financiers non courants	886	1 419	4.3
Titres mis en équivalence	11	14	
Instruments dérivés non courants	2	20	4.3/4.10
Actifs d'impôt différé	1 556	1 590	3.3
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	21 737	22 665	
Actifs courant			
Stocks et encours	5 472	5 756	4.4
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 122	1 226	4.5
Actifs d'impôt exigible	177	105	
Autres actifs courants	280	359	4.6
Instruments dérivés courants	17	6	4.3/4.10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	754	923	4.8
TOTAL ACTIFS COURANTS	7 821	8 375	
Actifs destinés à être cédés	0	5	
TOTAL ACTIFS	29 558	31 045	

Passif

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019	Notes
Capitaux propres			
Capital	411	411	6.1
Primes d'émission	3 052	3 052	
Réserves et écarts de conversion	9 757	11 069	
Résultat net part du Groupe	1 577	1 455	
Capitaux propres Groupe	14 797	15 987	
Participations ne donnant pas le contrôle	181	195	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	14 978	16 182	
Passifs non courants			
Provisions non courantes	448	420	4.7
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	526	559	4.7
Passifs d'impôt différé	2 593	2 756	3.3
Emprunts obligataires part non courante	6 777	6 071	4.8
Autres passifs financiers non courants	463	363	4.8
Instruments dérivés non courants	31	16	4.10
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	10 838	10 185	
Passifs courants			
Provisions courantes	143	149	4.7
Dettes fournisseurs	1 951	2 187	
Passifs d'impôt exigible	225	157	
Autres passifs courants	960	1 058	4.11
Emprunts obligataires part courante	93	944	4.8
Autres passifs financiers courants	360	177	4.8
Instruments dérivés courants	11	5	4.10
TOTAL PASSIFS COURANTS	3 743	4 676	
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	-	2	
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	29 558	31 045	

6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture										
01.07.2017	411	3 052	11 014	(198)	(56)	(208)	(309)	13 706	180	13 886
Résultat global de la période	-	-	1 577	257	18	(172)	-	1 680	21	1 701
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	34	-	-	-	-	34	-	34
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-	-	8	8	-	8
Ventes à réméré	-	-	-	-	-	-	(28)	(28)	-	(28)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(551)	-	-	-	-	(551)	(23)	(574)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	(52)	-	-	-	-	(52)	2	(50)
SITUATION CLÔTURE										
30.06.2018	411	3 052	12 022	59	(38)	(380)	(329)	14 797	181	14 978

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture										
01.07.2018	411	3 052	12 022	59	(38)	(380)	(329)	14 797	181	14 978
Impact IFRS 9 ⁽¹⁾	-	-	(1)	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Situation d'ouverture										
01.07.2018 Retraite	411	3 052	12 022	59	(38)	(380)	(329)	14 797	181	14 977
Résultat global de la période	-	-	1 455	268	73	104	-	1 900	30	1 930
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	40	-	-	-	-	40	-	40
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-	-	(54)	(54)	-	(54)
Ventes à réméré	-	-	-	-	-	-	(5)	(5)	-	(5)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(668)	-	-	-	-	(668)	(19)	(687)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	(22)	-	-	-	-	(22)	4	(19)
SITUATION CLÔTURE										
30.06.2019	411	3 052	12 826	327	34	(276)	(388)	15 987	195	16 182

(1) Analyse des impacts IFRS 9 présentée dans la Note 1.1.2.1.2 des annexes aux comptes consolidés annuels ci-après.

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019	Notes
Trésorerie provenant des opérations d'exploitation			
Résultat net part du Groupe	1 577	1 455	
Participations ne donnant pas le contrôle	26	27	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	0	0	
(Produits)/charges financiers	301	310	
(Produits)/charges d'impôt	392	582	
Résultat des activités abandonnées	-	-	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	216	226	
Variation nette des provisions	(35)	7	
Variation nette des pertes de valeur sur <i>goodwill</i> et immobilisations corporelles et incorporelles	73	69	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	3	(3)	
Variations de juste valeur des actifs biologiques	(4)	(3)	
Résultat des cessions d'actifs	(48)	0	
Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	35	40	
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	2 535	2 711	
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(100)	(181)	5.1
Intérêts financiers versés	(361)	(340)	
Intérêts financiers reçus	73	32	
Impôts versés/reçus	(371)	(521)	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	1 776	1 701	
Trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(374)	(388)	5.2
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	17	50	
Variation du périmètre de consolidation	-	-	
Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités	(109)	(192)	
Cessions d'immobilisations financières et d'activités	62	14	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(404)	(516)	
Trésorerie provenant des opérations de financement			
Dividendes et acomptes versés	(551)	(645)	
Autres variations des capitaux propres	-	-	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	320	163	5.3
Remboursements d'emprunts	(1 033)	(431)	5.3
(Acquisitions)/cessions de titres d'autocontrôle	(23)	(121)	
Autres opérations avec les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(1 287)	(1 034)	
Trésorerie des activités destinées à être cédées	-	-	
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE (AVANT EFFET DEVICES)	85	151	
Impact d'ouverture IFRS 15		16	
Incidence des écarts de conversion	(8)	1	
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE (APRÈS EFFET DEVICES)	77	169	
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	677	754	
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	754	923	

6.6 Annexe aux comptes consolidés annuels

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

Note 1	Principes comptables et faits marquants	163	Note 5	Notes sur le tableau des flux de trésorerie	196
Note 1.1	Principes et méthodes comptables	163	Note 5.1	Besoin en fonds de roulement	196
Note 1.2	Faits marquants de l'exercice	167	Note 5.2	Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	196
Note 2	Information sectorielle	168	Note 5.3	Souscription/remboursement d'emprunts	196
Note 3	Notes relatives au compte de résultat	170	Note 6	Informations complémentaires	196
Note 3.1	Autres produits et charges opérationnels	170	Note 6.1	Capitaux propres	196
Note 3.2	Résultat financier	170	Note 6.2	Paiements fondés sur des actions	197
Note 3.3	Impôt sur les bénéfices	170	Note 6.3	Engagements hors bilan	199
Note 3.4	Résultat par action	172	Note 6.4	Passifs éventuels	200
Note 3.5	Charges par nature	173	Note 6.5	Litiges	201
Note 4	Notes relatives au bilan	173	Note 6.6	Parties liées	202
Note 4.1	Immobilisations incorporelles et <i>goodwill</i>	173	Note 6.7	Événements post-clôture	202
Note 4.2	Immobilisations corporelles	175	Note 6.8	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois	203
Note 4.3	Actifs financiers	177	Note 7	Périmètre de consolidation	203
Note 4.4	Stocks et encours	178	Note 7.1	Périmètre de consolidation	203
Note 4.5	Détail des créances clients et autres créances opérationnelles	179	Note 7.2	Liste des principales sociétés consolidées	204
Note 4.6	Autres actifs courants	180			
Note 4.7	Provisions	180			
Note 4.8	Passifs financiers	186			
Note 4.9	Instruments financiers	191			
Note 4.10	Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières	193			
Note 4.11	Autres passifs courants	195			

Pernod Ricard SA est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Elle a son Siège au 12, place des États-Unis à Paris XVI^e arrondissement et est cotée sur Euronext. Les comptes consolidés annuels reflètent la situation comptable de Pernod Ricard et de ses filiales (le « Groupe »). Ils sont présentés en euros arrondis au million le plus proche.

Le Groupe exerce ses activités dans la production et vente de vins et spiritueux.

Le Conseil d'Administration a arrêté, le 28 août 2019, les comptes consolidés annuels au 30 juin 2019.

Note 1 Principes comptables et faits marquants

Note 1.1 Principes et méthodes comptables

1. Principes de préparation des comptes consolidés annuels et référentiel comptable

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au Règlement CE 1606/02, les comptes consolidés annuels du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 juin 2019 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2019 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2018, à l'exception des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1^{er} juillet 2018 (cf. Note 1.1.2 – *Évolution du référentiel comptable*). Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

L'exercice de référence du Groupe est du 1^{er} juillet au 30 juin.

2. Évolution du référentiel comptable

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire pour l'exercice ouvert à compter du 1^{er} juillet 2018

Les normes, amendements et interprétations qui s'appliquent à Pernod Ricard à compter du 1^{er} juillet 2018 sont les suivants :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » : voir Note 1.1.2.1.1 ci-dessous ;
- IFRS 9 « Instruments financiers » : voir Note 1.1.2.1.2 ci-dessous ;
- Amendements à IFRS 2 « Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée » ;
- Amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et coentreprises » ;
- Le cycle d'amélioration des IFRS 2014-2016.

En dehors des normes IFRS 15 et IFRS 9, dont les impacts sont détaillés dans les Notes 1.1.2.1.1 et 1.1.2.1.2 ci-dessous, ces amendements et interprétations n'ont pas d'incidences sur les comptes du Groupe.

Normes, amendements et interprétations dont l'application sera obligatoire postérieurement au 1^{er} juillet 2019

Les normes, amendements et interprétations applicables à Pernod Ricard à compter du 1^{er} juillet 2019 sont les suivants :

IFRS 16 « Contrats de location »

Le Groupe appliquera la méthode de transition rétrospective simplifiée. Le choix de cette méthode de transition implique que les informations comparatives des périodes précédentes ne seront pas retraitées.

Le recensement des contrats existants et la collecte des données nécessaires à l'estimation de l'effet d'IFRS 16 sur les résultats et la situation financière du Groupe ont été finalisés. Les impacts estimés liés à la première application de la norme, sur la base des contrats connus à date, sont les suivants :

- augmentation du total bilan (actif et passif) d'un montant d'environ 500 millions d'euros, en ligne avec le montant des engagements de location au 30 juin 2019 (voir Note 6.3). L'essentiel des impacts porte sur les locaux occupés par le Groupe ;
- impacts non significatifs sur le résultat opérationnel, le résultat financier et le résultat net d'un montant inférieur à 10 millions d'euros en année pleine sur chacun de ces agrégats ;
- amélioration des flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation d'un montant compris entre 80 et 90 millions d'euros en année pleine et détérioration d'un montant identique des flux de trésorerie provenant des opérations de financement.

La norme prévoit diverses mesures de simplification et le Groupe a notamment retenu celles permettant d'exclure les contrats d'une durée inférieure à douze mois, d'exclure les contrats portant sur des actifs de faible valeur et de reprendre à l'identique les contrats qualifiés de location financement selon la norme IAS 17. Par ailleurs, la valeur du droit d'utilisation de l'actif sera réputée égale au montant de la dette.

IFRIC 23 « Incertitudes relatives à l'impôt sur le résultat »

Le Groupe ne s'attend pas à avoir des impacts matériels sur ses comptes consolidés suite à l'adoption de la norme.

Autres normes et amendements

- Amendements à IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » ;
- Le cycle d'amélioration des IFRS 2015-2017.

2.1 Impacts liés à la première application des normes IFRS 15 et IFRS 9

2.1.1 Norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »

Les principes comptables amendés suite à l'application d'IFRS 15 sont présentés en Note 2 – *Information sectorielle*.

Cette nouvelle norme remplace les dispositions précédemment existantes, notamment IAS 11 « Contrats de construction » et IAS 18 « Produits des activités ordinaires ».

Le Groupe applique la méthode rétrospective complète au titre de la transition vers la nouvelle norme applicable dans ses comptes depuis le 1^{er} juillet 2018. Les périodes comparatives sont présentées retraitées des impacts de cette norme, à l'exception du bilan et du tableau des flux de trésorerie, pour lesquels les impacts sont non significatifs. Au 30 juin 2018, les principaux impacts de IFRS 15 sur le bilan portaient sur une augmentation de la trésorerie de 16 millions d'euros et sur une diminution du besoin en fonds de roulement d'un montant équivalent.

L'impact de son application n'est pas significatif sur la reconnaissance du chiffre d'affaires. Elle n'a notamment aucun impact sur :

- le résultat opérationnel courant ;
- le fait générateur de reconnaissance du chiffre d'affaires.

Les deux thématiques principales ayant été identifiées et ayant des impacts sont les suivantes :

- les services payés aux clients directs et indirects dans le cadre d'accords de visibilité ou d'actions promotionnelles : reclassement de frais publi-promotionnels en diminution du chiffre d'affaires ;
- les contrats d'embouteillage des produits du Groupe par des tiers en Inde : une augmentation du chiffre d'affaires et du coût des ventes suite à l'analyse des considérations agent vs principal.

Les impacts de cette norme sur les états financiers comparatifs sont présentés ci-après.

Retraitement des états financiers

Compte de résultat consolidé de la période close au 30 juin 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Publié	Impacts IFRS 15	30.06.2018 Retraité
Chiffre d'affaires	8 987	(265)	8 722
Coût des ventes	(3 383)	(50)	(3 433)
Marge brute après coûts logistiques	5 604	(315)	5 289
Frais publi-promotionnels	(1 720)	291	(1 429)
Contribution après frais publi-promotionnels	3 884	(24)	3 860
Frais de structure	(1 526)	24	(1 502)
Résultat opérationnel courant	2 358	-	2 358
Autres produits et charges opérationnels	(62)		(62)
Résultat opérationnel	2 296		2 296
Charges financières	(375)		(375)
Produits financiers	74		74
Résultat financier	(301)		(301)
Impôt sur les bénéfices	(392)		(392)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	-		-
RÉSULTAT NET	1 603		1 603
Dont :			
• part des participations ne donnant pas le contrôle	26		26
• part du Groupe	1 577		1 577
Résultat net part du Groupe par action de base (<i>en euros</i>)	5,97		5,97
Résultat net part du Groupe par action après dilution (<i>en euros</i>)	5,94		5,94

Données sectorielles au 30 juin 2018

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Publié	Impacts IFRS 15	30.06.2018 Retraité
Chiffre d'affaires	8 987	(265)	8 722
Marge brute après coûts logistiques	5 604	(315)	5 289
Investissements publi-promotionnels	(1 720)	291	(1 429)
Contribution après frais publi-promotionnels	3 884	(24)	3 860
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 358	-	2 358

Amérique

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Publié	Impacts IFRS 15	30.06.2018 Retraité
Chiffre d'affaires	2 546	(62)	2 485
Marge brute après coûts logistiques	1 690	(62)	1 629
Investissements publi-promotionnels	(533)	38	(495)
Contribution après frais publi-promotionnels	1 157	(24)	1 134
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	735	-	735

Asie/Reste du Monde

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Publié	Impacts IFRS 15	30.06.2018 Retraité
Chiffre d'affaires	3 648	(84)	3 564
Marge brute après coûts logistiques	2 164	(134)	2 030
Investissements publi-promotionnels	(662)	134	(528)
Contribution après frais publi-promotionnels	1 502	-	1 502
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	996	-	996

Europe

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Publié	Impacts IFRS 15	30.06.2018 Retraité
Chiffre d'affaires	2 792	(119)	2 674
Marge brute après coûts logistiques	1 749	(119)	1 630
Investissements publi-promotionnels	(525)	119	(406)
Contribution après frais publi-promotionnels	1 224	-	1 224
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	626	-	626

Ventilation du chiffre d'affaires

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018 Publié	Impacts IFRS 15	30.06.2018 Retraité
Marques Stratégiques Internationales	5 623	(218)	5 405
Vins stratégiques	480	(5)	475
Marques Stratégiques Locales	1 717	(56)	1 661
Autres produits	1 166	15	1 181
TOTAL	8 987	-	8 722

2.1.2 Norme IFRS 9 « Instruments financiers »

Les principes comptables amendés suite à l'application d'IFRS 9 sont :

- les actifs financiers en Note 4.3 – *Actifs financiers* ;
- les créances clients en Note 4.5 – *Détail des créances clients et autres créances opérationnelles* ;
- les passifs financiers en Note 4.8 – *Passifs financiers* ;
- les dérivés en Note 4.10 – *Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières*.

La norme IFRS 9 est appliquée selon la méthode rétrospective pour les phases 1 et 2 et prospective pour la phase 3 à compter du 1^{er} juillet 2018, sans ajustement des comparatifs. Cette norme remplace la norme IAS 39 qui a été appliquée jusqu'au 30 juin 2018.

À cette date, les capitaux propres consolidés ont été impactés négativement de (1) million d'euros à la suite de la première application d'IFRS 9. Cet impact porte sur la dépréciation des créances clients.

Les autres dispositions de la norme IFRS 9 n'ont pas eu d'impact sur le montant des capitaux propres consolidés au 1^{er} juillet 2018. Les analyses réalisées par le Groupe et les différentes conclusions sont détaillées par phase ci-après.

Phase 1 – Classement et évaluation des actifs financiers et passifs financiers

Le Groupe a procédé à l'analyse des actifs financiers du Groupe dans le cadre de la nouvelle classification proposée par IFRS 9 et basée sur le modèle de gestion de l'entreprise et des caractéristiques contractuelles des actifs financiers. Les actifs financiers du Groupe (hors actifs liés à IAS 19) se composent principalement d'instruments de capitaux propres (titres de participation dans des sociétés non consolidées essentiellement), de prêts, de créances et de dépôts.

À la suite de cette analyse, les instruments de capitaux propres (13 millions d'euros au 30 juin 2018) qui étaient classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » sous IAS 39 sont reclassés dans la catégorie « Instruments de capitaux propres valorisés à la juste valeur par capitaux propres » sous IFRS 9. Ce reclassement est justifié par le fait que :

- ces actifs, de par leur nature, ne génèrent pas des flux de trésorerie constitués uniquement du paiement d'intérêts et du remboursement du principal à des dates définies ;
- le Groupe n'a pas retenu l'option d'un classement de ces actifs en juste valeur par compte de résultat. Dans le futur, et à chaque acquisition d'instruments de capitaux propres, une analyse sera conduite afin de déterminer l'intention de gestion du Groupe, caractérisant alors le mode de comptabilisation des variations de juste valeur.

Les méthodes de valorisation à la juste valeur sont détaillées en Note 4.9 – *Instruments financiers* de ces annexes et n'ont pas été modifiées.

Les actifs financiers sont toujours présentés sur la ligne « Actifs financiers » du bilan et sont ordonnés (hors actifs liés à IAS 19) selon leur catégorie et leur méthode d'évaluation dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de ces annexes.

Les autres actifs financiers (prêts, créances, dépôts et cautions) ne sont quant à eux pas affectés par une modification de méthode de valorisation et continuent à être valorisés selon la méthode du coût amorti.

L'analyse réalisée n'a pas permis d'identifier d'opérations de renégociations de financements nécessitant un retraitement.

Phase 2 – Modèle de dépréciation des actifs financiers

L'analyse réalisée s'est principalement concentrée sur les dépréciations de créances commerciales, le Groupe ne possédant pas de prêts hors Groupe significatifs et ne disposant d'aucune créance financière.

Le Groupe a opté pour la méthode simplifiée pour mesurer les dépréciations relatives à ses créances commerciales. L'étude de l'historique de pertes constatées sur ces créances n'a fait ressortir aucun montant significatif. De plus, les créances sont souvent assurées contre d'éventuels défauts de paiement, réduisant d'autant le risque de pertes. L'ajustement comptabilisé (impact négatif de (1) million d'euros sur les capitaux propres du Groupe) porte sur plusieurs créances individuellement non significatives.

Phase 3 – Comptabilité de couverture

L'analyse réalisée n'a pas permis d'identifier de modifications à apporter dans la méthode de comptabilisation des instruments de couverture dont dispose le Groupe.

3. Bases d'évaluation

Les états financiers sont établis selon le principe du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs évaluées conformément aux règles édictées par les normes IFRS.

4. Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations et jugements de la Direction

Estimations

L'établissement des comptes consolidés, conformément aux règles édictées par les IFRS, implique que la Direction du Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou à la suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Goodwill et immobilisations incorporelles

Comme indiqué en Note 4.1 – *Immobilisations incorporelles et goodwill*, outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie (les marques par exemple), le Groupe procède à des tests ponctuels en cas d'indication de perte de valeur des actifs incorporels détenus. Les dépréciations éventuelles résultent d'un calcul de flux de trésorerie futurs actualisés et/ou de valeurs de marché des actifs concernés. Ces calculs nécessitent d'utiliser des hypothèses sur les conditions de marché et sur les flux de trésorerie prévisionnels dont les évolutions peuvent conduire à des résultats différents de ceux estimés initialement.

Provisions pour pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, le Groupe participe à des régimes de retraites à cotisations ou à prestations définies. De plus, certains autres avantages postérieurs à l'emploi tels que l'assurance-vie et la couverture médicale (principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni) font également l'objet de provisions. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la Note 4.7 – *Provisions*.

Le calcul de ces engagements repose sur un certain nombre d'hypothèses telles que le taux d'actualisation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel et les tables de mortalité.

Ces hypothèses sont généralement mises à jour annuellement. Les hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes au 30 juin 2019 et leurs modalités de détermination sont détaillées en Note 4.7 – *Provisions*. Le Groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées et justifiées mais les modifications qui y seront faites dans le futur peuvent cependant avoir un impact significatif sur le montant des engagements ainsi que sur le résultat du Groupe.

Impôts différés

Comme indiqué en Note 3.3 – *Impôt sur les bénéfices*, les actifs d'impôt différé comptabilisés résultent pour l'essentiel des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles déductibles entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs. Les actifs relatifs au report en avant des pertes fiscales sont reconnus s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. L'évaluation de la capacité du Groupe à utiliser ces pertes fiscales reportables repose sur une part de jugement importante. Des analyses sont réalisées permettant de conclure ou non à la probabilité d'utilisation dans le futur des déficits fiscaux reportables.

Provisions

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, le Groupe est impliqué dans le cadre de ses activités courantes dans un certain nombre de litiges. Dans certains cas, les sommes demandées par les plaignants sont significatives et les procédures judiciaires peuvent prendre plusieurs années. Dans ce cadre, les provisions sont déterminées selon la meilleure estimation du Groupe du montant qui sera décaissé en fonction des informations disponibles – notamment de la part des conseils juridiques. Toute modification des hypothèses peut avoir un effet significatif sur le montant de la provision comptabilisée. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la Note 4.7 – *Provisions*.

Jugements

En l'absence de normes ou interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables dans le cadre de l'établissement des états financiers.

Hyperinflation

Selon les dispositions de IAS 29, l'Argentine est considérée comme une économie hyperinflationniste à partir du 1^{er} juillet 2018.

Cependant, compte tenu de la contribution de l'activité exercée en Argentine dans les comptes du Groupe, l'impact de l'application de IAS 29 a été estimé non matériel et les retraitements correspondants n'ont pas été opérés.

5. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} juillet 2009 ont été comptabilisés selon les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 30 juin 2009. Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} juillet 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition tels que les honoraires de juristes, de due diligence et les autres honoraires professionnels sont comptabilisés en autres charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Chaque regroupement d'entreprises concerné donne lieu au choix entre l'application de la méthode du *goodwill* partiel ou total. Les *goodwill* relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères sont libellés dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise. Les *goodwill* ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de dépréciation une fois par an ou plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Enfin conformément aux dispositions d'IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée, le Groupe comptabilise dans les capitaux propres la différence entre le prix payé et la quote-part de minoritaires rachetée dans les sociétés préalablement contrôlées.

6. Méthodes de conversion

6.1 Monnaie de présentation des comptes consolidés

Les comptes consolidés annuels du Groupe sont établis en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société Mère.

6.2 Monnaie fonctionnelle

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la monnaie de l'environnement économique dans lequel cette entité opère principalement. Dans la majorité des cas, la monnaie fonctionnelle correspond à la monnaie locale. Cependant, dans un nombre très limité d'entités, une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie locale peut être retenue dès lors qu'elle reflète la devise des principales transactions et de l'environnement économique de l'entité.

6.3 Traduction des opérations en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont généralement converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de transaction. À chaque arrêté comptable, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au cours de clôture. Les différences de change en résultant sont comptabilisées dans le résultat de la période, à l'exception des différences de change liées aux dettes affectées aux couvertures d'actifs nets en devises de filiales consolidées. Ces dernières sont comptabilisées directement en capitaux propres, en écarts de conversion, jusqu'à la cession de l'investissement net. Les différences de change liées à des opérations d'exploitation sont enregistrées dans le résultat opérationnel de la période ; les différences de change liées à des opérations de financement sont comptabilisées en résultat financier ou en capitaux propres.

6.4 Conversion des états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro (monnaie de présentation)

Le bilan est converti en euros au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. Le compte de résultat et les flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux de change moyens. Les différences résultant de la conversion des états financiers de ces filiales sont enregistrées en écarts de conversion au sein des capitaux propres en autres éléments du résultat global. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont comptabilisées en résultat.

7. Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », dès lors qu'ils sont significatifs, les actifs et passifs détenus en vue de leur cession ne sont plus amortis et sont présentés séparément au bilan pour une valeur représentant le plus faible montant entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Un actif est considéré comme détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les éléments du bilan relatifs aux activités destinées à être cédées ou abandonnées sont présentés sur des lignes spécifiques des comptes consolidés annuels. Les éléments du résultat relatifs à ces activités destinées à être cédées ou abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées s'ils présentent un caractère significatif pour le Groupe.

Note 1.2 Faits marquants de l'exercice

1. Plan d'actionnariat salarié

Au cours de l'exercice 2018/19, le Groupe a mis en place le premier plan d'actionnariat salarié de son histoire. Les détails de ce plan ainsi que son impact sur les comptes consolidés du Groupe sont détaillés dans la note annexe aux comptes consolidés annuels 6.2.2 – *Plan d'actionnariat salarié*.

2. Acquisitions et cessions

Au cours de l'exercice, le Groupe a continué sa politique de gestion active de portefeuille avec les acquisitions de marques à fort potentiel et la cession de marques jugées non stratégiques. Ces différentes opérations n'ont pas eu d'impacts significatifs sur les comptes consolidés de l'exercice clos.

Note 2 Information sectorielle

Principes comptables amendés suite à l'application d'IFRS 15

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis et est comptabilisé dans le compte de résultat lors du transfert de contrôle des produits. Il est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises commerciales ou rabais, de certains coûts d'opérations commerciales et promotionnelles ainsi que des taxes relatives aux ventes notamment les droits d'accises.

Coûts des opérations commerciales et promotionnelles

En application de la norme IFRS 15, certains coûts de prestations commerciales, comme les programmes de publicité en coopération avec les distributeurs, les coûts de référencement des nouveaux produits et les actions promotionnelles sur les lieux de vente, les frais publi-promotionnels, viennent en réduction du chiffre d'affaires s'il n'existe pas de service séparable dont la juste valeur puisse être mesurée de manière fiable.

Droits et taxes

En application de la norme IFRS 15, certains droits d'importation, par exemple en Asie, sont classés en coût des ventes, car ils ne sont pas spécifiquement refacturés aux clients (comme l'est par exemple la vignette Sécurité sociale en France).

Escomptes

En application de la norme IFRS 15, les escomptes de caisse accordés pour les règlements anticipés ne sont pas considérés comme des transactions financières mais constituent une déduction du chiffre d'affaires.

Marge brute après coûts logistiques, contribution après frais publi-promotionnels, résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels

La marge brute après coûts logistiques correspond au chiffre d'affaires hors droits et taxes, diminué des coûts des ventes et des coûts logistiques. La contribution après frais publi-promotionnels inclut la marge brute après coûts logistiques et les frais publi-promotionnels. Le Groupe applique la recommandation de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2013-R03 notamment dans la définition du résultat opérationnel courant. Le résultat opérationnel courant correspond à la contribution après frais publi-promotionnels diminuée des frais commerciaux et généraux et est l'indicateur utilisé pour apprécier la performance opérationnelle du Groupe. Il exclut les autres produits et charges opérationnels tels que les coûts liés aux restructurations, les plus ou moins-values de cession, les dépréciations d'actifs corporels et incorporels ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont exclus du résultat opérationnel courant car le Groupe estime que ces éléments n'ont qu'une faible valeur prédictive compte tenu de leur caractère inhabituel. La nature de ces autres produits et charges opérationnels est détaillée en Note 3.1 - *Autres produits et charges opérationnels*.

Le Groupe est centré autour d'une seule activité, la vente et production de vins et spiritueux, et est organisé en trois secteurs opérationnels qui sont les zones géographiques : Amérique, Europe et Asie/Reste du Monde.

La Direction du Groupe évalue la performance des secteurs opérationnels à partir du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant, défini comme la marge brute après coûts logistiques, diminuée des investissements publi-promotionnels et des frais de structure. Les secteurs présentés sont identiques à ceux figurant dans l'information fournie à la Direction Générale, notamment pour l'analyse de la performance.

Les éléments de résultat et de bilan sont répartis entre les secteurs sur la base de la destination des ventes ou des profits. Les données par secteur opérationnel suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés. Les transferts entre secteurs sont réalisés à des prix de marché.

Au 30.06.2018 Retraité
En millions d'euros

	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 668	5 343	4 206	13 218
<i>Dont produits intersegments</i>	1 183	1 779	1 533	4 496
Chiffre d'affaires hors Groupe	2 485	3 564	2 674	8 722
Marge brute après coûts logistiques	1 629	2 030	1 630	5 289
Contribution après frais publi-promotionnels	1 134	1 502	1 224	3 860
Résultat opérationnel courant	735	996	626	2 358
Autres informations				
Investissements courants	59	48	283	390
Charges d'amortissements et de dépréciation	29	47	206	282

Au 30.06.2019 <i>En millions d'euros</i>	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 902	5 891	4 224	14 017
<i>Dont produits intersegments</i>	1 357	1 926	1 552	4 835
Chiffre d'affaires hors Groupe	2 545	3 965	2 672	9 182
Marge brute après coûts logistiques	1 698	2 308	1 643	5 648
Contribution après frais publi-promotionnels	1 193	1 716	1 228	4 137
Résultat opérationnel courant	785	1 179	617	2 581
Autres informations				
Investissements courants	50	72	277	398
Charges d'amortissements et de dépréciation	29	47	219	295

Ventilation du chiffre d'affaires

<i>En millions d'euros</i>	Chiffre d'affaires au 30.06.2018 Retraité	Chiffre d'affaires au 30.06.2019	Variation <i>(en millions d'euros)</i>	Variation <i>(%)</i>
Marques Stratégiques Internationales	5 405	5 811	406	8 %
Marques Stratégiques Locales	1 661	1 754	93	6 %
Vins stratégiques	475	451	(24)	- 5 %
Autres produits	1 181	1 166	(15)	- 1 %
TOTAL	8 722	9 182	460	5 %

Depuis l'exercice 2018/19, la segmentation ci-dessous est utilisée pour les communications financières. La même segmentation a été appliquée à la période close au 30 juin 2018 à des fins de comparaison.

<i>En millions d'euros</i>	Chiffre d'affaires au 30.06.2018 Retraité	Chiffre d'affaires au 30.06.2019	Variation <i>(en millions d'euros)</i>	Variation <i>(%)</i>
Marques Stratégiques Internationales	5 405	5 811	406	8 %
Marques Stratégiques Locales	1 668	1 754	86	5 %
Vins stratégiques	475	451	(24)	- 5 %
Spécialités	263	301	38	14 %
Autres produits	911	865	(46)	- 5 %
TOTAL	8 722	9 182	460	5 %

Note 3 Notes relatives au compte de résultat

Note 3.1 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les pertes de valeurs d'actifs corporels et incorporels, les coûts liés aux restructurations et intégrations, les plus ou moins-values de cession, ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non

récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont exclus du résultat opérationnel courant compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal et peu fréquent qui fausserait la lecture de la performance du Groupe.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Pertes de valeur d'actifs corporels et incorporels	(73)	(69)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition	29	(29)
Charges nettes de restructuration et de réorganisation	(38)	(77)
Litiges et risques	(1)	3
Autres produits et charges opérationnels non courants	22	(33)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(62)	(206)

Au 30 juin 2019, les autres produits et charges opérationnels se composent principalement :

- de dépréciations d'actifs corporels et incorporels pour 69 millions d'euros résultant notamment des tests de perte de valeur de marques, principalement sur la marque Brancott Estate ;
- de plus ou moins-values de cessions d'actifs liées en particulier à la cession de la marque Graffigna ;

- de charges de restructuration notamment liées à différents projets de réorganisation ;
- d'autres produits et charges opérationnels non courants, notamment liés à l'augmentation de l'engagement de plans à prestations définies du Groupe au Royaume-Uni au titre du système de pension minimum garantie (*Guaranteed Minimum Pension*) et entraînant une charge de 34 millions d'euros (cf. Note 4.7 - *Provisions*).

Note 3.2 Résultat financier

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Charges de la dette financière nette	(357)	(329)
Produits d'intérêts de la dette financière nette	73	32
Coût de la dette financière nette	(284)	(297)
Commissions de structuration et de placement	(2)	(2)
Impact financier net des retraites et avantages assimilés	(14)	(5)
Autres produits et charges financiers courants, nets	0	(10)
Résultat financier courant	(301)	(314)
Résultat de change	1	2
Autres éléments financiers non courants	(1)	1
RÉSULTAT FINANCIER TOTAL	(301)	(310)

Au 30 juin 2019, le coût de la dette financière nette provient des charges financières relatives aux emprunts obligataires pour 253 millions d'euros, aux couvertures de taux et de change pour 12 millions d'euros, aux contrats de *factoring* et titrisation pour 14 millions d'euros et à d'autres frais pour 18 millions d'euros.

Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 3,9 % sur l'exercice 2018/19 contre 3,5 % sur l'exercice 2017/18. Le coût moyen pondéré de l'endettement financier est défini comme le coût de la dette financière nette augmenté des commissions de structuration et de placement rapporté à l'encours moyen calculé à partir de l'endettement financier net augmenté de l'encours moyen des programmes de *factoring* et titrisation.

Note 3.3 Impôt sur les bénéfices

Analyse de la charge d'impôt

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Impôt exigible	(382)	(483)
Impôt différé	(10)	(99)
TOTAL	(392)	(582)

Analyse du taux d'impôt effectif – Résultat net des activités poursuivies avant impôt

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Résultat opérationnel	2 296	2 375
Résultat financier	(301)	(310)
Base d'imposition	1 994	2 064
Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France ⁽¹⁾	(687)	(711)
Effet des écarts de taux d'imposition par juridiction	276	228
Impact fiscal lié aux variations de taux de change	1	(1)
Réestimation des impôts différés liée à des changements de taux	86	(9)
Incidence des reports déficitaires utilisés/non reconnus	2	1
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit/majoré	0	0
Impôts sur distributions	24	(47)
Autres impacts	(94)	(44)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	(392)	(582)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	20 %	28 %

(1) Au taux normatif de 34,43 %.

La réforme fiscale aux États-Unis dite « Tax Cuts and Jobs Acts » de décembre 2017 a entraîné une revalorisation des actifs et passifs d'impôts suite à la baisse du taux d'impôt fédéral entraînant un profit d'impôt de 55 millions d'euros au 30 juin 2018.

Suite à l'invalidation par le Conseil Constitutionnel français en octobre 2017 du dispositif de la taxe sur les dividendes (dite « Taxe de 3 % »), le Groupe a comptabilisé un produit lié au remboursement de la taxe estimé à 71 millions d'euros au 30 juin 2018.

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé et sont déterminés selon la méthode du report variable. Les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé. Des actifs d'impôt différé sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés. Pour apprécier la capacité du Groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte des prévisions de résultats fiscaux futurs.

Les impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur recouvrabilité est probable compte tenu des projections de résultat fiscal réalisées par le Groupe à la clôture de chaque exercice. L'ensemble des hypothèses retenues, dont notamment la croissance du résultat opérationnel et du résultat financier compte tenu des taux d'intérêt, fait l'objet d'une actualisation par le Groupe en fin d'exercice sur la base des données déterminées par les Directions concernées.

Les impôts différés se décomposent ainsi par nature :

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Marges en stocks	87	99
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	22	21
Provisions pour retraites	90	94
Actifs d'impôt différé lié aux déficits reportables	870	908
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	487	468
TOTAL ACTIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	1 556	1 590
Amortissements dérogatoires	116	124
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	2 218	2 339
Actifs de couverture sur retraites et autres	259	294
TOTAL PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	2 593	2 756

Les déficits fiscaux reportables (reconnus et non reconnus) représentent une économie potentielle d'impôts de, respectivement, 1 202 et 1 165 millions d'euros au 30 juin 2019 et au 30 juin 2018. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2019 et au 30 juin 2018 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

Exercice 2017/18

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables <i>En millions d'euros</i>	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2018	1	1
2019	0	0
2020	1	0
2021	2	0
2022 et suivantes	682	190
Sans date de péremption	184	103
TOTAL	870	296

Exercice 2018/19

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables <i>En millions d'euros</i>	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2019	0	1
2020	0	1
2021	1	1
2022	2	1
2023 et suivantes	737	196
Sans date de péremption	167	93
TOTAL	908	294

Note 3.4 Résultat par action

Les résultats nets par action de base et après dilution sont calculés à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation, déduction faite du nombre moyen pondéré des éléments dilutifs.

Le calcul du résultat par action après dilution tient compte de l'impact potentiel de l'exercice de l'ensemble des instruments dilutifs (tels que les options d'achat et de souscription d'actions, les emprunts convertibles, etc.) sur le nombre théorique d'actions.

Lorsque les fonds sont recueillis à la date de l'exercice des droits rattachés aux instruments dilutifs, la méthode dite « du rachat d'actions » est utilisée pour déterminer le nombre théorique d'actions à prendre en compte. Lorsque les fonds sont recueillis à la date d'émission des instruments dilutifs, le résultat net est retraité du montant net d'impôt des frais financiers relatifs à ces instruments.

Résultat net part du Groupe et résultat net des activités poursuivies par action

	30.06.2018	30.06.2019
Numérateur <i>(en millions d'euros)</i>		
Résultat net part du Groupe	1 577	1 455
Dénominateur <i>(en nombre d'actions)</i>		
Nombre moyen d'actions en circulation	264 113 889	264 173 497
Effet dilutif des attributions d'actions de performance	1 062 410	1 043 157
Effet dilutif des <i>stock-options</i> et options de souscription	366 703	202 895
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	265 543 003	265 419 549
Résultat par action <i>(en euros)</i>		
Résultat net part du Groupe par action de base	5,97	5,51
Résultat net part du Groupe par action après dilution	5,94	5,48

Note 3.5 Charges par nature

Le résultat opérationnel inclut notamment les charges d'amortissement et de dépréciation ainsi que les charges de personnel suivantes :

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Charges d'amortissement et de dépréciation sur immobilisations corporelles et incorporelles	(288)	(293)
Salaires et charges sociales	(1 260)	(1 286)
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	(47)	(43)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	(33)	(40)
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	(1 340)	(1 369)

Note 4 Notes relatives au bilan

Note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'entrée. À l'exception des actifs à durée de vie indéfinie, elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité, en général jusqu'à cinq ans, et sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable. Les charges d'amortissements des immobilisations incorporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

Dans le cadre des activités du Groupe, conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de Recherche et Développement sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception de certains frais de développement qui remplissent les critères de capitalisation prévus par la norme.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2018
	30.06.2017	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
<i>Goodwill</i>	5 535	17	-	(1)	(94)	0	5 456
Marques	12 937	33	-	(3)	(209)	0	12 757
Autres immobilisations incorporelles	382	33	-	(1)	(10)	2	407
VALEURS BRUTES	18 854	82	-	(5)	(314)	3	18 620
<i>Goodwill</i>	(138)	-	-	-	1	0	(137)
Marques	(1 294)	-	(71)	1	31	0	(1 334)
Autres immobilisations incorporelles	(270)	-	(29)	1	7	0	(291)
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	(1 702)	-	(101)	2	39	0	(1 762)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	17 152	82	(101)	(3)	(274)	2	16 858

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2019
	30.06.2018	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
<i>Goodwill</i>	5 456	8	-	(4)	71	(3)	5 528
Marques	12 757	62	-	(34)	169	3	12 957
Autres immobilisations incorporelles	407	42	-	(8)	3	8	452
VALEURS BRUTES	18 620	112	-	(45)	243	8	18 937
<i>Goodwill</i>	(137)	-	-	-	0	0	(137)
Marques	(1 334)	-	(65)	15	(24)	-	(1 408)
Autres immobilisations incorporelles	(291)	-	(30)	6	(2)	(1)	(318)
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	(1 762)	-	(95)	21	(26)	(1)	(1 863)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	16 858	112	(95)	(25)	217	7	17 074

Goodwill

Les *goodwill* font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Pour ce test, les *goodwill* sont ventilés par zone géographique sur la base de regroupements d'actifs à la date de chaque regroupement

d'entreprises. Ces regroupements d'actifs correspondent à des ensembles d'actifs générant conjointement des flux de trésorerie identifiables et largement indépendants. En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat de l'exercice.

Les *goodwill* sont principalement issus des acquisitions d'Allied Domecq en juillet 2005 et de Vin&Sprit en juillet 2008.

Marques

La valeur d'entrée des marques acquises est déterminée sur la base d'un calcul actuariel des profits futurs ou selon la méthode des redevances et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci

ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques acquises dans le cadre d'acquisition de sociétés étrangères sont libellées dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise.

Les principales marques valorisées au bilan sont : Absolut, Ballantine's, Beefeater, Chivas Regal, Kahlúa, Malibu, Martell et Brancott Estate, lesquelles ont été, pour l'essentiel, reconnues lors des acquisitions des sociétés Seagram, Allied Domecq et Vin&Sprit.

Perte de valeur des actifs immobilisés

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (*goodwill* et marques).

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT), correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Les UGT s'identifient aux actifs liés aux marques du Groupe et sont réparties selon les trois secteurs géographiques définis par le Groupe, sur la base des destinations des produits.

Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée selon des projections de flux de trésorerie sur une période de 19 ans. Cette durée permet de refléter les caractéristiques des marques du Groupe et de leurs actifs de production qui ont une durée de vie élevée. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluriannuels, extrapolés sur les années suivantes en faisant converger progressivement la croissance de la dernière année du Plan par marque et par marché vers le taux de croissance à l'infini. Le calcul prend en compte une valeur terminale correspondant à la capitalisation des flux de trésorerie générés la dernière année de prévision. Les hypothèses retenues en matière

d'évolution des ventes et des dépenses publi-promotionnelles sont déterminées par la Direction en fonction des résultats passés et des tendances de développement à long terme des marchés concernés. Au cours de l'exercice 2018/19, la méthodologie de projection des *cash flows* a été affinée au niveau du besoin en fonds de roulement et des investissements afin de prendre en compte de manière plus précise les spécificités des alcools blancs et des alcools à maturation. Cette évolution a eu un impact sur les évaluations mais n'a pas eu d'impact sur le montant des dépréciations comptabilisées de marques et de *goodwill*. Les évaluations de flux de trésorerie actualisés sont sensibles à ces hypothèses ainsi qu'aux modes de consommation et aux facteurs économiques.

La valeur de marché correspond au prix de cession, net des coûts de la vente, qui pourrait être obtenu lors d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché ou à des multiples de résultat observés lors de transactions récentes portant sur des actifs comparables. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est un taux après impôt, appliqué à des flux de trésorerie après impôt et correspond au coût moyen pondéré du capital. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque marché ou zone géographique en fonction des risques qu'ils représentent. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou des circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

Outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux marques, il est procédé à des tests ponctuels en cas d'indication de perte de valeur des actifs incorporels détenus. Les données et hypothèses utilisées pour les tests de dépréciation des unités génératrices de trésorerie (UGT) sont les suivantes :

En millions d'euros	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du <i>goodwill</i> au 30.06.2019	Valeur nette comptable des marques au 30.06.2019	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation 2018	Taux d'actualisation 2019	Taux de croissance à l'infini
Europe	Valeur d'utilité approchée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés	1 814	3 812	5,87 %	5,73 %	De - 1 % à + 2,5 %
Amérique		2 678	6 110	6,87 %	6,74 %	De - 1 % à + 2,5 %
Asie/Reste du Monde		899	1 627	7,71 %	7,83 %	De - 1 % à + 2,5 %

Lors des tests de dépréciation relatifs aux *goodwill* et aux marques, les hypothèses de croissance à long terme utilisées ont été déterminées en tenant compte des taux de croissance relevés sur les derniers exercices et des perspectives de croissance issues du budget et des plans stratégiques.

Est détaillé ci-dessous le montant de l'éventuelle dépréciation au 30 juin 2019 des actifs incorporels à durée de vie indéfinie, qui résulterait :

- d'une diminution de 50 points de base (pb) du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels ;

- d'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation après impôt ;
- d'une augmentation de 100 points de base du taux d'actualisation après impôt ; ou
- d'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini sur la durée des plans pluriannuels.

En millions d'euros	Baisse de 50 pb du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels	Hausse de 50 pb du taux d'actualisation après impôt	Hausse de 100 pb du taux d'actualisation après impôt	Baisse de 50 pb du taux de croissance à l'infini
Europe	(24)	(65)	(308)	(26)
Amérique	(14)	(129)	(503)	(15)
Asie/Reste du Monde	(43)	(67)	(145)	(48)
TOTAL	(81)	(260)	(956)	(89)

Par ailleurs, les différentes sensibilités présentées ci-dessus n'entraîneraient aucun risque de dépréciation sur le *goodwill*.

Note 4.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et sont détaillées par composant. L'amortissement est calculé selon le mode linéaire appliqué à la durée d'utilisation estimée. Cette durée d'utilité est revue régulièrement. Les immobilisations corporelles sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Constructions	15 à 50 ans
Installations, matériel et outillage	5 à 15 ans
Autres immobilisations	3 à 5 ans
Pieds de vigne	25 à 33 ans

Conformément à la norme IAS 17, les biens acquis au moyen d'un contrat de location-financement sont immobilisés, en contrepartie de la reconnaissance d'une dette, lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de ces biens. Les immeubles ayant fait l'objet de cessions-bails font l'objet d'un retraitement similaire.

Les charges d'amortissements des immobilisations corporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

Conformément aux amendements des normes IAS 41 et IAS 16, les pieds de vigne sont, depuis le 1^{er} juillet 2016, valorisés au coût d'acquisition et amortis sur leur durée d'utilité. Les produits agricoles (récoltes) restent comptabilisés selon IAS 41 à leur juste valeur diminuée des frais estimés de vente, dès lors qu'il est possible d'obtenir un référentiel de prix fiable, par exemple en faisant référence à un marché actif. Les variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat. Les terrains sur lesquels sont plantés les actifs biologiques sont évalués conformément à la norme IAS 16.

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS
Annexe aux comptes consolidés annuels

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2018
	30.06.2017	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Terrains	346	6	-	(1)	(8)	(1)	341
Constructions	1 206	25	-	(17)	(23)	56	1 247
Installations techniques	1 882	52	-	(57)	(52)	57	1 883
Autres immobilisations corporelles ⁽¹⁾	713	62	-	(18)	(13)	20	763
Immobilisations en cours	146	191	-	0	(5)	(99)	233
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	38	10	-	-	0	(44)	5
VALEURS BRUTES	4 331	346	-	(93)	(102)	(10)	4 473
Terrains	(34)	-	(3)	1	2	0	(34)
Constructions	(507)	-	(41)	14	10	2	(522)
Installations techniques	(1 116)	(1)	(101)	53	29	0	(1 136)
Autres immobilisations corporelles	(338)	0	(43)	17	7	1	(357)
Immobilisations en cours	-	-	0	-	0	-	0
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	(1 995)	(1)	(188)	84	47	3	(2 049)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	2 336	345	(188)	(8)	(55)	(7)	2 424

(1) Y compris actifs biologiques.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2019
	30.06.2018	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Terrains	341	4	-	(8)	1	5	343
Constructions	1 247	14	-	(33)	(1)	66	1 294
Installations techniques	1 883	68	-	(48)	2	103	2 006
Autres immobilisations corporelles	763	62	-	(38)	(3)	6	790
Immobilisations en cours	233	202	-	(1)	0	(194)	241
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	5	4	-	-	0	(1)	8
VALEURS BRUTES	4 473	353	-	(128)	(1)	(16)	4 681
Terrains	(34)	-	(2)	5	0	0	(32)
Constructions	(522)	-	(44)	29	0	0	(537)
Installations techniques	(1 136)	0	(106)	42	0	0	(1 198)
Autres immobilisations corporelles	(357)	0	(46)	35	1	1	(366)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	0	-	0
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	(2 049)	0	(198)	111	2	1	(2 132)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	2 424	353	(198)	(17)	1	(15)	2 549

Note 4.3 Actifs financiers

Les actifs financiers sont composés principalement de participations du Groupe dans des sociétés non consolidées, de prêts, cautions et dépôts, de dépôts de garantie requis par la réglementation fiscale de certains pays et des actifs de régime dans le cadre des engagements de retraite (n'entrant pas dans le périmètre de IFRS 9).

Instruments de capitaux propres

Les titres non consolidés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Les résultats de juste valeur comme les résultats de cession sont enregistrés selon l'intention du management (i) dans le compte de résultat dans la rubrique des Produits financiers/Charges financières – autres éléments financiers non

courant ou (ii) en capitaux propres consolidés dans la rubrique des autres éléments du résultat global et ne sont pas recyclés en résultats.

La juste valeur est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. La juste valeur des actifs financiers cotés sur un marché financier est leur cours de Bourse. Pour les autres titres non consolidés, les critères de valorisation généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

Prêts, cautions et dépôts

Les prêts, cautions et dépôts sont évalués au coût amorti.

En millions d'euros	30.06.2018		30.06.2019	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs financiers nets				
Actifs financiers disponibles à la vente*	-	13	N/A	N/A
Instruments de capitaux propres*	N/A	N/A	-	194
Autres actifs financiers	-	763	-	1 096
Prêts et créances nets				
Prêts, créances et dépôts	-	108	-	129
Total actifs financiers non courants nets	-	886	-	1 419
Instruments dérivés	17	2	6	20
ACTIFS FINANCIERS	17	888	6	1 438

* Suite à l'application d'IFRS 9, la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » a disparu au 1^{er} juillet 2018 et une nouvelle catégorie « Instruments de capitaux propres » a été créée (cf. Note 1.1.2.1.2 – Normes IFRS 9 « Instruments financiers »).

N/A: Non applicable.

Le tableau ci-dessous présente les mouvements des actifs financiers, hors instruments dérivés :

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						
	30.06.2017	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2018
Autres actifs financiers	528	34	-	(1)	(4)	208	765
Actifs financiers disponibles à la vente	23	0	-	(1)	0	(2)	19
Cautions et dépôts	112	10	-	(6)	(6)	47	157
Prêts et créances sur participation	0	1	-	-	0	-	1
VALEURS BRUTES	663	46	-	(8)	(10)	253	943
Provisions autres actifs financiers	(6)	-	0	-	0	4	(2)
Provisions actifs financiers disponibles à la vente	(6)	-	-	-	0	-	(6)
Provisions cautions et dépôts	(1)	-	3	-	(1)	(50)	(49)
Provisions prêts et créances sur participation	0	-	-	-	0	-	0
PROVISIONS	(13)	-	3	-	(1)	(46)	(57)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	650	46	3	(8)	(11)	207	886

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2019
	30.06.2018	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Autres actifs financiers	765	0	0	-	(18)	349	1 097
Actifs financiers disponibles à la vente*	19	-	0	-	0	(19)	0
Instruments de capitaux propres*	N/A	110	-	(2)	0	94	202
Prêts, cautions et dépôts	159	14	-	(9)	4	23	191
VALEURS BRUTES	943	124	0	(11)	(14)	447	1 489
Provisions autres actifs financiers	(2)	-	0	-	0	2	0
Provisions actifs financiers disponibles à la vente*	(6)	-	-	-	0	6	-
Provisions sur instruments de capitaux propres*	N/A	-	-	0	0	(7)	(7)
Provisions prêts, cautions et dépôts	(49)	-	-	-	(1)	(11)	(62)
PROVISIONS	(57)	-	0	0	(1)	(11)	(70)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	886	124	0	(11)	(15)	436	1 419

* Suite à l'application d'IFRS 9, la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » a disparu au 1^{er} juillet 2018 et une nouvelle catégorie « Instruments de capitaux propres » a été créée (cf. Note 1.1.2.1.2 – Normes IFRS 9 « Instruments financiers »).

N/A: Non applicable.

Les autres actifs financiers au 30 juin 2019 incluent 1 083 millions d'euros de plan en surplus lié aux engagements sociaux par rapport à 754 millions d'euros à fin juin 2018 (cf. Note 4.7 – Provisions).

Les instruments de capitaux propres au 30 juin 2019 se composent principalement des titres non consolidés de la société Jumia Technologies AG acquis au cours de l'exercice et valorisés à la juste valeur par capitaux propres pour un montant de 150 millions d'euros sur la base du dernier cours de Bourse connu au 28 juin 2019 de 23,33 euros par action.

Note 4.4 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût (coût d'acquisition et coût de transformation, y compris les coûts indirects de production) ou de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente minoré des coûts estimés pour l'achèvement et la vente de ces stocks. La majeure partie des stocks est évaluée selon la méthode des coûts

moyens pondérés. Le prix de revient des stocks à cycle long est calculé, de façon uniforme, en incluant les coûts de distillation et de vieillissement. Ces stocks sont classés en actif courant, bien qu'une part substantielle de ceux-ci ne soit destinée à la vente qu'après un délai de stockage supérieur à un an, pour satisfaire au processus de vieillissement de certains vins et spiritueux.

La répartition des stocks et encours de production à la clôture est la suivante :

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2018
	30.06.2017	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	125	16	-	(5)	0	136
Encours de biens	4 500	162	-	(50)	1	4 614
Stocks de marchandises	451	30	-	(16)	2	467
Produits finis	275	38	-	(13)	0	300
VALEURS BRUTES	5 351	245	-	(83)	3	5 517
Matières premières	(10)	-	1	0	0	(9)
Encours de biens	(13)	-	2	0	(1)	(11)
Stocks de marchandises	(13)	-	0	0	0	(13)
Produits finis	(10)	-	(3)	1	0	(13)
DÉPRÉCIATIONS	(46)	-	0	2	(1)	(45)
STOCKS NETS	5 305	245	0	(82)	3	5 472

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2019
	30.06.2018	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	136	2	-	0	2	140
Encours de biens	4 614	269	-	(15)	9	4 877
Stocks de marchandises	467	38	-	2	(2)	505
Produits finis	300	(23)	-	0	3	280
VALEURS BRUTES	5 517	286	-	(13)	11	5 802
Matières premières	(9)	-	(1)	0	-	(10)
Encours de biens	(11)	-	1	0	-	(10)
Stocks de marchandises	(13)	-	0	0	0	(13)
Produits finis	(13)	-	0	0	0	(13)
DÉPRÉCIATIONS	(45)	-	(1)	0	0	(46)
STOCKS NETS	5 472	286	(1)	(13)	11	5 756

Au 30 juin 2019, les encours de biens sont constitués à 78 % de stocks à vieillissement essentiellement destinés à la production de whisky et de cognac. Le Groupe ne connaît pas de dépendance significative vis-à-vis de ses fournisseurs.

Note 4.5 Détail des créances clients et autres créances opérationnelles

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, qui correspond généralement à leur valeur nominale. Des provisions pour dépréciation sont comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie de la créance.

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont détaillées au 30 juin 2018 et au 30 juin 2019 par échéance dans les tableaux ci-dessous :

En millions d'euros	Valeur nette comptable	Non échu	Échu selon les échéances suivantes				
			< 30 jours	De 31 à 90 jours	De 91 à 180 jours	De 181 à 360 jours	> 360 jours
En valeur nette							
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2018	1 122	884	137	53	27	5	16
<i>Dont dépréciation</i>	(60)	(12)	(1)	(4)	(1)	(2)	(40)
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2019	1 226	985	122	47	23	14	36
<i>Dont dépréciation</i>	(67)	(13)	(1)	(4)	(2)	(2)	(43)

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles est la suivante :

En millions d'euros	2017/18	2018/19
Au 1^{er} juillet	65	60
Dotations de l'exercice	13	12
Reprises de l'exercice	(8)	(3)
Utilisations de l'exercice	(7)	(2)
Écart de change	(3)	0
Au 30 juin	60	67

Au 30 juin 2019, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées ; en particulier, les créances échues mais non dépréciées de plus de 12 mois n'ont pas révélé de risque de crédit complémentaire. Il n'existe pas de concentration de risques significative.

Au cours des exercices 2017/18 et 2018/19, le Groupe a poursuivi ses programmes de cession de créances sur diverses filiales ayant donné lieu à des encours de créances cédées de 610 millions d'euros au 30 juin 2018 et de 674 millions d'euros au 30 juin 2019. La quasi-totalité des risques et avantages ayant été transférée, les créances ont été décomptabilisées.

Actifs décomptabilisés avec implication continue

Implication continue <i>En millions d'euros</i>	Valeur comptable de l'implication continue					
	Coût amorti	Détenu jusqu'à l'échéance	Disponible à la vente	Passifs financiers à la juste valeur	Juste valeur de l'implication continue	Exposition maximale
Dépôt de garantie affacturation et titrisation	8	-	8	-	8	8

Note 4.6 Autres actifs courants

Les autres actifs courants sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019
Avances et acomptes versés	27	29
Créances d'impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	153	164
Charges constatées d'avance	77	85
Autres créances	23	80
TOTAL	280	359

Note 4.7 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions pour risques et charges sont comptabilisées pour faire face à des sorties de ressources probables, estimées et résultant d'obligations actuelles issues d'événements passés. Dans le cas où il existe une obligation potentielle résultant d'événements passés mais dont l'occurrence n'est pas probable ou dont l'estimation n'est pas fiable, ces passifs éventuels sont indiqués dans les engagements du Groupe. Les montants provisionnés sont évalués en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des obligations. Les provisions comprennent notamment :

- les provisions pour restructurations ;
- les provisions pour retraites et autres avantages assimilés ;
- les provisions pour litiges (fiscaux, juridiques, sociaux).

Les litiges font l'objet d'un suivi régulier, au cas par cas, par le département juridique de chaque filiale ou région ou par la Direction Juridique du Groupe et avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Une provision est comptabilisée dès lors qu'il devient probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement

dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation de la provision correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice et inscrit en résultat en « Autres produits et charges opérationnels » lorsqu'il est significatif et résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date d'arrêté des comptes par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et aux coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, ainsi que les autres coûts (déménagement, formation des personnes mutées, etc.) liés directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisés dans les coûts de restructuration. Les montants provisionnés, correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration, sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif.

1. Détail des soldes de clôture

La répartition des provisions pour risques et charges à la clôture est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019
Provisions non courantes		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	526	559
Autres provisions pour risques et charges non courantes	448	420
Provisions courantes		
Provisions pour restructuration	43	44
Autres provisions pour risques et charges courantes	100	105
TOTAL	1 117	1 128

2. Variations des provisions (hors provisions pour pensions et indemnités de retraites)

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice							30.06.2019
	30.06.2018	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écarts de change	Entrée de périmètre	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	43	42	38	3	0	-	-	44
Autres provisions courantes	100	14	6	6	3	-	1	105
Autres provisions non courantes	448	65	20	85	9	-	3	420
TOTAL DES PROVISIONS	591	121	65	94	11	-	4	569

Certaines sociétés du Groupe sont engagées dans des litiges dans le cadre normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits en Note 6.5 – *Litiges*.

Au 30 juin 2019, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 524 millions d'euros. Le Groupe n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

La variation des « Autres provisions courantes et non courantes » sur l'exercice s'explique comme suit :

- les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires et de l'apparition de nouveaux risques, notamment fiscaux ;
- les reprises sont effectuées lors des paiements correspondants ou lorsque le risque est considéré comme éteint. Les reprises non utilisées concernent principalement la réévaluation ou la prescription de certains risques notamment fiscaux.

3. Provisions pour retraites

En accord avec les législations nationales, les engagements du Groupe se composent :

- d'avantages long terme postérieurs à l'emploi consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, retraites, frais médicaux, etc.) ;
- d'avantages long terme pendant l'emploi consentis aux employés.

Régimes à cotisations définies

Les cotisations à payer sont comptabilisées en charges lorsqu'elles deviennent exigibles. Le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est constatée au titre des régimes à cotisations définies.

Régimes à prestations définies

Pour les régimes à prestations définies, la méthode des unités de crédit projetées est utilisée pour valoriser la valeur actualisée au titre des prestations définies, le coût des services rendus au cours de l'exercice et, le cas échéant, des services passés. Le calcul est effectué à chaque clôture annuelle et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie). Les hypothèses retenues en 2017/18 et 2018/19 et leurs modalités de détermination sont détaillées ci-dessous.

Une provision est comptabilisée au bilan au titre de la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents (passifs actuariels) et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des

régimes, évalués à leur juste valeur, et inclut les coûts des services passés et les pertes et gains actuariels.

Le coût des régimes à prestations définies est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- le coût des services est comptabilisé en résultat opérationnel. Il comprend :
 - le coût des services rendus au cours de la période,
 - le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu,
 - les pertes et gains résultant des liquidations ;
- la composante financière, comptabilisée en résultat financier, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- les réévaluations du passif (de l'actif) sont comptabilisées en autres éléments non recyclables du résultat global, et sont constituées pour l'essentiel des écarts actuariels, à savoir la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté. En fonction de la nature et des textes qui régissent les régimes dans certaines zones, si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, les éventuels actifs générés peuvent être limités à la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations futures attendues.

Le Groupe accorde des avantages en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière et d'autres avantages postérieurs à l'emploi, de type couverture maladie et assurance-vie :

- en France, les engagements sont composés essentiellement de régimes pour départs à la retraite (non financés) et de retraites complémentaires (pour partie financées) ;

- aux États-Unis et au Canada, les engagements sont composés de plans de retraite garantis aux salariés (financés) ainsi que de régimes d'assurance médicale post-emploi (non financés) ;

- en Irlande, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, les engagements sont essentiellement liés aux plans de retraite accordés aux salariés.

Les régimes à prestations définies concernent essentiellement les filiales situées au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe. Les régimes à prestations définies font l'objet d'une évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses variant selon les pays. Dans le cadre de ces régimes de retraite, les salariés perçoivent un capital ou une rente viagère au moment de leur départ en retraite. Ces montants sont fonction de l'ancienneté, du salaire de fin de carrière et du poste occupé par le salarié. Au 30 juin 2019, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 4 844 millions d'euros, soit 95 % du montant total des engagements.

Certaines filiales, situées principalement en Amérique du Nord, accordent aussi à leurs salariés des couvertures maladie postérieures à l'emploi. Ces engagements ne sont pas préfinancés et sont évalués en utilisant les mêmes hypothèses que celles retenues pour les engagements de retraite des pays concernés.

Plusieurs filiales, principalement en Europe, offrent aussi à leurs salariés d'autres avantages à long terme. Ces engagements sont essentiellement des régimes de type médaille du travail.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation de la provision entre le 30 juin 2018 et le 30 juin 2019 :

En millions d'euros	30.06.2018			30.06.2019		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
(Actif)/Passif net comptabilisé à l'ouverture	(37)	165	128	(375)	148	(227)
Charges sur l'exercice	41	9	50	72	8	80
(Gains)/pertes actuariels ⁽¹⁾	(312)	(12)	(324)	(317)	(1)	(318)
Cotisations de l'employeur	(57)	-	(57)	(51)	-	(51)
Prestations payées directement par l'employeur	(9)	(10)	(19)	(15)	(10)	(25)
Variation de périmètre	0	0	0	0	0	0
Écarts de change	(1)	(5)	(6)	15	2	18
(Actif)/Passif net comptabilisé à la clôture	(375)	148	(227)	(671)	147	(524)
Montant reconnu à l'actif ⁽²⁾	(754)	-	(754)	(1 083)	-	(1 083)
MONTANT DE LA PROVISION AU PASSIF	379	148	526	412	147	559

(1) Comptabilisés en autres éléments du résultat global.

(2) Cf. Note 4.3 - Actifs financiers.

La charge nette comptabilisée au compte de résultat au titre des engagements de retraite et avantages assimilés se détaille de la façon suivante :

Charge de l'exercice En millions d'euros	30.06.2018			30.06.2019		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Avantages accumulés durant l'exercice	44	3	47	40	3	43
Intérêts sur la provision	(2)	5	3	(12)	5	(7)
• dont intérêts sur l'engagement	137	5	143	139	5	144
• dont intérêts sur l'actif	(140)	-	(140)	(151)	-	(151)
• dont intérêts sur la limitation d'actifs	-	-	-	0	-	0
Frais/taxes/ primes	9	-	9	10	-	10
Impact des modifications de régimes/réductions de droits futurs	(6)	(1)	(8)	34	0	33
Impact des liquidations d'engagements	(3)	-	(3)	-	-	-
Gains/pertes actuariels	-	1	1	-	1	1
Effet du plafond d'actif (incluant l'impact IFRIC 14)	-	-	-	-	-	-
CHARGE NETTE/(PRODUIT) COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	41	9	50	72	8	80

Le 26 octobre 2018, le jugement rendu par la Haute Cour de justice dans le cas Llyods a entraîné une obligation d'égaliser la valeur des engagements entre hommes et femmes dans les calculs relatifs au système de pension minimum garantie (*guaranteed minimum pension*)

au Royaume-Uni. Une première valorisation a conduit à comptabiliser une augmentation de l'engagement pour 34 millions d'euros au titre des plans à prestations définies du Groupe au Royaume-Uni, en contrepartie des autres produits et charges opérationnels.

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS
Annexe aux comptes consolidés annuels

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

Passif net comptabilisé au bilan <i>En millions d'euros</i>	30.06.2018			30.06.2019		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Variation de la valeur actuarielle des avantages accumulés						
Valeur actuarielle des avantages accumulés en début de période	5 480	165	5 645	5 092	148	5 240
Avantages accumulés durant l'exercice	44	3	47	40	3	43
Coût financier (effet de l'actualisation)	137	5	143	139	5	144
Cotisations des employés	2	1	3	2	1	3
Prestations versées	(302)	(10)	(312)	(262)	(10)	(272)
Frais administratifs/primes/taxes	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	(6)	(1)	(8)	34	0	33
Liquidations d'engagements	(3)	-	(3)	-	-	-
(Gains)/pertes actuariels	(202)	(10)	(212)	(50)	(1)	(50)
Écarts de conversion	(58)	(5)	(62)	(30)	2	(27)
Variations de périmètre	0	0	0	0	0	0
VALEUR ACTUARIELLE DES AVANTAGES ACCUMULÉS EN FIN D'EXERCICE	5 092	148	5 240	4 965	147	5 113
Variation de la juste valeur des actifs de régime						
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	5 517	-	5 517	5 478	-	5 478
Produit d'intérêt sur les actifs de régime	140	-	140	151	-	151
Gains/(pertes) d'expérience sur les actifs de régime	122	-	122	265	-	265
Cotisations des employés	2	-	2	2	-	2
Cotisations de l'employeur	57	-	57	51	-	51
Prestations versées	(293)	-	(293)	(248)	-	(248)
Frais administratifs/primes/taxes	(9)	-	(9)	(10)	-	(10)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	-	-	-	-	-	-
Liquidations d'engagements	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	(56)	-	(56)	(45)	-	(45)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME EN FIN D'EXERCICE	5 478	-	5 478	5 645	-	5 645
Valeur actuelle des avantages financés	4 981	-	4 981	4 844	-	4 844
Juste valeur des actifs de régime	5 478	-	5 478	5 645	-	5 645
Déficit/(surplus) des avantages financés	(497)	-	(497)	(801)	-	(801)
Valeur actuelle des avantages non financés	111	148	259	121	147	268
Effet de plafonnement des actifs de régime (incluant l'impact d'IFRIC 14)	11	-	11	9	-	9
(ACTIF)/PASSIF NET COMPTABILISÉ	(375)	148	(227)	(671)	147	(524)

	Valeurs actuarielles des avantages cumulés		Juste valeur des actifs de régime		Limitation des actifs de couverture		Provision au passif		Montant reconnu à l'actif	
	En millions d'euros	%	En millions d'euros	%	En millions d'euros	%	En millions d'euros	%	En millions d'euros	%
Au 30.06.2019										
Royaume-Uni	3 936	77 %	4 914	87 %	0	0 %	93	17 %	(1 071)	99 %
États-Unis	372	7 %	223	4 %	0	0 %	149	27 %	0	0 %
Canada	287	6 %	263	5 %	(9)	100 %	44	8 %	(11)	1 %
Irlande	254	5 %	176	3 %	0	0 %	78	14 %	0	0 %
France	144	3 %	13	0 %	0	0 %	132	24 %	0	0 %
Autres pays	119	2 %	56	1 %	0	0 %	64	12 %	(1)	0 %
TOTAL	5 113	100 %	5 645	100 %	(9)	100 %	559	100 %	(1 083)	100 %

Les actifs des fonds de pension sont répartis selon les différentes classes d'actifs (obligations, actions, etc.) de la manière suivante :

Composition des actifs de régime	30.06.2018		30.06.2019	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux
Actions	18 %	Non applicable	11 %	Non applicable
Obligations	35 %	Non applicable	43 %	Non applicable
Autres placements monétaires	0 %	Non applicable	1 %	Non applicable
Actifs immobiliers	6 %	Non applicable	3 %	Non applicable
Autres	40 %	Non applicable	42 %	Non applicable
TOTAL	100 %	NON APPLICABLE	100 %	NON APPLICABLE

Les cotisations qui seront versées par le Groupe sur l'exercice 2019/20 au titre des avantages préfinancés sont estimées à 52 millions d'euros.

Les prestations à verser au titre des régimes à prestations définies au cours des 10 prochaines années se décomposent ainsi :

Prestations à verser dans les 10 prochaines années <i>En millions d'euros</i>	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
2020	261	8
2021	266	8
2022	271	7
2023	279	8
2024	286	8
2025-2029	1 561	39

Au 30 juin 2018 et 30 juin 2019, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles des engagements	30.06.2018		30.06.2019	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	2,78 %	3,40 %	2,35 %	2,98 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,29 %	Non applicable	3,26 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,60 %	3,16 %	2,63 %	3,05 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	Non applicable	6,22 %	Non applicable	6,06 %
• Taux ultime	Non applicable	4,61 %	Non applicable	4,69 %

Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice	30.06.2018		30.06.2019	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	2,62 %	3,50 %	2,78 %	3,40 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,34 %	Non applicable	3,29 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,81 %	3,39 %	2,60 %	3,16 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	Non applicable	6,65 %	Non applicable	6,22 %
• Taux ultime	Non applicable	4,75 %	Non applicable	4,61 %

Hypothèses actuarielles au 30.06.2019

(engagements de retraite et autres)

Par zone

	Royaume-Uni	États-Unis	Canada	Pays de la zone Euro	Autres hors zone Euro
Taux d'actualisation	2,30 %	3,42 %	3,10 %	1,33 %	3,31 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,44 %	Non applicable	Non applicable	1,33 %	1,87 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,12 %	3,50 %	3,00 %	2,38 %	3,97 %
Taux de progression des dépenses de santé					
• Taux initial	5,50 %	6,66 %	5,28 %	3,50 %	Non applicable
• Taux ultime	5,50 %	4,50 %	4,50 %	3,50 %	Non applicable

Pour la zone Euro, le taux d'actualisation utilisé selon la durée des engagements est de :

- taux court terme (3-5 ans) : 0,25 % ;
- taux moyen terme (5-10 ans) : 0,50 % ;
- taux long terme (plus de 10 ans) : de 1,00 % à 1,60 %.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement à la date de clôture des obligations d'entreprises de première catégorie (si disponibles) ou d'État ayant une maturité compatible avec la durée estimée des engagements.

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux d'actualisation, en accord avec la norme IAS 19.

La sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation est présentée dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Engagements au 30.06.2019	4 965	147	5 113
Engagements au 30.06.2019 avec une baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	5 372	157	5 529
Engagements au 30.06.2019 avec une hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	4 603	138	4 742

Les effets d'une variation des taux d'augmentation des frais médicaux sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Au titre des avantages médicaux postérieurs à l'emploi En millions d'euros	Effet de la variation		
	Avec taux actuel	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Sur la valeur actuelle des avantages cumulés au 30.06.2019	113	12	(10)
Sur la charge de l'exercice 2018/19	5	0	0

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2019	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	(117)	(7)
Pourcentage par rapport aux engagements	- 2,4 %	- 4,9 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses financières des engagements	326	7
Pourcentage par rapport aux engagements	6,6 %	4,8 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses démographiques des engagements	(258)	0
Pourcentage par rapport aux engagements	- 5,2 %	- 0,3 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	(265)	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	- 4,7 %	0,0 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience sur la limitation d'actifs	(2)	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	0,0 %	0,0 %
Duration moyenne	15,22	13,19

Note 4.8 Passifs financiers

La norme IFRS 9 portant sur les instruments financiers a remplacé la norme IAS 39 à compter du 1^{er} juillet 2018. La norme IAS 32 est appliquée depuis le 1^{er} juillet 2004. La norme IFRS 7 est appliquée depuis le 1^{er} juillet 2007. Son amendement approuvé par l'Union européenne le 22 novembre 2011 est appliqué à compter du 1^{er} juillet 2011.

Les emprunts et passifs financiers sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif. Ce calcul inclut tous les frais et commissions prévus au contrat entre les parties. Selon cette méthode, les frais directement attribuables à l'acquisition de la dette financière sont comptabilisés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif.

Conformément à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », la trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés à l'actif et au passif du bilan et figurant dans les tableaux des flux de trésorerie consolidés regroupent les éléments de trésorerie immédiatement disponibles ou convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. La trésorerie est composée de la trésorerie en banque, de la caisse, des dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et des Sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les équivalents de trésorerie correspondent à des placements à court terme, d'une durée inférieure à trois mois. Les découverts bancaires, étant assimilés à un financement, sont exclus de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

L'endettement financier net tel que défini et utilisé par le Groupe correspond au total de l'endettement financier brut (converti au cours de clôture), tenant compte des instruments dérivés en couverture de juste valeur et en couverture d'actifs nets en devises (couverture d'investissements nets et assimilés), diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

1. Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité

En millions d'euros	30.06.2018			30.06.2019		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	93	6 777	6 869	944	6 071	7 015
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titres négociables à court terme	280	-	280	-	-	-
Autres emprunts et dettes financières	80	463	542	177	363	540
Autres passifs financiers	360	463	822	177	363	540
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	452	7 239	7 691	1 121	6 434	7 555
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	(13)	(13)
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	-	25	25	-	2	2
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	-	25	25	-	(12)	(12)
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés en couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'actifs nets	(1)	-	(1)	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'actifs nets	-	-	-	0	-	0
Instruments dérivés en couverture économique d'actifs nets	(1)	-	(1)	0	-	0
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURES	452	7 265	7 716	1 121	6 422	7 543
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(754)	-	(754)	(923)	-	(923)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(303)	7 265	6 962	198	6 422	6 620

L'analyse de l'évolution de l'endettement financier net en fonction des variations cash et non cash est décrite ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2018	Variations des flux de trésorerie	Variations des flux sans impact sur la trésorerie				30.06.2019
		Flux totaux de trésorerie	Périmètre	Effet de change	Variation de la juste valeur	Autres	
Emprunt obligataires	6 869	12	-	101	33	-	7 015
Crédit syndiqué	0	-	-	-	-	-	0
Titres négociables à court terme	280	(280)	-	-	-	-	0
Autres emprunts et dettes financières	542	(1)	-	(2)	-	1	540
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	7 691	(269)	-	100	33	1	7 555
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	(13)	-	(13)
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	25	-	-	-	(24)	-	2
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	25	-	-	-	(37)	-	(12)
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'actifs nets	(1)	-	-	-	0	-	0
Instruments dérivés en couverture économique d'actifs nets	(1)	-	-	-	0	-	0
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURES	7 716	(269)	-	100	(4)	1	7 543
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(754)	(151)	-	(1)	-	(16)	(923)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	6 962	(421)	-	98	(4)	(15)	6 620

2. Répartition de l'endettement par devise avant et après prise en compte des instruments de couverture de change

Au 30.06.2018 En millions d'euros	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dettes après couverture	% dettes nettes après couverture
EUR	3 521	281	3 802	(221)	3 580	49 %	51 %
USD	4 174	(98)	4 076	(8)	4 068	53 %	58 %
GBP	(25)	(92)	(117)	(1)	(118)	- 2 %	- 2 %
SEK	(9)	-	(9)	0	(9)		
Autres devises	31	(67)	(36)	(523)	(559)	0 %	- 8 %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	7 691	25	7 716	(754)	6 962	100 %	100 %

Au 30.06.2019 En millions d'euros	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dettes après couverture	% dettes nettes après couverture
EUR	3 033	540	3 573	(243)	3 330	47 %	50 %
USD	4 471	(326)	4 145	(60)	4 085	55 %	62 %
GBP	6	(3)	3	(48)	(45)		- 1 %
SEK	8	-	8	(18)	(10)		0 %
Autres devises	37	(223)	(186)	(555)	(740)	- 2 %	- 11 %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	7 555	(12)	7 543	(923)	6 620	100 %	100 %

3. Répartition de l'endettement par devise et par type de couvertures de taux

Au 30.06.2018 En millions d'euros	Dettes après couverture par devise	Dettes fixes ⁽¹⁾	Dettes variables encadrées	Dettes variables	% (dettes fixes + variables encadrées) / dettes après couverture	Disponibilités	% (dettes fixes + variables encadrées) / dettes nettes
EUR	3 802	2 655	-	1 147	70 %	(221)	74 %
USD	4 076	3 406	-	670	84 %	(8)	84 %
GBP	(117)	-	-	(117)	NS	(1)	NS
SEK	(9)	-	-	(9)	NS	0	NS
Autres devises	(36)	22	-	(58)	NS	(523)	NS
TOTAL	7 716	6 084	-	1 633	79 %	(754)	87 %

(1) Couvertures comptables et autres dérivés.

NS: Non significatif.

Au 30.06.2019 En millions d'euros	Dettes après couverture par devise	Dettes fixes ⁽¹⁾	Dettes variables encadrées	Dettes variables	% (dettes fixes + variables encadrées) / dettes après couverture	Disponibilités	% (dettes fixes + variables encadrées) / dettes nettes
EUR	3 573	2 659	-	913	74 %	(243)	80 %
USD	4 145	3 494	-	651	84 %	(60)	86 %
GBP	3	-	-	3	NS	(48)	NS
SEK	8	-	-	8	NS	(18)	NS
Autres devises	(186)	14	-	(199)	NS	(555)	NS
TOTAL	7 543	6 168	-	1 375	82 %	(923)	93 %

(1) Couvertures comptables et autres dérivés.

NS: non significatif.

4. Répartition de la dette taux fixe/taux variable avant et après prise en compte des instruments de couverture de taux

En millions d'euros	30.06.2018				30.06.2019			
	Dette avant couverture		Dette après couverture		Dette avant couverture		Dette après couverture	
Dette fixe	6 770	88 %	6 084	79 %	6 871	91 %	6 168	82 %
Dette variable encadrée	-	-	-	-	-	-	-	-
Dette variable	946	12 %	1 633	21 %	672	9 %	1 375	18 %
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURE PAR NATURE DE TAUX	7 716	100 %	7 716	100 %	7 543	100 %	7 543	100 %

Au 30 juin 2019 avant toute couverture, 91 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe et 9 % à taux variable. Après couverture, la part à taux variable est de 18 %.

5. Échéancier des passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente les échéances de flux de trésorerie futurs (nominal et intérêts) liés aux passifs financiers. Les flux d'intérêts variables ont été estimés avec des taux figés au 30 juin 2018 et au 30 juin 2019.

Au 30.06.2018 En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux contractuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal	-	(7 679)	(323)	(38)	(891)	(1 071)	(1 587)	(727)	(3 042)
Intérêts	-	(1 886)	(123)	(126)	(249)	(232)	(176)	(104)	(876)
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	(7 691)	(9 565)	(447)	(164)	(1 140)	(1 303)	(1 763)	(830)	(3 918)
<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Flux à payer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Flux à recevoir	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(43)	(33)	(15)	(2)	(7)	(5)	(1)	(1)	(2)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS	(43)	(33)	(15)	(2)	(7)	(5)	(1)	(1)	(2)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	(7 734)	(9 598)	(461)	(166)	(1 147)	(1 308)	(1 764)	(831)	(3 921)

Au 30.06.2019 En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux contractuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal	-	(7 499)	(33)	(995)	(1 070)	(1 593)	(718)	(515)	(2 574)
Intérêts	-	(1 671)	(125)	(128)	(237)	(179)	(105)	(90)	(806)
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	(7 555)	(9 170)	(159)	(1 124)	(1 307)	(1 772)	(823)	(605)	(3 380)
<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Flux à payer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Flux à recevoir	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(21)	(23)	(7)	(6)	(4)	(1)	(1)	(1)	(3)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS	(21)	(23)	(7)	(6)	(4)	(1)	(1)	(1)	(3)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	(7 575)	(9 193)	(165)	(1 130)	(1 311)	(1 774)	(825)	(607)	(3 383)

6. Crédit syndiqué

Au 30 juin 2019, le crédit syndiqué multidevise de 2 500 millions d'euros ne fait pas l'objet de tirages.

7. Emprunts obligataires

Montant nominal	Taux d'intérêt	Date d'émission	Échéance	Valeur au bilan au 30.06.2019 En millions d'euros
850 MEUR	2,00 %	20.03.2014	22.06.2020	849
1 000 MUSD	5,75 %	07.04.2011	07.04.2021	888
201 MUSD	Marge + Libor 6 mois	26.01.2016	26.01.2021	180
1 500 MUSD	4,45 %	25.10.2011	15.01.2022	1 350
800 MUSD	4,25 %	12.01.2012	15.07.2022	721
500 MEUR	1,88 %	28.09.2015	28.09.2023	496
650 MEUR	2,13 %	29.09.2014	27.09.2024	658
600 MEUR	1,50 %	17.05.2016	18.05.2026	599
600 MUSD	3,25 %	08.06.2016	08.06.2026	522
850 MUSD	5,50 %	12.01.2012	15.01.2042	752
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES				7 015

8. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente les montants des actifs financiers et passifs financiers avant et après compensation.

Les montants compensés au bilan ont été établis selon les critères de la norme IAS 32. Ainsi, un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le Groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés, et s'il a l'intention de régler le montant net. Les actifs et passifs compensés proviennent du *cash pooling* multidevise mis en place au sein du Groupe.

Au 30.06.2018 En millions d'euros	Montants bruts des actifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS 7
Actif						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 026	(272)	754	-	-	-
Passif						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 094	(272)	822	-	-	-

Au 30.06.2019 En millions d'euros	Montants bruts des actifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS 7
Actif						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 044	(121)	923	-	-	-
Passif						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	661	(121)	540	-	-	-

Note 4.9 Instruments financiers

1. Juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2018	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
Actif							
Actifs financiers disponibles à la vente	Niveau 3	-	13	-	-	13	13
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		-	-	108	-	108	108
Créances clients et autres créances opérationnelles		-	-	1 122	-	1 122	1 122
Autres actifs courants		-	-	280	-	280	280
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	19	-	-	-	19	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	754	-	-	-	754	754
Passif							
Emprunts obligataires		-	-	-	6 869	6 869	7 175
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	791	791	791
Emprunts sur opérations de crédit-bail		-	-	-	31	31	31
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	43	-	-	-	43	43

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2019	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
Actif							
Instruments de capitaux propres	Niveaux 1 et 3	-	194	-	-	194	194
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		-	-	128	-	128	128
Créances clients et autres créances opérationnelles		-	-	1 226	-	1 226	1 226
Autres actifs courants		-	-	359	-	359	359
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	25	-	-	-	25	25
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	923	-	-	-	923	923
Passif							
Emprunts obligataires		-	-	-	7 015	7 015	7 229
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	512	512	512
Emprunts sur opérations de crédit-bail		-	-	-	28	28	28
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	21	-	-	-	21	21

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- dette : la juste valeur de la dette est déterminée pour chaque emprunt en actualisant les flux de trésorerie futurs sur la base des taux de marché à la clôture corrigés du risque de crédit du Groupe. Pour les emprunts et concours bancaires à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable ;
- emprunts obligataires : la liquidité de marché a permis de valoriser les emprunts obligataires à leur juste valeur en utilisant le cours de cotation ;
- autres passifs financiers à long terme : la juste valeur des autres passifs financiers à long terme a été déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque emprunt à un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du Groupe fixé à la date de clôture ;

- instruments dérivés : la valeur de marché des instruments présents dans les livres à la clôture a été déterminée sur la base d'informations de marché disponibles, en utilisant des modèles de valorisation courants.

Les niveaux de hiérarchie des justes valeurs suivants sont définis conformément à la norme révisée IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » :

- niveau 1 : juste valeur fondée sur des prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée grâce à des données de marché observables (autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1) ;
- niveau 3 : juste valeur déterminée selon des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables.

En application de la norme IFRS 13, les dérivés ont été valorisés en prenant en compte le calcul de la *credit valuation adjustment* (CVA) et de la *debt valuation adjustment* (DVA). L'évaluation est basée sur les données historiques (*rating* de nos banques contreparties et probabilité de défaut). Au 30 juin 2019, l'impact est non significatif.

2. Gestion des risques

Le suivi et la gestion des risques financiers sont assurés par la Direction des Financements et de la Trésorerie au sein de laquelle travaillent huit collaborateurs. Rattachée à la Direction Financière du Groupe, elle supervise l'ensemble des expositions financières et traite ou valide toutes les opérations de financement, placement et couverture, dans le cadre d'un programme accepté par la Direction Générale.

Tous les instruments financiers utilisés couvrent des transactions existantes, prévisionnelles ou des investissements. Ils sont contractés avec un nombre limité de contreparties disposant d'une notation de premier rang.

Gestion du risque de liquidité

Au 30 juin 2019, la trésorerie du Groupe s'élève à 923 millions d'euros (comparée à 754 millions d'euros au 30 juin 2018) auxquels s'ajoute un montant de 2760 millions d'euros de lignes de crédit bancaire renouvelable à moyen terme confirmées et utilisées à hauteur de 260 millions d'euros. Le financement du Groupe est assuré par un endettement à long terme (emprunts bancaires et obligataires), des financements court terme (Titres négociables à court terme et découverts bancaires), ainsi que les programmes d'affacturage et de titrisation, permettant d'assurer des ressources financières suffisantes pour la continuité de son activité. L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 1121 millions d'euros au 30 juin 2019 (comparé à 452 millions d'euros au 30 juin 2018).

Bien que le Groupe n'identifie pas d'autre besoin significatif, dans un contexte économique incertain, il ne peut pas être totalement garanti que le Groupe puisse continuer à accéder aux financements ou refinancements nécessaires à son exploitation courante et à ses investissements à des conditions satisfaisantes.

Les notations de crédit à long et court termes sollicitées par Pernod Ricard auprès des agences de notations sont respectivement Baa2/P2 chez Moody's et BBB/A2 chez Standard & Poor's.

Les documentations de crédit bancaire et obligataire prévoient des engagements et un ratio financier qui, s'ils ne sont pas respectés, pourraient donner lieu à une accélération des remboursements. Au 30 juin 2019, le Groupe respecte le ratio auquel il est soumis dans le cadre de son crédit syndiqué: ratio de solvabilité (Dette Nette totale convertie au taux moyen/EBITDA consolidé) inférieur ou égal à 5,25.

Par ailleurs, bien que les excédents de trésorerie du Groupe soient placés, pour une très large majorité, auprès de succursales de banques bénéficiant des meilleures notations, il ne peut pas être exclu que les placements du Groupe perdent une partie de leur liquidité et/ou de leur valeur.

Le système de contrôle des changes en place dans certains pays limite les capacités d'utilisation du cash par le Groupe (impossibilité de placement auprès du Groupe) et, dans certains cas, retarde les possibilités de paiement de dividendes (nécessité d'une autorisation administrative notamment à Cuba). Au 30 juin 2019, le montant de la trésorerie à disponibilité ralentie s'élève à 141 millions d'euros dont 134 millions d'euros s'agissant de Cuba.

Les clauses particulières des contrats de financement ainsi que l'échéancier des passifs financiers sont respectivement présentés dans la partie « Contrats importants » du rapport de gestion et dans la Note 4.8 – *Passifs financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

Gestion du risque de change

Le Groupe, consolidant ses états financiers en euro, est exposé aux fluctuations contre l'euro des devises dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs (risque patrimonial) et sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats).

Si certaines stratégies de couverture permettent de limiter les expositions, il n'y a pas de protection absolue contre l'impact des variations de change.

En matière de risque de change patrimonial, la mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle. Ce principe a été mis en œuvre lors de l'acquisition des actifs de Seagram, d'Allied Domecq et de Vin&Sprit via la mise en place d'une partie de la dette libellée en dollar américain reflétant l'importance des *cash flows* générés en dollar ou devises liées.

La variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publiés dans les comptes consolidés en euro et détériorer le résultat du Groupe.

En matière de risque de change opérationnel, le Groupe est confronté, de par son exposition internationale, à des risques de change liés à des transactions opérées par des filiales dans une monnaie différente de leur monnaie de fonctionnement (risque comptable de transaction).

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change liées aux facturations intragroupe entre les filiales productrices et distributrices sont gérées dans le cadre d'un processus mensuel de centralisation et de compensation auquel participe la majorité des pays dont les devises sont librement convertibles et transférables et dont la législation interne autorise la participation. Ce système couvre les expositions nettes via des opérations de change à terme.

Le risque résiduel est couvert en partie par des instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances et des dettes hors Groupe, certaines ou hautement probables.

Par ailleurs, le Groupe peut mettre en place des couvertures fermes ou optionnelles visant à réduire l'impact de la variation des changes sur ses activités opérationnelles dans certaines Sociétés de Marques réalisant des achats importants dans une devise autre que l'euro, notamment l'USD, le GBP et le SEK ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

Gestion des risques de taux

Au 30 juin 2019, la dette du groupe Pernod Ricard est composée de dettes à taux variables (essentiellement des Titres négociables à court terme et autres crédits bancaires) et de dettes à taux fixes (essentiellement des dettes obligataires) auxquelles il convient de rajouter un portefeuille de couverture comprenant des *swaps* en dollar américain.

Le Groupe ne peut garantir ni que ces couvertures s'avèreront suffisantes ni qu'il sera en mesure de les maintenir à des conditions acceptables.

Échéancier de la dette et des couvertures à taux variable EUR (valeur notionnelle en millions d'euros)

Au 30.06.2019 En millions d'euros	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	243	-	-	243
Total passifs à taux variable	(128)	(245)	0	(373)
POSITION NETTE VARIABLE AVANT COUVERTURE	115	(245)	0	(130)
Instruments financiers dérivés	(540)	-	-	(540)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	(425)	(245)	0	(670)

Échéancier de la dette et des couvertures à taux variable USD (valeur notionnelle en millions d'euros)

Au 30.06.2019 En millions d'euros	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	60	-	-	60
Total passifs à taux variable	(84)	(189)	-	(273)
POSITION NETTE VARIABLE AVANT COUVERTURE	(24)	(189)	-	(214)
Instruments financiers dérivés	314	(514)	(177)	(377)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	289	(703)	(177)	(591)

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur le compte de résultat)

Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) conduirait à une augmentation ou une diminution de 8 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur les capitaux propres)

Une variation relative de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) générerait, sur les capitaux propres, un gain ou une perte de l'ordre de 1 million d'euros liés à la variation de juste valeur des dérivés documentés en couverture de flux de trésorerie (*swaps*).

Analyse de sensibilité des instruments financiers en couverture des risques sur les matières premières agricoles (impact sur les capitaux propres)

Au 30 juin 2019, la sensibilité du portefeuille est non significative.

Risque de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe pourrait être exposé sur des placements de trésorerie, des valeurs d'instruments de couverture ou la disponibilité de financements confirmés non tirés en cas de défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter cette exposition, le Groupe effectue une sélection rigoureuse de ses contreparties en fonction de plusieurs critères, dont les notations d'agences et selon les échéances des transactions.

Toutefois, aucune assurance ne peut être donnée que cette sélection rigoureuse est suffisante pour protéger le Groupe contre ce type de risque, en particulier dans l'environnement économique actuel.

Note 4.10 Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières

En application de la norme IFRS 9 révisée « Instruments financiers », tous les instruments dérivés doivent être reflétés au bilan à leur juste valeur, déterminée sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché ou de cotations externes d'établissements financiers.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert, pour le risque couvert, sont enregistrées en résultat sur la même période. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur de la partie « efficace »

du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres. Elle est constatée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la variation de valeur de la partie « inefficace » du dérivé est enregistrée directement en résultat. Si l'instrument dérivé est désigné comme une couverture d'un investissement net en monnaie étrangère, la variation de valeur de la partie « efficace » de l'instrument dérivé est enregistrée dans les capitaux propres et la variation de la partie considérée comme « inefficace » est comptabilisée en résultat.

Instruments de couverture (par catégorie de risques et nature de couverture)

Type de couverture au 30.06.2018 <i>En millions d'euros</i>	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats				Juste valeur	
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif
Couverture de juste valeur						-	26
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	858	172	1 029	-	26
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net						1	-
Couverture de risque de change	<i>NDF & FX options</i>	65	-	-	65	1	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture économique d'actifs nets						-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS INCLUS DANS LE CALCUL DE L'ENDETTEMENT NET						1	26
Couverture de flux de trésorerie						3	4
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	172	-	172	-	1
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change</i>	65	-	-	65	0	3
Couverture de risque de matières premières	<i>Forward</i>	16	7	-	23	3	0
Hors comptabilité de couverture						15	13
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward</i>	1 748	-	-	1 748	15	8
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	1 201	-	1 201	-	5
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS						19	43
TOTAL NON COURANT						2	31
TOTAL COURANT						17	11

Type de couverture au 30.06.2019 <i>En millions d'euros</i>	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats				Juste valeur	
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif
Couverture de juste valeur						13	2
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	879	176	1 054	13	2
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net						-	-
Couverture de risque de change	<i>FX Forwards</i>	130	-	-	130	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture économique d'actifs nets						-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS INCLUS DANS LE CALCUL DE L'ENDETTEMENT NET						13	2
Couverture de flux de trésorerie						3	4
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	176	-	176	-	3
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forwards & FX Options</i>	139	38	-	177	1	1
Couverture de risque de matières premières	<i>Swaps</i>	12	3	-	15	2	0
Hors comptabilité de couverture						9	15
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward</i>	1 424	-	-	1 424	4	5
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	1 230	-	1 230	4	11
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS						25	21
TOTAL NON COURANT						20	16
TOTAL COURANT						6	5

Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des contrats. Concernant les *cross currency swaps*, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au cours traité. Pour les autres instruments, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de clôture. Les valeurs de marché estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés financiers et les méthodes d'évaluation

appropriées selon le type d'instruments. Ces méthodes de valorisation donnent des résultats cohérents par rapport aux valorisations fournies par les contreparties bancaires.

Les instruments de couverture du Groupe au 30 juin 2019 ne présentent pas d'inefficacité.

Éléments couverts (par catégorie et type de couverture)

Type de couverture au 30.06.2019 <i>En millions d'euros</i>	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des ajustements de FVH inclus dans la valeur comptable de l'élément couvert		Poste du bilan dans lequel l'élément couvert est inclus	CFH Réerves	Variation de juste valeur des dérivés en OCI
	Actif	Passif	Actif	Passif			
FAIR VALUE HEDGE (FVH)							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	-	1 069	13	2	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	4	11	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	N/A	N/A
CASHFLOW HEDGE (CFH)							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	(3)	(2)
Arrêt de couverture	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	(16)	10
Risque de change							
Couverture des ventes futures en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	(1)	2
Arrêt de couverture	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Risque de matières premières							
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0
NET INVESTMENT HEDGE (NIH)							
Actifs nets couverts	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : Non applicable.

Note 4.11 Autres passifs courants

Les autres passifs courants sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019
Dettes fiscales et sociales	613	636
Autres passifs courants	347	421
TOTAL	960	1 058

Les autres passifs courants au 30 juin 2019 sont principalement composés des 311 millions d'euros d'acompte sur dividendes mis en paiement le 10 juillet 2019. La majorité de ces autres passifs courants présentent une échéance inférieure à un an.

Note 5 Notes sur le tableau des flux de trésorerie

Note 5.1 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a augmenté de 181 millions d'euros. Sa variation se décompose comme suit :

- augmentation des stocks : + 285 millions d'euros ;
- augmentation des créances d'exploitation : + 126 millions d'euros ;
- augmentation des dettes d'exploitation et autres : (166) millions d'euros ;
- autres mouvements : (65) millions d'euros.

L'augmentation des stocks est liée à la constitution de stocks de produits à vieillissement pour répondre à leur demande croissante.

Note 5.2 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles proviennent essentiellement de projets d'agrandissement de sites industriels afin d'augmenter la capacité de distillation et maturation, d'investissements dans des maisons de marque (destinées à accueillir des visiteurs) ou bien de renouvellement d'équipements dans les filiales de production.

Note 5.3 Souscription/remboursement d'emprunts

Le Groupe n'a ni procédé à la souscription, ni au remboursement d'emprunts obligataires au cours de l'exercice 2018/19.

Par ailleurs, le Groupe a procédé à un tirage du crédit syndiqué de 150 millions d'euros au cours de l'exercice, lequel a été remboursé sur la même période. Il a également diminué l'encours des Titres négociables à court terme pour 280 millions d'euros.

Note 6 Informations complémentaires

Note 6.1 Capitaux propres

1. Capital social

Le capital social du Groupe n'a pas évolué entre le 1^{er} juillet 2018 et le 30 juin 2019 :

	Nombre de titres	Montant En millions d'euros
Capital social au 30.06.2018	265 421 592	411
Capital social au 30.06.2019	265 421 592	411

Toutes les actions Pernod Ricard sont des actions émises et entièrement libérées pour une valeur nominale de 1,55 euro. Il n'existe qu'une seule catégorie d'actions Pernod Ricard, qui, sous réserve d'une inscription nominative ininterrompue de 10 ans, acquièrent un droit de vote double.

2. Titres autodétenus

Les actions propres sont comptabilisées à l'acquisition en diminution des fonds propres et les variations de valeur ne sont pas enregistrées. Lorsque les actions d'autocontrôle sont cédées, toute différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur au jour de la cession est enregistrée en variation des capitaux propres et ne contribue pas au résultat de la période.

Au 30 juin 2019, Pernod Ricard et ses filiales contrôlées détenaient 1 596 503 titres Pernod Ricard pour une valeur de 199 millions d'euros. Ces titres autodétenus sont présentés en déduction des capitaux propres à leur coût d'acquisition.

Dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou d'attributions d'actions gratuites, Pernod Ricard SA détient directement (autodétention) ou indirectement (*calls* ou options de réméré) les actions qui pourraient être attribuées en cas de levée d'option dans le cas de plans de *stock-options* ou d'atteinte de performances dans le cas d'actions gratuites.

3. Acompte sur dividende

Le Conseil d'Administration du 17 avril 2019 a décidé de verser un acompte sur dividende de 1,18 euro par action au titre de l'exercice 2018/19, soit un montant total de 311 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 10 juillet 2019 et a été comptabilisé en autres passifs courants au bilan du 30 juin 2019.

4. Gestion du capital

Le Groupe gère son capital dans une optique d'optimisation du coût du capital et de la rentabilité pour ses actionnaires, de sécurité pour l'ensemble de ses contreparties et de maintien d'une bonne notation. Dans ce contexte, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital, procéder au rachat d'actions propres, autoriser des plans de paiement fondés sur actions.

5. Contrat de liquidité

Le 24 mai 2012, la société Pernod Ricard SA a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité pour une durée de 12 mois avec effet au 1^{er} juin 2012. Il est renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de 12 mois. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, a été affectée la somme de 5 millions d'euros.

Note 6.2 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe applique la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » aux transactions dont le paiement et le règlement sont fondés sur des actions.

En application de cette norme, les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance accordées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur, laquelle juste valeur doit être constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Cette juste valeur a été déterminée en utilisant des modèles de valorisation en fonction des caractéristiques du plan et des données de marché à la date d'attribution et sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction du Groupe.

1. Description des plans de rémunération basée sur actions

Le Groupe accorde aux cadres à haut niveau de responsabilité, aux cadres clés du Groupe et aux Managers à potentiel des plans de *stock-options* et d'actions de performance. Tous les plans sont dénoués en actions (*equity-settled*).

Au cours de l'exercice 2018/19, trois plans d'attribution ont été mis en place le 21 novembre 2018 :

- un plan de *stock-options* incluant une condition de performance basée sur le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 21 novembre 2018 au 21 novembre 2021 inclus (trois ans) et une condition de présence à quatre ans ;
- un plan d'actions de performance incluant un critère basé sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport au budget, évalué sur trois exercices consécutifs incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées et une condition de présence à l'acquisition (quatre ans) ;
- un plan d'actions de performance incluant plusieurs niveaux de conditions de performance, la première basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport au budget, évalué sur trois exercices incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées et la seconde basée sur le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 21 novembre 2018 au 21 novembre 2021 inclus (trois ans) ainsi qu'une condition de présence à l'acquisition (quatre ans).

	Nature des options	Présence de condition de performance	Nombre de bénéficiaires	Point de départ de l'exercice des options	Date d'expiration	Prix de souscription ou d'achat En euros	Options en circulation au 30.06.2019	Charge de <i>stock-options</i> pour l'exercice 2018/19 En milliers d'euros
Plan du 15.09.2010	Achat	Avec conditions	1	16.09.2014	15.09.2018	64,00 €	0	0
Plan du 15.06.2011	Achat	Sans condition	713	16.06.2015	15.06.2019	68,54 €	0	0
Plan du 15.06.2011	Achat	Avec conditions	144	16.06.2015	15.06.2019	68,54 €	0	0
Plan du 06.11.2013	Achat	Avec condition	168	07.11.2017	06.11.2021	88,11 €	0	0
Plan du 06.11.2015	Achat	Avec condition	161	07.11.2019	06.11.2023	102,80 €	182 507	1 109
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec condition	16	18.11.2020	17.11.2024	105,81 €	150 008	569
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	15	10.11.2021	09.11.2025	126,53 €	124 050	586
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	15	22.11.2022	21.11.2026	137,78 €	109 492	349

	Nature des actions	Présence de condition de performance	Nombre de bénéficiaires	Acquisition des actions à partir de	Disposition des actions à partir de	Actions en circulation au 30.06.2019	Charge d'actions pour l'exercice 2018/19 En milliers d'euros
Plan du 06.11.2014	Gratuites	Avec conditions	1 007	07.11.2018	07.11.2018	0	2 174
Plan du 06.11.2015	Gratuites	Avec conditions	1 006	07.11.2019	07.11.2019	337 828	7 353
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Avec conditions	997	18.11.2020	18.11.2020	406 026	8 432
				33 % 18.11.2017	33 % 18.11.2019		
				33 % 18.11.2018	33 % 18.11.2020		
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Sans condition	6	33 % 18.11.2019	33 % 18.11.2021	24 853	*
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	1 000	10.11.2021	10.11.2021	348 742	9 228
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec conditions	958	22.11.2022	22.11.2022	336 069	5 680

* Pour ce plan, le Groupe a pris la décision de reconnaître exceptionnellement l'intégralité de la charge sur l'année 2016/17.

(1) Total shareholder return.

L'historique des plans de *stock-options* non encore expirés est présenté dans la partie «Gouvernement d'entreprise et contrôle interne» du document d'enregistrement universel.

Au 30 juin 2019, il n'y a pas de plan d'options déjà acquis non exercé.

Le Groupe a constaté une charge de 2,6 millions d'euros en résultat opérationnel au titre des quatre plans de *stock-options* en cours d'acquisition au 30 juin 2019, ainsi qu'une charge de 32,9 millions d'euros au titre des cinq plans d'actions de performance.

Charges annuelles <i>En millions d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019
<i>Stock-options</i> – en contrepartie des capitaux propres	3	3
Actions de performance et actions gratuites – en contrepartie des capitaux propres	30	33
CHARGES ANNUELLES TOTALES	33	36

L'évolution des options/actions en circulation sur l'exercice (période du 1^{er} juillet 2018 au 30 juin 2019) est décrite ci-dessous :

	Nature des options	Présence de condition de performance	Options en circulation au 30.06.2018	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Exercées pendant la période	Expirées pendant la période	Options en circulation au 30.06.2019
Plan du 15.09.2010	Achat	Avec conditions	0	0	0	0	0	0
Plan du 15.06.2011	Achat	Sans condition	154 546	0	1 205	153 341	0	0
Plan du 15.06.2011	Achat	Avec conditions	81 375	0	0	81 375	0	0
Plan du 06.11.2013	Achat	Avec condition	0	0	0	0	0	0
Plan du 06.11.2015	Achat	Avec condition	276 525	0	94 018	0	0	182 507
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec condition	150 008	0	0	0	0	150 008
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	124 050	0	0	0	0	124 050
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	0	109 492	0	0	0	109 492

	Nature des actions	Présence de condition de performance	Actions en circulation au 30.06.2018	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Transférées pendant la période	Expirées pendant la période	Actions en circulation au 30.06.2019
Plan du 06.11.2014	Gratuites	Avec conditions	360 148	0	3 178	356 970	0	0
Plan du 06.11.2015	Gratuites	Avec conditions	359 493	0	21 210	455	0	337 828
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Avec conditions	429 576	0	23 550	0	0	406 026
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Sans condition	49 704	0	0	24 851	0	24 853
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	366 449	0	17 707	0	0	348 742
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec conditions	N/A	341 313	5 244	0	0	336 069

Le prix d'exercice moyen des options qui ont été exercées durant l'exercice 2018/19 s'élève à 68,54 euros.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des justes valeurs des options et actions attribuées sur l'exercice avec le modèle binomial ou Monte Carlo ainsi que les termes d'attribution des options/des actions sont détaillés ci-dessous :

	Nature des options/actions	Présence de condition de performance	Cours de l'action à l'origine <i>(en euros) ⁽¹⁾</i>	Prix d'exercice <i>(en euros)</i>	Volatilité attendue	Taux de dividende attendu	Taux d'intérêt sans risque	Juste valeur IFRS 2
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	140,50	137,78	18,60 %	2,17 %	1,10 %	21,04
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec conditions	140,50	N/A	18,30 %	2,17 %	0,50 %	80,38
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec condition	140,50	N/A	N/A	2,17 %	N/A	128,82

N/A : Non applicable.

(1) Cours de clôture de Bourse en date d'attribution.

Les justes valeurs sont figées à la mise en place de chaque plan, et elles ne varient pas selon les années. Aussi présentons-nous ici uniquement les valeurs relatives aux plans attribués au cours de l'exercice 2018/19 (les informations relatives aux plans antérieurs sont disponibles dans les précédents documents de référence).

Depuis 2012, l'hypothèse de volatilité attendue des plans est basée sur une approche multicritère prenant en considération :

- la volatilité historique sur une période égale à la durée de vie des options ;
- la volatilité implicite calculée à partir des options disponibles sur le marché financier.

La possibilité d'un exercice avant maturité des options a été prise en compte dans le modèle d'évaluation des plans de *stock-options* en reflétant via une hypothèse le comportement de bénéficiaires quant aux exercices anticipés (avant la maturité). En 2017, un nouveau profil d'exercice des options a été défini afin de remplacer celui établi en 2010. Il est considéré que 30 %, 40 % et 30 % des options seraient exercées dès que le cours de l'action atteindrait respectivement 120 %, 150 % et 180 % du prix d'exercice. Cette hypothèse se fonde sur une analyse récente des comportements observés sur les plans attribués avant 2017.

Les options attribuées le 21 novembre 2018 sont toutes conditionnées au positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs : les *stock-options* seront préacquises le 21 novembre 2021 sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR⁽¹⁾) soit égal ou supérieur à la 7^e position sur 13 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de performance atteint). L'acquisition sera définitive si la condition de présence est validée au 21 novembre 2022.

Deux plans d'actions de performance ont été attribués le 21 novembre 2018. Dans les deux cas, leur juste valeur correspond, entre autres, au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminuée de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition (soit quatre ans pour tous les bénéficiaires). Pour les deux plans, le nombre d'actions de performance attribuées dépendra de la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe sur les exercices clos au 30 juin 2019, au 30 juin 2020 et au 30 juin 2021 par rapport au résultat opérationnel courant budgété pour chacun des exercices, à taux de change et périmètre constants. La charge comptable IFRS 2 du plan sera ajustée au plus tard à la fin de la période d'acquisition par rapport à cette condition.

La juste valeur d'un des deux plans tient par ailleurs compte de la même condition de performance marché que celle appliquée aux *stock-options* attribuées le 21 novembre 2018, cumulative à la condition interne décrite ci-dessus : positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs

sur la période du 21 novembre 2018 au 21 novembre 2021 inclus (trois ans). Les actions de performance, dont le nombre sera déterminé par application de la condition interne, seront acquises sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR⁽¹⁾) soit égal ou supérieur à la 7^e position sur 13 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de performance atteint). L'acquisition sera définitive à compter du 22 novembre 2022 si la condition de présence est validée au 21 novembre 2022.

2. Plan d'actionnariat salarié

En mai 2019, les collaborateurs de 18 pays (soit environ 75 % des salariés du Groupe) ont eu la possibilité de participer au premier Plan d'Actionnariat de Pernod Ricard, dans le cadre d'une offre structurée, incluant notamment une décote de 20 % sur le prix de référence de l'action.

Le prix d'acquisition a ainsi été fixé à 127,84 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Président-Directeur Général, soit du 16 mai au 12 juin 2019.

Au 21 juin 2019, date de la fin de la période d'acquisition/rétractation, l'ensemble des titres disponibles dans le cadre de cette offre (479 997) a été souscrit par les salariés de 45 filiales dans 18 pays.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles.

La charge IFRS 2 comptabilisée au titre de ce plan dans les comptes consolidés 2018/19 s'élève à 2,6 millions d'euros.

Ce plan n'a pas occasionné d'augmentation de capital, les actions concernées ayant été rachetées par le Groupe sur le marché secondaire. De ce fait, ce plan a entraîné un décalage de trésorerie, les actions ayant été rachetées par le Groupe sur le marché secondaire au cours de l'exercice fiscal 2018/19 et la contribution des salariés n'ayant été versée qu'au mois de juillet de l'exercice 2019/20.

Note 6.3 Engagements hors bilan

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés au 30.06.2018	2 463	888	1 260	314
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	-	-	-	-
Engagements donnés liés au financement de la Société	18	6	5	6
Garanties financières données	18	6	5	6
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	2 445	882	1 255	308
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	1 631	586	998	46
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	253	172	12	69
Contrats de locations simples	522	94	236	192
Autres	39	29	9	1

(1) Total shareholder return.

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements reçus au 30.06.2018	2 574	40	2 506	28
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	4	1	3	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	2 536	35	2 500	1
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 500	-	2 500	-
Garanties financières reçues	36	35	0	1
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	33	3	3	27
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	31	3	2	26
Autres	3	1	1	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés au 30.06.2019	2 587	863	1 356	368
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	7	2	5	-
Engagements donnés liés au financement de la Société	23	6	12	6
Garanties financières données	23	6	12	6
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	2 556	855	1 339	362
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	1 744	582	1 087	74
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	243	163	11	68
Contrats de locations simples	551	97	239	219
Autres	15	13	2	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements reçus au 30.06.2019	2 593	53	2 509	31
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	3	1	2	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	2 544	43	2 500	1
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 500	0	2 500	-
Garanties financières reçues	44	43	0	1
Autres	0	0	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	46	9	6	30
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	43	8	6	29
Autres	2	0	1	1

1. Lignes de crédit reçues et non utilisées

Les lignes de crédit reçues et non utilisées correspondent essentiellement au montant nominal non tiré au 30 juin 2019 du crédit syndiqué (cf. Note 4.8 – *Passifs financiers*).

2. Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières

Dans le cadre de leur activité de production de cognac, vin, champagne et whiskies, les principales filiales du Groupe sont engagées à hauteur de 1 662 millions d'euros dans des contrats d'approvisionnement en eaux-de-vie, raisins, vins clairs et céréales.

Note 6.4 Passifs éventuels

Pernod Ricard a reçu plusieurs notifications de redressement pour les exercices 2006/07 à 2014/15, concernant spécifiquement, pour un montant de 7 244 millions de roupies indiennes (soit 92 millions d'euros, incluant les intérêts), la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité. Il convient de noter que le niveau et le montant de ce risque ont été progressivement et significativement réduits au cours des dernières années et la société a obtenu une décision judiciaire en sa faveur en 2019 au titre des exercices 2006/07 à 2010/11. Pernod Ricard India, avec le soutien de ses conseils fiscaux, conteste le bien-fondé de ce chef de redressement et estime ses chances de succès probables en contentieux. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

Note 6.5 Litiges

Dans le cadre normal de ses activités, Pernod Ricard est impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Une provision au titre de ces procédures n'est constituée en « autres provisions pour risques et charges » (cf. Note 4.7 – *Provisions*) que lorsqu'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement, et que son montant peut être évalué de manière fiable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque.

Le montant des provisions enregistrées par Pernod Ricard au 30 juin 2019 au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 524 millions d'euros, contre 548 millions d'euros au 30 juin 2018 (cf. Note 4.7 – *Provisions*). Pernod Ricard n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois une incidence significative sur la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autres que ceux décrits ci-dessous.

1. Litiges relatifs aux marques

Havana Club

La marque « Havana Club » est détenue dans la plupart des pays par une joint-venture dénommée Havana Club Holding SA (HCH), dont Pernod Ricard est actionnaire, et est enregistrée dans plus de 160 pays où le rhum Havana Club est commercialisé. Aux États-Unis, la marque est détenue par une société cubaine (Cubaexport). Les droits de propriété portant sur cette marque sont actuellement contestés aux États-Unis, par une société concurrente de Pernod Ricard.

Une loi américaine relative aux conditions de protection des marques précédemment utilisées par des entreprises nationalisées a été adoptée en 1998, puis condamnée par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2002. Mais à ce jour les États-Unis n'ont pas modifié leur législation afin de se conformer à la décision de l'OMC.

1. L'OFAC (Bureau de contrôle des actifs étrangers aux États-Unis) a estimé que cette même loi avait pour effet d'empêcher tout renouvellement de la marque « Havana Club », détenue aux États-Unis par la société Cubaexport depuis 1976, sans obtenir de licence spécifique de l'OFAC. En août 2006, conformément au refus de l'OFAC d'attribuer une licence spécifique, l'Office américain des brevets et des marques (USPTO) a refusé le renouvellement de ladite marque « Havana Club ». Cubaexport a adressé une requête au Directeur de l'USPTO visant à infirmer cette décision de non-renouvellement et a intenté une procédure distincte à l'encontre de l'OFAC contestant tant la décision de l'OFAC que les textes législatifs et réglementaires appliqués par ce dernier. En mars 2009, le Tribunal du District de Columbia déboutait Cubaexport de ses demandes. En mars 2011, la Cour d'Appel a privé, à deux voix contre une, la possibilité pour Cubaexport de renouveler sa marque. Un recours a été présenté le 27 janvier 2012 devant la Cour Suprême avec le soutien de la France, du National Foreign Trade Council et de la Washington Legal Foundation, lequel a été déclaré irrecevable le 14 mai 2012. En novembre 2015, Cubaexport a de nouveau demandé à l'OFAC une licence spécifique pour le renouvellement de la marque aux États-Unis. Le 11 janvier 2016, l'OFAC a accordé à Cubaexport la licence demandée et le 13 janvier 2016, la requête devant le Directeur de l'USPTO a été déclarée recevable et la marque a été renouvelée pour la période de 10 années finissant le 27 janvier 2016. Une nouvelle demande de renouvellement pour une période de 10 années à compter du 27 janvier 2016 a été accordée.

2. Une société concurrente du Groupe a saisi l'USPTO, sollicitant l'annulation du dépôt de la marque « Havana Club » aux États-Unis. En janvier 2004, l'USPTO a rejeté cette action, refusant ainsi l'annulation du dépôt de la marque. Cette décision ayant fait l'objet d'un appel, une procédure judiciaire est actuellement en cours devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia. Cette procédure a été suspendue dans l'attente de la décision de l'USPTO concernant la requête susvisée de Cubaexport. À la suite de l'acceptation de la requête auprès du Directeur de l'USPTO, cette procédure judiciaire a repris son cours et la partie demanderesse a amendé sa plainte. En réaction, Cubaexport et HCH ont déposé deux requêtes : une requête visant à obtenir le rejet de l'ensemble des demandes formulées à leur encontre ainsi qu'une requête visant à obtenir une procédure accélérée sur certains aspects.

Ces risques constituent un frein potentiel au développement de l'activité du Groupe mais aucune obligation résultant de ces événements n'est à prévoir. La résolution de ces litiges constituerait une opportunité pour le développement de l'activité du Groupe.

2. Litiges fiscaux

Les sociétés du Groupe font régulièrement l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale ou région et par la Direction Fiscale du Groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Des provisions sont constituées le cas échéant. Pernod Ricard n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige fiscal en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

Inde

Pernod Ricard India (P) Ltd est engagée dans un litige avec les douanes indiennes portant sur la valeur déclarée du concentré de boisson alcoolique (CAB) importé en Inde. Les douanes contestent les valeurs déclarées en faisant valoir que certains concurrents utilisent des valeurs différentes pour l'importation de produits similaires. Ce litige a été soumis à la Cour Suprême qui a rendu en juillet 2010 une décision fixant les principes à retenir pour déterminer les valeurs servant de base aux droits à payer. Pernod Ricard India (P) Ltd s'est d'ores et déjà acquittée des montants correspondants sur la période antérieure à 2001. S'agissant de la période entre 2001 et décembre 2010, Pernod Ricard India (P) Ltd a versé la quasi-totalité du reliquat des droits, tels que déterminés par les douanes de Delhi suite à la première notification de redressement reçue en 2011. Une seconde notification reçue en 2013, confirmée le 14 août 2017, a été suspendue par la Cour Suprême. La Société poursuit activement ses discussions avec les autorités et juridictions.

Pernod Ricard India (P) a également des débats avec les autorités douanières indiennes sur la valeur de transaction des produits internationaux importés en Inde. Cela fait l'objet de discussions avec les autorités et juridictions compétentes.

Par ailleurs, Pernod Ricard India (P) a reçu plusieurs notifications de redressement relatives aux années 2006/07 à 2014/15 concernant la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité (cf. Note 6.4 – *Passifs éventuels*). Pernod Ricard India (P) a obtenu une décision judiciaire en sa faveur en 2019 au titre des exercices 2006/07 à 2010/11.

À noter, les litiges mentionnés ci-avant ne font l'objet de provisions qui sont le cas échéant comptabilisées en autres provisions pour risques et charges (cf. Note 4.7 – *Provisions*) que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

3. Litiges commerciaux

Colombie

Le 14 novembre 2017, une plainte auprès de l'Autorité de la compétence colombienne (Superintendencia De Industria Y Comercio) a été déposée conjointement par le département de Cundinamarca (Colombie) et la société Empresa de Licores de Cundinamarca (société de distillation détenue à 100 % par le département) contre Pernod Ricard SA, Pernod Ricard Colombia SA et l'un de ses concurrents. Les sociétés mises en cause auraient violé le Colombian Unfair Competition Act, notamment ses articles 7 et 18, en ayant illégalement importé des spiritueux en Colombie. L'importation présumée aurait permis aux sociétés d'obtenir

un avantage compétitif déloyal sur les producteurs locaux. Les plaignants demandent des dommages et intérêts correspondant à la perte de profits et impôts sur la période 2013/2017. Pernod Ricard conteste vivement cette plainte et se défendra activement contre ces allégations. Il est à noter que cette nouvelle plainte reprend les éléments du procès qui avait été fait en 2004 devant les tribunaux New Yorkais par Cundinamarca, la république de Colombie et d'autres départements de Colombie ; procès auquel les plaignants avaient renoncé en 2012.

Note 6.6 Parties liées

Les transactions avec les entreprises associées et les co-entreprises ne sont pas significatives sur l'exercice clos le 30 juin 2019.

Les rémunérations allouées aux Mandataires Sociaux et aux membres du Comité Exécutif (COMEX) au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Conseil d'Administration ⁽¹⁾	1	1
Comité Exécutif Groupe		
• Avantages court terme	14	14
• Avantages postérieurs à l'emploi	4	5
• Paiements fondés sur des actions ⁽²⁾	5	6
TOTAL DES CHARGES COMPTABILISÉES AU TITRE DE L'EXERCICE	24	26

(1) Rémunérations des Administrateurs.

(2) Le coût des paiements fondés sur des actions correspond à la charge constatée en compte en résultat sur la période au titre des stock-options et des actions de performance accordées aux membres du Comité Exécutif Groupe.

Par ailleurs, le Dirigeant Mandataire Social est éligible aux indemnités de rupture de mandat suivantes (faisant l'objet d'une convention réglementée, approuvée par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016) :

- clause de non-concurrence d'une durée d'un an, assortie d'une indemnité correspondant à 12 mois de rémunération ;
- clause de départ contraint soumise à conditions de performance, assortie d'une indemnité maximale correspondant à 12 mois de rémunération.

Ces engagements n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Note 6.7 Événements post-clôture

Depuis le 30 juin 2019, et dans le cadre de sa stratégie de gestion active de portefeuille, le Groupe a finalisé les acquisitions de 100 % de la société Firestone & Robertson Distilling Co. (USA) propriétaire de la marque TX Bourbon, d'une part majoritaire de la société Rabbit Hole Spirits, LLC (USA) propriétaire de la marque de Bourbon Rabbit Hole Whiskey, d'une part majoritaire de la société Laurenskirck (PTY) Ltd. (Afrique du Sud) propriétaire de la marque de Gin Inverroche, de 100 % de la société Bodeboca, SL (Espagne) propriétaire de la plateforme digitale Bodeboca ainsi que l'acquisition de 34 % de la Joint-Venture Seagram MM Holdings (Myanmar) propriétaire de la marque High Class Whisky. Ces acquisitions représentent un montant total de l'ordre de 250 millions d'euros.

De plus, en date du 28 août 2019, le Groupe a annoncé avoir trouvé un accord définitif avec le Conseil d'Administration de la société cotée américaine Castle Brands Inc. (NYSE American : ROX) pour le rachat de l'intégralité des titres de la société pour un montant de 1,27\$ par action payable en cash, soit un montant total estimé de 223 millions de dollars, ainsi que la prise en charge de la dette de la société.

Note 6.8 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois¹

En millions d'euros	KPMG			Deloitte & Associés			Autres			Total		
	Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)		
	2017/18	2018/19	%	2017/18	2018/19	%	2017/18	2018/19	%	2017/18	2018/19	%
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés⁽³⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,6	0,6	15 %	0,6	0,6	14 %	0	0	0 %	1,2	1,2	14 %
Filiales intégrées globalement	2,4	2,7	67 %	3,1	3,2	71 %	0,2	0,1	98 %	5,7	6,0	69 %
SOUS-TOTAL	2,9	3,3		3,7	3,8		0,2	0,1		6,9	7,2	
Services autres que la certification des comptes⁽⁴⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,1	0,0	0 %	0,5	0,4	8 %	0	0	0 %	0,5	0,4	5 %
Filiales intégrées globalement	0,6	0,8	18 %	0,7	0,3	7 %	0	0	2 %	1,3	1,1	12 %
<i>dont juridique, fiscal, social</i>	0,4	0,7	16 %	0,1	0,2	3 %	0	0	0 %	0,5	0,8	9 %
SOUS-TOTAL	0,7	0,8		1,1	0,7		0	0		1,8	1,5	
TOTAL	3,6	4,1	100 %	4,8	4,5	100 %	0,2	0,1	100 %	8,7	8,7	100 %

¹ Concernant la période à considérer, il s'agit des prestations effectuées au titre d'un exercice comptable et prises en charge au compte de résultat de ce dernier.

⁽²⁾ L'émetteur s'entend comme étant la Société Mère.

⁽³⁾ Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau du Commissaire aux Comptes, auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

⁽⁴⁾ Cette rubrique reprend les diligences et prestations rendues à l'émetteur ou à ses filiales par les Commissaires aux Comptes ou les membres de leurs réseaux. Elles peuvent être requises par les dispositions légales ou fournies à la demande du groupe ou de ses filiales, et s'inscrivent dans le respect des dispositions d'indépendance.

Les cabinets Deloitte & Associés et KPMG SA sont Commissaires aux Comptes titulaires du groupe Pernod Ricard depuis respectivement l'Assemblée Générale du 13 mai 2003 et l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016.

Note 7 Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés annuels incluent les états financiers de la Société Mère, Pernod Ricard SA, ainsi que ceux des entités contrôlées par la mère (« les filiales »). Le contrôle s'entend comme le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, indépendamment de son pourcentage de participation. Les participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont identifiées séparément des capitaux propres de la Société Mère. Les participations ne donnant pas le

contrôle comprennent le montant de ces intérêts minoritaires à la date du regroupement d'entreprises d'origine et la part des minoritaires dans les variations des capitaux propres depuis la date du regroupement.

Les transactions réciproques ainsi que les résultats internes relatifs à des sociétés consolidées sont éliminés.

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Note 7.1 Périmètre de consolidation

Les principales variations de périmètre au 30 juin 2019 sont présentées dans la Note 1.2 – *Faits marquants de l'exercice*.

Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2018	% d'intérêt 30.06.2019	Méthode de consolidation ⁽³⁾
Pernod Ricard SA	France	Société Mère	Société Mère	
Pernod Ricard South Africa PTY Ltd	Afrique du Sud	100	100	IG
Black Forest Distillers GmbH	Allemagne	60	60	IG
Pernod Ricard Deutschland GmbH	Allemagne	100	100	IG
Pernod Ricard Andorra, SLU	Andorre	100	100	IG
Pernod Ricard Angola, LDA.	Angola	100	100	IG
Pernod Ricard Argentina SRL	Argentine	100	100	IG
Yerevan Brandy Company	Arménie	100	100	IG
Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd	Australie	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd	Australie	100	100	IG
Pernod Ricard Austria GmbH	Autriche	100	100	IG
Pernod Ricard Belgium SA	Belgique	100	100	IG
Pernod Ricard Brasil Indústria e Comércio Ltda.	Brésil	100	100	IG
Pernod Ricard Bulgaria EOOD	Bulgarie	100	100	IG
Corby Spirit and Wine Limited ⁽⁴⁾	Canada	45,76	45,76	IG
Hiram Walker & Sons Limited	Canada	100	100	IG
Pernod Ricard Canada Ltée	Canada	100	100	IG
Pernod Ricard Chile SA	Chili	100	100	IG
Pernod Ricard (China) Trading Co., Ltd	Chine	100	100	IG
Pernod Ricard Colombia SA	Colombie	100	100	IG
Pernod Ricard Korea Imperial Company Ltd	Corée du Sud	100	100	IG
Pernod Ricard Korea Ltd	Corée du Sud	100	100	IG
Havana Club International SA	Cuba	50	50	IG
Pernod Ricard Denmark A/S	Danemark	100	100	IG
Drinksandco Marketplace, SLU	Espagne	0	100	IG
Pernod Ricard España	Espagne	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers Spain, SA	Espagne	100	100	IG
Pernod Ricard Estonia OÜ	Estonie	100	100	IG
Austin, Nichols & Co., Inc	États-Unis	100	100	IG
Avion Spirits, LLC	États-Unis	100	100	IG
Del Maguey Inc.	États-Unis	62,36	62,36	IG
Pernod Ricard Americas IP Management LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Americas Travel Retail LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Assets USA LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Kenwood Holding LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Marketing USA LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA Finance Inc.	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA Bottling, LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA, LLC	États-Unis	100	100	IG
PRUSA Acquisitions LLC	États-Unis	100	100	IG
Smooth Ambler Spirits Co.	États-Unis	80	80	IG
Pernod Ricard Finland OY	Finlande	100	100	IG
Augier Robin Briand & Cie	France	100	100	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2018	% d'intérêt 30.06.2019	Méthode de consolidation ⁽³⁾
Champagne Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Domaines Jean Martell	France	100	100	IG
Financière Moulins de Champagne	France	100	100	IG
GH Mumm & Cie SVCS	France	100	100	IG
Le Maine au Bois	France	100	100	IG
Lina 16	France	100	100	IG
Lina 3	France	100	100	IG
Lina 5	France	100	100	IG
Martell & Co SA	France	100	100	IG
Martell Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Vignobles Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Pernod Ricard Finance SA	France	100	100	IG
Pernod Ricard Middle East and North Africa	France	100	100	IG
Pernod Ricard North America SAS	France	100	100	IG
Pernod SAS	France	100	100	IG
Ricard SAS	France	100	100	IG
Société des Produits d'Armagnac SAS	France	100	100	IG
Société Lillet Frères	France	100	100	IG
Spirits Partners SAS	France	100	100	IG
Théodore Legras	France	100	100	IG
Pernod Ricard Ghana Limited	Ghana	100	100	IG
Pernod Ricard Hellas ABEE	Grèce	100	100	IG
Allied Domecq Spirits & Wine (China) Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Pernod Ricard Hong Kong Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Peri Mauritius	Ile Maurice	100	100	IG
Pernod Ricard India Private Limited	Inde	100	100	IG
Comrie Limited	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers Group Unlimited Company	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100	IG
Samuelson International DAC	Irlande	100	100	IG
Watercourse Distillery Ltd	Irlande	100	100	IG
Pernod Ricard Italia SPA	Italie	100	100	IG
Pernod Ricard Japan KK	Japon	100	100	IG
Pernod Ricard Kazakhstan	Kazakhstan	100	100	IG
Pernod Ricard Kenya Limited	Kenya	100	100	IG
Pernod Ricard Lietuva	Lituanie	100	100	IG
Pernod Ricard Malaysia SDN BHD	Malaisie	100	100	IG
Pernod Ricard Maroc	Maroc	100	100	IG
Pernod Ricard Mexico SA de CV	Mexique	100	100	IG
Pernod Ricard Norway AS	Norvège	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	100	IG
Allied International Holdings BV	Pays-Bas	100	100	IG
Pernod Ricard Nederland BV	Pays-Bas	100	100	IG
PR Goal Nederland BV	Pays-Bas	100	100	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2018	% d'intérêt 30.06.2019	Méthode de consolidation ⁽³⁾
Pernod Ricard Peru SA	Pérou	100	100	IG
Pernod Ricard Philippines, Inc.	Philippines	100	70	IG
Agros Holding SA	Pologne	100	100	IG
Wyborowa SA	Pologne	100	100	IG
Pernod Ricard Portugal – Distribuição, SA	Portugal	100	100	IG
Pernod Ricard Dominicana, SA	République dominicaine	100	100	IG
Jan Becher – Karlovarska Becherovka, a.s.	République tchèque	100	100	IG
Pernod Ricard Romania SRL	Roumanie	100	100	IG
Allied Domecq (Holdings) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
AD Overseas (Europe) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Spirits & Wine Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Spirits & Wine Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
AD Westport Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers Ltd ⁽²⁾	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers Pernod Ricard	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Holdings (IP) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Investments Limited ⁽²⁾	Royaume-Uni	100	100	IG
Coates & Co (Plymouth) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Dillon Bass Ltd	Royaume-Uni	74	74	IG
Edward Dillon (Bonders) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Goal Acquisitions (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Goal Acquisitions Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Pernod Ricard UK Group Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Pernod Ricard UK Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
PR Goal 3 Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
World Brands Duty Free Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Pernod Ricard Rouss CJSC	Russie	100	100	IG
Pernod Ricard Singapore PTE Ltd	Singapour	100	100	IG
Pernod Ricard Slovakia s.r.o	Slovaquie	100	100	IG
Distilled Innovation AB	Suède	100	100	IG
Pernod Ricard Sweden AB	Suède	100	100	IG
The Absolut Company AB	Suède	100	100	IG
Pernod Ricard Swiss SA	Suisse	100	100	IG
Pernod Ricard Taiwan Ltd	Taiwan	100	100	IG
Pernod Ricard Thailand Ltd	Thaïlande	100	100	IG
Pernod Ricard Istanbul Ic ve Dis Ticaret Limited Sirketi	Turquie	100	100	IG
Pernod Ricard Ukraine	Ukraine	100	100	IG
Pernod Ricard Uruguay SA	Uruguay	100	100	IG
Pernod Ricard Vietnam Company Limited	Vietnam	100	100	IG

(1) La société Corby Spirit and Wine Limited est consolidée par intégration globale du fait du taux de contrôle majoritaire du Groupe dans cette société cotée.

(2) Sociétés Anonymes qui sont membres, ou qui ont des filiales membres, de partenariat au Royaume-Uni (« UK partnership »).

En accord avec le règlement n° 7 de la Réglementation des comptes des partenariats 2008 (The Partnership Accounts Regulations 2008), les comptes annuels des sociétés mentionnées précédemment n'ont pas été préparés car lesdites sociétés au Royaume-Uni sont intégrées dans les comptes consolidés du groupe Pernod Ricard.

(3) « IG » pour consolidée en intégration globale.

6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 30 juin 2019

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Pernod Ricard relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Points clés de notre audit

Évaluation des marques

(notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au 30 juin 2019, les marques ayant une durée de vie indéfinie sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 11 549 millions d'euros, soit 37% du total actif.

Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de ces marques, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel obligatoire compte tenu d'une durée de vie indéfinie et/ou du test ponctuel requis en cas d'indice de perte de valeur, s'avère inférieure à leur valeur nette comptable. La détermination des valeurs recouvrables repose le plus souvent sur des calculs de flux de trésorerie futurs actualisés et/ou sur des valeurs de marché et implique des jugements importants de la direction notamment sur des éléments tels que les taux de croissance des prix et des volumes, l'échéancier des futures charges d'exploitation, ainsi que les taux d'actualisation et de croissance à long terme.

Dans certains pays, les conditions commerciales difficiles ont eu des incidences sur la performance et les perspectives futures de certaines marques, qui ont conduit la société à comptabiliser une charge de dépréciation avant impôts de 65 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 juin 2019, tel qu'indiqué dans les notes 3.1 et 4.1 des comptes consolidés.

Par ailleurs, des analyses de sensibilité des valeurs recouvrables des marques par rapport aux hypothèses retenues ont été réalisées par la direction et sont présentées en note 4.1. Si ces modifications d'hypothèses survenaient, elles pourraient donner lieu à d'éventuelles nouvelles dépréciations.

Compte tenu du poids des marques au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des marques comme un point clé de notre audit portant un risque d'anomalies significatives dans les comptes.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} juillet 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les incidences de la première application au 1^{er} juillet 2018 des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des marques ;
- tester le fonctionnement des contrôles du groupe sur le processus de détermination de la valeur recouvrable des marques ;
- conforter, pour les marques présentant une valeur recouvrable proche de leur valeur comptable (« marques sensibles »), les résultats du modèle d'évaluation retenu par la direction en les comparant à ceux issus de modèles développés par nos soins ;
- corroborer le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (comme le taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme), plus particulièrement pour les « marques sensibles », notamment au regard des analyses de marché disponibles et des environnements économiques dans lesquels opère le groupe ;
- prendre connaissance des perspectives commerciales des marques au moyen d'entretiens avec la direction et comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour évaluer la fiabilité du processus de détermination des projections ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la société ;
- apprécier les analyses de sensibilité des valeurs recouvrables à une variation des principales hypothèses réalisées par la direction.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

Points clés de notre audit**Risques fiscaux**

(notes 1.1.4, 4-7, 4-7.1, 4-7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés)

Le groupe est présent dans un grand nombre de juridictions fiscales différentes. Ses positions donnent régulièrement lieu à des questions de la part des autorités fiscales des pays dans lesquels les sociétés du groupe opèrent, sur des sujets liés à leurs activités courantes.

Les contrôles fiscaux peuvent ainsi donner lieu à des redressements fiscaux et à des litiges avec ces autorités fiscales. L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale ou région et par la direction fiscale du groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Au 30 juin 2019, une partie du montant des provisions pour risques au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels le groupe est impliqué concerne les risques et litiges fiscaux.

Plus particulièrement, la filiale indienne est impliquée dans des litiges avec les douanes et l'administration fiscale, concernant entre autres la valeur de transaction déclarée des produits importés en Inde et la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité. Comme indiqué dans la note 6.5 « Litiges », la direction conteste ces redressements et n'a pas constitué de provision.

Compte tenu de l'exposition du groupe aux problématiques fiscales, en partie spécifiques à son secteur d'activité, et du degré de jugement élevé de la direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous avons considéré les risques fiscaux comme un point clé de notre audit et la sous-évaluation des provisions correspondantes comme une source possible d'anomalie significative dans les comptes.

Recouvrabilité des impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables

(notes 1.1.4 et 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au 30 juin 2019, la charge d'impôts différés comptabilisée en résultat s'élève à 99 millions d'euros, et les actifs d'impôts différés figurent au bilan pour 1 590 millions d'euros (incluant 908 millions d'euros relatifs aux déficits reportables) ainsi que des passifs d'impôts différés pour 2 756 millions d'euros.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables ne sont comptabilisés que s'il est probable que le groupe disposera dans le futur de bénéfices imposables suffisants pour utiliser ces déficits reportables.

La capacité du groupe à recouvrer ses actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables est appréciée par la direction à la clôture de chaque exercice en tenant compte des prévisions de résultats fiscaux futurs. Ces projections s'appuient sur des hypothèses relevant du jugement de la direction.

Nous avons considéré la recouvrabilité des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables comme un point clé de notre audit en raison de l'importance des jugements de la direction pour la comptabilisation de ces actifs et du caractère significatif de leurs montants.

Réponses apportées lors de notre audit

Nous avons, à partir de discussions avec la direction, pris connaissance des procédures mises en place par le groupe pour identifier les positions fiscales incertaines et, le cas échéant, provisionner les risques fiscaux.

En outre, nous avons apprécié les jugements formulés par la direction dans son évaluation de la probabilité des impôts à payer et du montant des expositions potentielles et, par conséquent, du caractère raisonnable des estimations retenues en matière de provisions pour risques fiscaux. Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'incidence des évolutions des réglementations fiscales locales et des contrôles en cours de la part des autorités fiscales locales.

En vue d'apprécier si les passifs relatifs aux impôts ont été comptabilisés de façon appropriée, nous avons avec l'aide, en tant que de besoin, de nos experts en fiscalité :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale du groupe et des directions régionales et locales afin d'apprécier l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et de suivre les développements des litiges en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du groupe avec les autorités fiscales locales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs avocats lorsque cela était nécessaire ;
- analysé les réponses des avocats à nos demandes d'information ;
- procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction ;
- apprécié si les derniers développements ont été pris en compte dans l'estimation des provisions constatées au bilan.

Nous avons aussi apprécié les informations présentées dans les notes 1.1.4, 4-7, 4-7.1, 4-7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre approche d'audit a consisté, en faisant le cas échéant appel à nos experts fiscaux dans les pays concernés, à apprécier la probabilité que la société puisse utiliser dans le futur ses déficits fiscaux reportables générés à ce jour, notamment au regard :

- des impôts différés passifs qui existent dans la même juridiction fiscale et qui pourront être imputés sur les déficits fiscaux reportables existants avant leur expiration ; et
- de la capacité des filiales concernées à dégager des profits taxables futurs permettant l'utilisation des pertes fiscales reportables existantes, notamment au regard de la cohérence avec les données de gestion ainsi qu'avec les performances passées.

Nous avons également apprécié le caractère raisonnable des principales données et hypothèses (croissance du résultat, pérennité des opérations) sur lesquelles se fondent les prévisions de résultat fiscal sous-tendant la comptabilisation et la recouvrabilité des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables.

Nous avons enfin vérifié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.1.4 et 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Points clés de notre audit**Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi**
(notes 1.1.4 et 4.7.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Le groupe participe à plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, essentiellement des régimes de retraite. Les principaux régimes, localisés en France, aux États-Unis, au Canada, en Irlande, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, représentent la quasi-totalité de la valeur actuarielle des avantages accumulés, s'élevant à 513 millions d'euros au 30 juin 2019. Compte tenu d'une couverture de ces passifs par des actifs dédiés, dont la juste valeur s'élève à 5645 millions d'euros, l'actif net au 30 juin 2019 s'établit à 524 millions d'euros. Les actifs de couverture les plus importants concernent le Royaume-Uni, les États-Unis, le Canada, et l'Irlande.

L'évaluation des passifs et actifs des régimes de retraite ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice, requiert du jugement pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir, telles que les taux d'actualisation et d'inflation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, les tables de mortalité... Des variations de certaines de ces hypothèses peuvent avoir une incidence significative sur la détermination du passif net comptabilisé ainsi que sur le résultat du groupe. Dans ce contexte, la direction fait appel à des actuaires externes pour l'aider à déterminer ces hypothèses.

Du fait des montants que représentent ces engagements et les actifs dédiés à leur couverture, mais aussi de l'importance des jugements de la direction et de la technicité requise pour leur évaluation, nous avons considéré ce type d'engagements comme un point clé de notre audit.

Réponses apportées lors de notre audit

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi appliqué par la société.

Nous avons notamment eu recours à nos propres actuaires pour apprécier les hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre des régimes de retraite, plus particulièrement ceux du Royaume-Uni, des États-Unis, du Canada, de l'Irlande et de la France, en procédant à :

- l'appréciation des taux d'actualisation et d'inflation afin d'évaluer leur cohérence avec les conditions de marché ;
- l'appréciation des hypothèses relatives aux augmentations de salaires, aux taux de rotation et de mortalité, pour évaluer leur cohérence avec les spécificités de chaque régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ;
- la revue des calculs préparés par les actuaires externes, notamment ceux étayant la sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation.

En ce qui concerne les actifs de couverture dédiés, nous avons également apprécié si les hypothèses retenues par la direction pour l'évaluation de ces actifs et la documentation apportée par la direction pour justifier la comptabilisation d'un actif de couverture net étaient appropriées. En particulier, s'agissant de l'actif de couverture net, nous avons analysé les règlements du régime, le dernier rapport de financement et la position juridique obtenue par la direction au regard des principes comptables applicables afin d'apprécier la capacité du groupe à récupérer les excédents d'actifs.

Nous avons par ailleurs vérifié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.1.4 et 4.7.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**Désignation des commissaires aux comptes**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard par l'Assemblée générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 30 juin 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 16^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 3^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**Objectif et démarche d'un audit**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 19 septembre 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Associé

Caroline Bruno-Diaz

Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

7.

Comptes sociaux de Pernod Ricard SA

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA	212	7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers	229
Pour les exercices clos aux 30 juin 2018 et 30 juin 2019	212	Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	229
7.2 Bilan de Pernod Ricard SA	213	Délais de paiement fournisseurs	229
Pour les exercices clos aux 30 juin 2018 et 30 juin 2019	213	Délais de paiement créances clients	230
7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA	215	7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	230
Pour les exercices clos aux 30 juin 2018 et 30 juin 2019	215	7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	231
7.4 Analyse du résultat de Pernod Ricard SA	216	7.9 Inventaire des valeurs mobilières	231
7.4.1 Relations Société Mère-filiales	216	7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	232
7.4.2 Résultat et bilan au 30 juin 2019	216	7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	235
7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	217		

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2018 et 30 juin 2019

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019
Redevances	29 475	25 070
Autres produits	155 459	180 117
Reprises sur provisions et transferts de charges	25 692	16 302
PRODUITS D'EXPLOITATION	210 626	221 489
Achats non stockés et services extérieurs	(155 048)	(176 266)
Impôts, taxes et versements assimilés	(5 838)	(5 675)
Charges de personnel	(94 069)	(101 142)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(25 006)	(19 764)
Autres charges	(4 699)	(5 854)
CHARGES D'EXPLOITATION	(284 660)	(308 701)
Résultat d'exploitation avant opérations financières	(74 034)	(87 212)
Produits de participations	603 281	413 445
Intérêts et produits assimilés	244 413	210 089
Reprises sur provisions et transferts de charges	307 906	331 068
Différences positives de change	9 127	9 506
PRODUITS FINANCIERS	1 164 727	964 108
Dotations aux provisions	(331 718)	(325 514)
Intérêts et charges assimilés	(343 525)	(320 595)
Différences négatives de change	(7 765)	(12 550)
CHARGES FINANCIÈRES	(683 008)	(658 659)
Résultat financier	481 719	305 449
Résultat courant	407 685	218 236
Résultat exceptionnel	(21 330)	(44 499)
Résultat avant impôts	386 355	173 737
Impôt sur les bénéfices	179 468	151 988
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	565 823	325 726

7.2 Bilan de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2018 et 30 juin 2019

Actif

<i>En milliers d'euros</i>	Valeur nette 30.06.2018	Valeur brute 30.06.2019	Amortissements et provisions	Valeur nette 30.06.2019	Notes
Concessions, brevets et licences	28 048	33 348	(5 341)	28 007	
Autres immobilisations incorporelles	5 350	49 165	(39 268)	9 897	
Avances et acomptes	13 356	20 563	-	20 563	
Immobilisations incorporelles	46 754	103 076	(44 609)	58 467	2
Terrains	485	485	-	485	
Constructions	26 434	27 426	(1 651)	25 775	
Installations techniques	287	800	(430)	370	
Autres immobilisations corporelles	18 866	31 817	(15 907)	15 910	
Avances et acomptes	1 078	2 336	-	2 336	
Immobilisations corporelles	47 150	62 864	(17 988)	44 876	2
Participations	12 760 874	12 872 897	(108 498)	12 764 400	3
Créances rattachées à des participations	63 618	62 144	-	62 144	3 et 4
Autres immobilisations financières	8 222	18 260	-	18 260	3 et 4
Immobilisations financières	12 832 713	12 953 301	(108 497)	12 844 804	3
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	12 926 618	13 119 241	(171 095)	12 948 146	
Avances et acomptes versés sur commandes	347	629	-	629	4
Créances clients et comptes rattachés	232 103	282 270	(4 303)	277 967	
Autres créances	1 605 672	1 339 992	(3 122)	1 336 870	
Créances	1 837 775	1 622 262	(7 425)	1 614 837	4
Valeurs mobilières de placement	110 690	188 949	-	188 949	5
Disponibilités	438 614	515 613	-	515 613	
Charges constatées d'avance	4 065	7 229	-	7 229	4 et 6
TOTAL ACTIF CIRCULANT	2 391 491	2 334 682	(7 425)	2 327 257	
Primes de remboursement des obligations	17 362	14 543	-	14 543	6
Écart de conversion - Actif	561 596	608 760	-	608 760	6
TOTAL DE L'ACTIF	15 897 066	16 077 227	(178 520)	15 898 707	

Passif

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2018	30.06.2019	Notes
Capital	411 403	411 403	7
Primes d'émission, de fusion et d'apport	3 039 030	3 039 030	
Réserves légales	41 140	41 140	
Réserves réglementées	179 559	179 559	
Autres réserves	195 013	195 013	
Réserves	415 712	415 712	
Report à nouveau	2 324 713	2 266 946	
Résultat de l'exercice	565 823	325 726	
Acompte sur dividendes en attente d'affectation	(266 870)	(311 314)	
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	6 489 811	6 147 503	8
Provisions pour risques et charges	494 666	531 227	9
Emprunts obligataires	6 939 443	7 045 635	4 et 12
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	4 et 13
Emprunts et dettes financières diverses	327	1 322	4
Dettes financières	6 939 769	7 046 958	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	67 623	85 116	
Dettes fiscales et sociales	42 824	53 764	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	
Autres dettes	1 420 037	1 539 725	
Dettes d'exploitation	1 530 484	1 678 605	4
Produits constatés d'avance	144	100	4 et 10
TOTAL DES DETTES	8 470 397	8 725 663	
Écart de conversion - Passif	442 192	494 315	10
TOTAL DU PASSIF	15 897 066	15 898 708	

7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2018 et 30 juin 2019

En milliers d'euros	30.06.2018	30.06.2019
Opérations d'exploitation		
Résultat net	565 823	325 726
Dotations nettes aux provisions et amortissements sur immobilisations	27 131	8 351
Variation des provisions	15 353	36 628
Moins-value/plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	241	-
Capacité d'autofinancement	608 548	370 705
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	8 756	276 490
Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation	617 304	647 195
Opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(16 095)	(17 284)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	(43 364)	(12 596)
Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement	(59 459)	(29 880)
Opérations de financement		
Émission obligataire à moyen et long terme	(91 547)	103 746
Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	2 819	2 819
Autres variations en capital	-	-
Dividendes versés	(550 781)	(668 034)
Variation de l'endettement issu des opérations de financement	(639 509)	561 469
Variation de l'endettement net à court terme	(81 664)	55 846
ENDETTEMENT NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	(549 792)	(631 456)
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	(631 456)	(575 610)

Notice sur la présentation du tableau de financement

La variation de l'endettement net se compose de la variation des emprunts, des dettes financières et de la trésorerie.

L'endettement net se décompose comme suit :

En milliers d'euros	30.06.2019
Emprunts et dettes financières	0
Emprunts obligataires	(95 020)
Compte-courant Pernod Ricard Finance	(1 183 830)
Valeurs mobilières de placement	188 949
Disponibilités	514 291
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	(575 610)
Emprunts obligataires	(6 950 615)
Emprunts et dettes financières	14 543
Emprunt Pernod Ricard Finance	-
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À MOYEN ET LONG TERME	(6 936 072)
ENDETTEMENT NET TOTAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(7 511 682)

7.4 Analyse du résultat de Pernod Ricard SA

7.4.1 Relations Société Mère-filiales

Pernod Ricard SA, Société Mère du Groupe, a pour rôle essentiel d'assurer les missions d'intérêt général et de coordination dans les domaines de la stratégie, du contrôle financier des filiales, de la croissance externe, du marketing, du développement, de la recherche, des relations humaines et de la communication. Les relations entre Pernod Ricard SA et ses filiales consistent essentiellement en des facturations de redevances pour l'exploitation des marques dont Pernod Ricard SA est propriétaire, en des facturations diverses et en l'encaissement de dividendes.

7.4.2 Résultat et bilan au 30 juin 2019

Analyse du compte de résultat de l'exercice 2018/19

Les produits d'exploitation représentent un montant de 221 millions d'euros au 30 juin 2019 soit une augmentation par rapport au 30 juin 2018 de 11 millions d'euros, qui provient de la diminution des reprises sur provisions pour 9 millions d'euros et des redevances pour 4 millions d'euros et d'une augmentation du chiffre d'affaires pour 24 millions d'euros.

Le montant des charges d'exploitation au 30 juin 2019 est de (309) millions d'euros contre (285) millions d'euros sur l'exercice précédent soit une hausse de charges de 24 millions d'euros. Les principales variations s'expliquent par :

- une augmentation des charges de personnel de 7 millions d'euros ;
- une augmentation des achats non stockés et services extérieurs de 21 millions d'euros ;
- une augmentation des autres charges de 1 million d'euros ;
- une diminution des dotations et reprises de provisions de 5 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à (87) millions d'euros au 30 juin 2019, en diminution de 13 millions d'euros en comparaison du résultat d'exploitation du 30 juin 2018.

Le montant du résultat financier est de 305 millions d'euros au 30 juin 2019 contre 482 millions d'euros au 30 juin 2018. Cette diminution de 177 millions d'euros s'explique principalement par :

- une baisse des dividendes reçus de 190 millions d'euros ;
- une augmentation des charges financières nettes de 11 millions d'euros ;
- une diminution significative du résultat de change de 5 millions d'euros ;
- une reprise nette de provisions financières de 29 millions d'euros.

Le résultat courant présente ainsi un bénéfice de 218 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2019 représente une charge de 44 millions d'euros liée à une charge nette sur dotations et reprises sur provisions pour risque sur l'exercice 2018/19 pour un montant de 21 millions d'euros, et à des charges et produits non courants d'un montant de 23 millions d'euros.

Enfin, le poste impôt sur les bénéfices est constitué d'un produit d'impôt de 152 millions d'euros lié aux effets de l'intégration fiscale sur la période 2018/19.

Par conséquent, le résultat net de l'exercice 2018/19 est bénéficiaire de 326 millions d'euros.

Analyse du bilan de l'exercice 2018/19

À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 12 948 millions d'euros au 30 juin 2019 contre 12 927 millions d'euros pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 21 millions d'euros. Les principales variations observées sont les suivantes :

- l'augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles pour 9 millions d'euros ;
- l'augmentation des immobilisations financières pour 12 millions d'euros due principalement :
 - à l'augmentation de capital de Lina 20 pour 4 millions d'euros,
 - à la diminution des dividendes à recevoir et des créances liées aux participations de 2 millions d'euros,
 - une augmentation des actions propres pour 10 millions d'euros.

Les actifs circulants s'élèvent à 2 327 millions d'euros au cours de l'exercice soit une diminution de 64 millions d'euros comparé au 30 juin 2018. Les principaux mouvements sont :

- une augmentation des créances clients et comptes rattachés pour 46 millions d'euros ;
- une diminution de 269 millions d'euros des autres créances se décomposant par :
 - une augmentation des créances sur l'État de 4 millions d'euros,
 - une diminution des créances diverses de 265 millions d'euros due au remboursement de créances financières Groupe pour 341 millions d'euros, à la réévaluation positive des créances en USD pour 27 millions d'euros, à l'augmentation des comptes courants fiscaux de 51 millions d'euros et une diminution des primes d'option sur actions de 2 millions d'euros ;
- une augmentation des disponibilités pour un montant de 77 millions d'euros provenant essentiellement de la variation positive du poste Instruments de trésorerie de 59 millions et de la trésorerie pour 18 millions d'euros ;
- une augmentation des valeurs mobilières de placement pour 78 millions d'euros.

Les comptes de régularisation d'actif d'un montant de 631 millions d'euros sont constitués des postes Écart de conversion actif, des Primes de remboursement des obligations et des Charges constatées d'avance, qui varient respectivement de 47 millions d'euros, de (3) millions et de 3 millions d'euros entre le 30 juin 2018 et le 30 juin 2019.

Au passif

Les capitaux propres s'élèvent à 6 148 millions d'euros au 30 juin 2019, contre 6 490 millions d'euros au 30 juin 2018. Les principaux mouvements de la période sont :

- le résultat bénéficiaire de 326 millions d'euros ;
- le versement du solde du dividende de l'exercice 2017/18 pour 357 millions d'euros ;
- le versement d'un acompte sur dividende de 1,18 euro par action au titre de l'exercice 2018/19, soit un montant de 311 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 10 juillet 2019.

Les provisions pour risques et charges augmentent de 37 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- une augmentation de la provision pour indemnités de départ à la retraite pour un montant de 6 millions d'euros ;

- une diminution de la provision pour perte de change de 8 millions d'euros ;
- une augmentation des provisions relatives à la couverture des plans d'actions de performance et d'actionnariat salarié pour 22 millions d'euros ;
- une augmentation des autres provisions pour risque de 17 millions d'euros.

Au cours de la période, les dettes financières augmentent de 107 millions d'euros principalement dû à la réévaluation des emprunts obligataires en dollar américain pour (106) millions d'euros.

La hausse des dettes d'exploitation pour 148 millions d'euros s'explique principalement par :

- l'augmentation des autres dettes pour un montant de 120 millions d'euros dont 100 millions d'euros d'augmentation du compte courant Pernod Ricard Finance, 24 millions d'euros de diminution des comptes courants fiscaux et dettes intragroupe créditeurs et de 44 millions d'euros de dividendes à payer ;
- l'augmentation des dettes fournisseurs et comptes rattachés pour un montant de 17 millions d'euros ;
- l'augmentation des dettes fiscales et sociales pour 11 millions d'euros.

Le compte de régularisation passif d'un montant de 494 millions d'euros au 30 juin 2019 est constitué du poste écart de conversion passif en augmentation de 52 millions d'euros par rapport au 30 juin 2018.

7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

Note 1	Règles et méthodes comptables	218	Note 13	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	224
Note 2	Immobilisations incorporelles et corporelles	219	Note 14	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	224
Note 3	Immobilisations financières	219	Note 15	Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	224
Note 4	États des échéances des créances et des dettes	220	Note 16	Rémunérations	224
Note 5	Valeurs mobilières de placement	221	Note 17	Produits d'exploitation	224
Note 6	Comptes de régularisation actif	221	Note 18	Charges et produits financiers	225
Note 7	Composition du capital social	221	Note 19	Charges et produits exceptionnels	225
Note 8	Capitaux propres	221	Note 20	Engagements hors bilan	225
Note 9	Provisions	222	Note 21	Effectif moyen au 30 juin 2019	226
Note 10	Comptes de régularisation passif	223	Note 22	Tableau des filiales et participations au 30 juin 2019	227
Note 11	Produits à recevoir et charges à payer	223	Note 23	Crédit d'impôt	228
Note 12	Emprunts obligataires	223			

Pernod Ricard SA est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Elle a son Siège au 12, place des États-Unis à Paris XVI^e arrondissement et est cotée sur Euronext.

Le total du bilan de l'exercice clos le 30 juin 2019 s'élève à 15 899 millions d'euros. Le compte de résultat de l'exercice dégage un bénéfice de 326 millions d'euros. L'exercice a une durée de 12 mois du 1^{er} juillet 2018 au 30 juin 2019.

Note 1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du Règlement ANC 2016-07 du 4 novembre 2016 et du Règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015 relatifs au nouveau Plan Comptable Général. Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- importance relative ;
- non-compensation ;
- bonne information ;
- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits au bilan est celle, selon les cas, du coût historique, de la valeur d'apport ou de la valeur réévaluée.

1. Immobilisations incorporelles

Les marques dégagées à l'occasion de la fusion entre les sociétés Pernod et Ricard en 1975 et lors de fusions ultérieures constituent l'essentiel des immobilisations incorporelles.

Les immobilisations incorporelles sont valorisées au coût d'acquisition et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue de trois ans depuis l'exercice précédent, contre un an auparavant.

2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations) et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions : entre 20 et 50 ans (linéaire) ;
- agencements et aménagements des constructions : 10 ans (linéaire) ;
- matériel : cinq ans (linéaire) ;
- mobilier, matériel de bureau : 10 ans (linéaire) ou quatre ans (dégressif).

3. Immobilisations financières

La valeur brute des titres est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires, après réévaluations légales le cas échéant.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

La valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment de la quote-part des capitaux propres de la filiale que ces titres représentent, de la valeur de rendement et du potentiel économique et financier de la filiale considérée, en faisant notamment référence à l'actif net réévalué.

Le poste Actions propres inclut des actions autodétenues par Pernod Ricard SA qui sont disponibles pour être attribuées aux salariés.

4. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

5. Valeurs Mobilières de Placement (VMP)

Ce poste inclut les actions propres acquises dans le cadre de la mise en place de plans de *stock-options* et d'attribution d'actions de performance, affectées dès l'origine.

Un passif est constitué lorsque l'exercice des plans liés aux valeurs mobilières de placement est probable. Pour les autres valeurs mobilières de placement, une provision pour dépréciation est constituée lorsque le prix d'achat est supérieur au cours de Bourse.

6. Emprunts obligataires

Les primes de remboursement sont amorties sur la durée de vie des emprunts.

7. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont comptabilisées conformément au Règlement du Comité de réglementation comptable 2000-06 du 7 décembre 2000 sur les passifs.

Ce règlement prévoit qu'un passif soit comptabilisé lorsque l'entité a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation doit exister à la date de clôture de l'exercice pour pouvoir être comptabilisée.

8. Engagements de retraite et assimilés

La Société applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014 l'option prévue par la recommandation 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés au bilan. La provision au titre de l'engagement de retraite et assimilés représente 56 millions d'euros au 30 juin 2019.

9. Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes, créances et disponibilités en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes, créances et disponibilités libellées en devises aux taux en vigueur à la clôture ;
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes latentes après prise en compte des éventuelles neutralisations d'opérations faisant l'objet d'une couverture de change.

Pernod Ricard dispose de plusieurs relations de couverture et réalise une position globale de change pour les instruments de couvertures et les éléments couverts ne rentrant pas dans une relation de couverture afin de calculer la provision pour risque de change.

10. Instruments financiers à terme

Les différences résultant des variations de valeur des instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont enregistrées en résultat de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges de l'élément couvert.

11. Impôt sur les bénéfices

Pernod Ricard SA bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet, sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

Chaque société du Groupe fiscal calcule et comptabilise sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

Le résultat de l'intégration fiscale est compris dans les comptes de Pernod Ricard SA.

Note 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

1. Valeur brute

En milliers d'euros	Au 30.06.2018	Acquisitions	Cessions/sorties	Au 30.06.2019
Marques	32 560	-	-	32 560
Frais de marque	767	21	-	788
Logiciels	40 941	8 224	-	49 165
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	13 356	15 463	(8 256)	20 563
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	87 624	23 708	(8 256)	103 076
Terrains	485	-	-	485
Constructions	27 299	127	-	27 426
Installations techniques	621	179	-	800
Autres immobilisations corporelles	31 549	355	(87)	31 817
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	1 078	1 906	(648)	2 336
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	61 032	2 567	(735)	62 864

2. Amortissements et provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2018	Dotations	Reprises	Au 30.06.2018
Marques	(5 088)	-	-	(5 088)
Frais de marque	(191)	(62)	-	(254)
Logiciels	(35 591)	(3 677)	-	(39 267)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(40 870)	(3 739)	-	(44 609)
Terrains	-	-	-	-
Constructions	(865)	(786)	-	(1 651)
Installations techniques	(334)	(96)	-	(430)
Autres immobilisations corporelles	(12 683)	(3 224)	-	(15 907)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS CORPORELLES	(13 882)	(4 106)	-	(17 988)

Note 3 Immobilisations financières

1. Valeur brute

En milliers d'euros	Au 30.06.2018	Acquisitions/entrées	Opération sur capital	Cessions/sorties	Au 30.06.2019
Titres consolidés	12 857 521	-	4 071	-	12 861 592
Titres non consolidés	10 705	-	(40)	-	10 665
Autres participations	640	-	-	-	640
Avance sur titres	-	-	-	-	-
Participations	12 868 865	-	4 031	-	12 872 897
Créances rattachées à des participations	63 618	15 980	-	(17 454)	62 144
Prêts	-	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	3 025	514	-	(560)	2 979
Contrat de liquidité	5 197	35	-	-	5 232
Actions propres	-	10 049	-	-	10 049
TOTAL	12 940 705	26 578	4 031	(18 014)	12 953 301

La variation du poste Titres consolidés provient principalement de l'augmentation du capital de Lina 20 pour 4 millions d'euros.

La variation du poste Autres participations est expliquée par le transfert des titres Lina 20 au poste Titres consolidés.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, Pernod Ricard SA dispose de réserves au passif de son bilan, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions qu'elle possède.

2. Provisions

En milliers d'euros	Au 01.07.2018	Dotations	Reprises	Au 30.06.2019
Titres consolidés ⁽¹⁾	(102 455)	-	-	(102 455)
Titres non consolidés	(4 897)	(505)	-	(5 402)
Autres participations	(640)	-	-	(640)
Avance sur titres	-	-	-	-
Participations	(107 992)	(505)	-	(108 497)
Actions propres	-	-	-	-
TOTAL	(107 992)	(505)	-	(108 497)

(1) Variation de la provision des titres Geo Sandeman.

Note 4 États des échéances des créances et des dettes

1. Créances

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	62 144	3 425	58 719
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	18 260	15 281	2 979
Créances et autres immobilisations financières	80 404	18 706	61 698
Actif circulant hors VMP/disponibilités	1 622 890	403 015	1 219 875
Charges constatées d'avance	7 229	7 229	-
TOTAL	1 710 523	428 950	1 281 573

2. Dettes

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont entre un et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	7 045 635	95 020	4 426 450	2 524 165
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	1 322	1 322	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	85 116	85 116	-	-
Dettes fiscales et sociales	53 764	53 764	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes	1 539 725	1 539 725	-	-
Produits constatés d'avance	100	100	-	-
TOTAL	8 725 662	1 775 047	4 426 450	2 524 165

Note 5 Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros ou en quantités	Au 30.06.2018		Acquisitions ⁽¹⁾		Opération sur capital		Reclassement		Levée/cession ⁽²⁾		Au 30.06.2019	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Actions Pernod Ricard	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Valeur brute	1 195 168	110 690	1 029 833	134 753	-	-	-	-	691 298	56 494	1 533 703	188 949
• Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALEUR NETTE	1 195 168	110 690	1 029 833	134 753	-	-	-	-	691 298	56 494	1 533 703	188 949

(1) Dont 24 millions d'euros liés au plan d'actions gratuites (plans 2015), 28 millions d'euros liés au plan d'actions gratuites (plans 2018), 66 millions d'euros liés au plan d'actionnariat salarié.
(2) Dont (19) millions d'euros de levées de stock-options (plan 2011), et (33) millions d'euros d'attribution définitive d'actions gratuites (plans 2014).

Note 6 Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	Au 30.06.2018	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2019
Charges constatées d'avance ⁽¹⁾	4 065	4 236	(1 072)	7 229
Primes de remboursement des obligations	17 362	-	(2 819)	14 543
Écart de conversion – Actif ⁽²⁾	561 596	608 760	(561 596)	608 760
TOTAL	583 023	612 996	(565 487)	630 532

(1) La baisse du poste Charges constatées d'avance est due principalement à la fin des rémérés pour le plan de 2011.

(2) L'écart de conversion – Actif de 609 millions d'euros au 30 juin 2019 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2019.

Note 7 Composition du capital social

Au 30 juin 2019, le capital social se compose de 265 421 592 actions d'une valeur unitaire de 1,55 euro pour un montant total de 411 403 467,60 euros.

Note 8 Capitaux propres

En milliers d'euros	Au 30.06.2018	Affectation du résultat	Changement de méthode comptable	Distribution de dividendes	Résultat 2019	Au 30.06.2019
Capital	411 403	-	-	-	-	411 403
Prime d'émission, de fusion et d'apports	3 039 030	-	-	-	-	3 039 030
Réserves légales	41 140	-	-	-	-	41 140
Réserves réglementées	179 559	-	-	-	-	179 559
Autres réserves	195 013	-	-	-	-	195 013
Report à nouveau	2 324 713	565 823	-	(623 590)	-	2 266 946
Résultat de l'exercice	565 823	(565 823)	-	-	325 726	325 726
Acompte sur dividendes à verser ⁽¹⁾	(266 870)	-	-	(44 444)	-	(311 314)
TOTAL	6 489 811	-	-	(668 034)	325 726	6 147 503

(1) Le Conseil d'Administration du 17 avril 2019 a décidé de verser un acompte sur dividende de 1,18 euro par action au titre de l'exercice 2018/19, soit un montant total de 311 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 10 juillet 2019.

Note 9 Provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2018	Augmentations de l'exercice	Changement de méthode comptable	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 30.06.2019
Provisions pour risques et charges						
Provision pour pertes de change	161 441	153 541	-	(161 441)	-	153 541
Autres provisions pour risques ⁽¹⁾	283 161	202 086	-	(75 608)	(88 191)	321 449
Provision pour engagements de retraite et assimilés	50 063	11 057	-	(4 883)	-	56 237
TOTAL 1	494 666	366 684	-	(241 930)	(88 191)	531 227
Provisions pour dépréciation						
Sur immobilisations financières ⁽²⁾	107 992	505	-	-	-	108 497
Sur créances clients	4 303	-	-	-	-	4 303
Sur autres créances	3 055	67	-	-	-	3 122
Sur valeurs mobilières de placement	-	-	-	-	-	-
TOTAL 2	115 350	572	-	-	-	115 922
TOTAL GÉNÉRAL	610 015	367 256	-	(241 930)	(88 191)	735 341

(1) Variation due aux provisions sur plan d'attribution d'actions gratuites pour (33) millions d'euros, aux dotations de provisions pour risque de compensation de (7) millions d'euros, et à la reprise aux provisions pour risque de 31 millions d'euros.

(2) Variations liées aux reprises sur dépréciation des titres de participation et à une dotation sur les titres non consolidés.

Provisions pour risques et charges

Provision pour pertes de change

La provision pour pertes de change de 153 millions d'euros au 30 juin 2019 est composée de la perte de change latente sur les créances et dettes en dollar américain non couvertes.

Autres provisions pour risques

Les autres provisions pour risques correspondent à :

- des provisions pour risques et charges liées à l'intégration fiscale d'un montant de 121 millions d'euros ;
- des provisions diverses pour 194 millions d'euros.

Provision pour engagements de retraite et assimilés

Description et comptabilisation des engagements

Les engagements de Pernod Ricard SA se composent :

- d'avantages long terme, postérieurs à l'emploi, consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, frais médicaux, etc.) ;
- d'avantages long terme, pendant l'emploi, consentis aux employés.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est comptabilisée en provision pour risques et charges au passif du bilan.

Détermination de l'engagement net à provisionner

L'obligation actuelle de Pernod Ricard SA est égale à la différence, pour chaque régime, entre la valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel et la valeur des actifs versés sur des fonds spécialisés pour les financer.

La valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel est calculée selon la méthode prospective avec projection de salaire de fin de carrière (méthode des unités de crédit projetées). Le calcul est effectué à chaque clôture et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et

d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, et espérance de vie).

Au 30 juin 2019, le montant total des engagements s'élève à 56 millions d'euros. Ces engagements sont entièrement provisionnés.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2019 est de 1,75 % et le taux d'actualisation est de 1,5 %.

Les actifs de couverture sont évalués à leur valeur de marché à chaque clôture.

Traitement des écarts actuariels

Des écarts actuariels se créent essentiellement lorsque les estimations diffèrent de la réalité ou lorsqu'il y a des modifications des hypothèses actuarielles long terme (par exemple : taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires, etc.).

La Société, qui appliquait jusqu'au 30 juin 2013 le principe du « corridor », applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014, l'option prévue par la recommandation 2013-02, qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite.

Éléments constitutifs des charges de l'exercice

La charge comptabilisée au titre des engagements décrits ci-dessus intègre :

- la charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ;
- la charge correspondant à la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- le produit correspondant au rendement prévu des actifs évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- la charge ou le produit correspondant aux écarts actuariels ;
- la charge ou le produit lié aux modifications des régimes ou à la mise en place de nouveaux régimes ;
- la charge ou le produit lié à toute réduction ou liquidation de régime.

Note 10 Comptes de régularisation passif

En milliers d'euros	Au 30.06.2018	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2019
Produits constatés d'avance	144	-	(44)	100
Écart de conversion - Passif ⁽¹⁾	442 192	494 315	(442 192)	494 315
TOTAL	442 336	494 315	(442 236)	494 415

(1) L'écart de conversion - Passif de 49,4 millions d'euros au 30 juin 2019 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2019.

Note 11 Produits à recevoir et charges à payer

Produits à recevoir

En milliers d'euros	Montant
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	
Créances rattachées à des participations	62 144
Créances clients et comptes rattachés	277 967
Autres créances	1 336 870
Disponibilités	515 613
TOTAL	2 192 594

Charges à payer

En milliers d'euros	Montant
Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	85 116
Dettes fiscales et sociales	53 764
Autres dettes	1 539 725
TOTAL	1 678 605

Note 12 Emprunts obligataires

	Montant (en milliers d'USD)	Montant (en milliers d'euros)	Date d'échéance	Intérêts courus (en milliers d'euros)	Taux	Total (en milliers d'euros)
Emprunt obligataire du 29.09.2014		650 000	27.09.2024	10 482	Fixe	660 482
Emprunt obligataire du 20.03.2014		850 000	22.06.2020	418	Fixe	850 418
Emprunt obligataire USD du 07.04.2011	1 000 000	878 735	07.04.2021	11 734	Fixe	890 469
Emprunt obligataire USD du 25.10.2011	1 500 000	1 318 102	15.01.2022	27 059	Fixe	1 345 161
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000	746 924	15.01.2042	18 952	Fixe	765 876
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	800 000	702 988	15.07.2022	13 784	Fixe	716 772
Emprunt obligataire du 28.09.2015		500 000	28.09.2023	7 089	Fixe	507 089
Emprunt obligataire USD PANDIOS du 26.01.2016	201 000	176 626	26.01.2021	3 343	Variable	179 969
Emprunt obligataire du 17.05.2016		600 000	18.05.2026	1 082	Fixe	601 082
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000	527 241	08.06.2026	1 077	Fixe	528 318
TOTAL		6 950 616		95 020		7 045 636

Note 13 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Crédit syndiqué

Pernod Ricard SA a conclu, le 14 juin 2017, un nouveau Contrat de Crédit Renouvelable multidevises d'un montant de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de cinq ans. Le nouveau contrat a permis de refinancer en totalité le crédit syndiqué mis en place en avril 2012.

Le 26 avril 2019, en accord avec la clause 6.1.6 du contrat, la date de maturité a été prolongée d'un an et est donc portée à la date du 14 juin 2024.

Au 30 juin 2019, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

Note 14 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

<i>En milliers d'euros</i>	Total	Résultat courant	Résultat exceptionnel
Résultat avant impôt	173 738	218 237	(44 499)
Contribution additionnelle	(406)		
Impôt avant intégration	152 394		
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT	325 726	218 237	(44 499)

Dans le cadre de l'intégration fiscale, le déficit reportable (en base) du groupe d'intégration fiscale Pernod Ricard s'élève à (340) millions d'euros.

Note 15 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires

<i>En milliers d'euros</i>	Montant d'impôt
ACCROISSEMENTS	NÉANT
Organic et autres	208
Autres provisions pour risque	-
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	56 105
ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT	56 313

Le taux d'imposition retenu est le taux en vigueur en 2019, soit 34,43 %.

Note 16 Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de Direction et d'Administration sont de 3 687 530 euros.

Note 17 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation se sont élevés à 221 millions d'euros sur l'exercice 2018/19 contre 211 millions d'euros sur l'exercice 2017/18. Ils sont principalement composés de refacturations de frais généraux aux filiales du Groupe pour 180 millions d'euros, de redevances pour 25 millions d'euros et de reprises sur provisions de 16 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires de 180 millions d'euros est la suivante : 54 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en France, et 126 millions d'euros réalisé à l'étranger.

Note 18 Charges et produits financiers

<i>En milliers d'euros</i>	Montant au 30.06.2019
Produits financiers de participations	413 445
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-
Intérêts et produits assimilés	210 089
Reprises sur provisions et transferts de charges	331 068
Différences positives de change	9 506
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	964 108

<i>En milliers d'euros</i>	Montant au 30.06.2019
Dotations financières aux amortissements et provisions	(325 514)
Intérêts et charges assimilées	(320 595)
Différences négatives de change	(12 550)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	(658 659)

Note 19 Charges et produits exceptionnels

<i>En milliers d'euros</i>	Montant au 30.06.2019
Résultat net sur opérations de gestion	(22 959)
Résultat net sur opérations en capital	86
Dotations et reprises sur provisions et transferts de charges	(21 626)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(44 499)

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2019 constitue une charge de 44 millions d'euros liée principalement à des dotations nettes de provisions pour risques et charges pour 21 millions d'euros et à des autres produits et charges non courants pour 23 millions d'euros.

Note 20 Engagements hors bilan**Cautions accordées****Engagements donnés**

<i>En milliers d'euros</i>	Montant
Cautions concernant les filiales	54
Locations autres	863
Loyers	143 058
TOTAL	143 975

Les engagements donnés incluent notamment des garanties accordées relatives à des emprunts, à des Titres négociables à court terme et au crédit syndiqué.

Instruments dérivés

Couverture chez Pernod Ricard SA	Nominal (en milliers d'USD)	Juste valeur au 30 juin 2019 (en milliers d'euros)
Swaps de taux	800 000	9 809
Swaps de change	3 498 000	506 069
TOTAL	4 298 000	515 878

Les couvertures de taux servent à couvrir la dette externe ou interne à taux fixe de Pernod Ricard SA et se décomposent au 30 juin 2019 comme ci-dessous :

Couverture de taux USD	Échéance	Assiette nette (en milliers de dollars américains)
Swap de taux	Juillet 2022	600 000
Swap de taux	Juin 2026	100 000
Swap de taux	Juin 2026	100 000

Couverture de change	Échéance	Base (en milliers de dollars américains)
Swap de change	Avril 2021	1 000 000
Swap de change	Janvier 2022	1 500 000
Swap de change	Décembre 2022	800 000
Swap de change	Décembre 2022	400 000
Swap de change	Juillet 2022	(202 000)
SWAPS DE CHANGE		3 498 000
Actifs financiers		1 467 515
Passifs financiers		(5 037 430)
TOTAL		(71 915)

Des *swaps* de change couvrent des dettes et créances en devises. La position résiduelle en dollar américain s'élève à (72) millions de dollars américains au 30 juin 2019.

Autres

Pernod Ricard SA a garanti aux fonds de pension Allied Domecq les contributions dont sont redevables Allied Domecq Holdings Ltd et ses filiales.

Pernod Ricard SA, dans le cadre de la section 357 du « Companies Act, 2014 (Republic of Ireland) », a garanti irrévocablement les passifs, au titre de l'exercice 2018-2019 des filiales suivantes : Irish Distillers Group Unlimited, Irish Distillers Ltd, Watercourse Distillery Ltd, Smithfield Holdings Ltd, Ermine Ltd, Proudlen Liqueurs Ltd, Ind Coope Holding Ltd, The West Coast Cooler Co. Ltd, Comrie Ltd, Eight Degrees Brewing Company Ltd, et PRN Spirits Ltd.

Pernod Ricard SA garanti à Corby Distilleries Ltd le paiement de passifs qui lui seraient dus par les filiales du Groupe concernées par le contrat de représentation des marques du Groupe sur le territoire canadien signé le 29 septembre 2006.

Pernod Ricard SA a délivré au profit des Administrateurs de Goal Acquisitions (Holding) Limited une lettre de confort au terme de laquelle le Groupe s'engage à apporter son soutien financier afin de permettre à Goal Acquisitions (Holding) Limited d'honorer ses dettes courantes à court terme intragroupe.

Pernod Ricard SA a donné une garantie à première demande de 26 283 122 euros dans le cadre d'un projet interne. Cette garantie a été donnée pour une durée limitée (du 26 octobre 2017 au 1^{er} avril 2020 ou, au plus tard, jusqu'au 1^{er} novembre 2021).

Note 21 Effectif moyen au 30 juin 2019

	Personnel salarié	Personnel intérimaire (tous motifs confondus)
Cadres ⁽¹⁾	372	-
Agents de maîtrise et techniciens	49	6,0
Employés	2	-
EFFECTIF MOYEN	423	6,0
Contrats alternants	16	-

(1) Dont 110 salariés expatriés

Note 22 Tableau des filiales et participations au 30 juin 2019

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
				Brute	Nette					
Participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Pernod Ricard SA										
AGROS⁽¹⁾										
Ul. Chalubinskiego 8 00-613 Varsovie (Pologne)										
	-	194 800	100 %	122 008	122 008	-	-	-	-	-
House of Campbell Limited⁽²⁾										
111/113 Renfrew Road Paisley, PA3 4DY (Écosse)										
	8 329	77 655	100 %	40 538	40 538	-	-	-	-	13 920
Geo G Sandeman Sons & Co Ltd⁽³⁾										
400 Capability Green Luton Beds LU1 3AE (Angleterre)										
	-	14 835	30 %	9 180	4 450	-	-	989	-	56
Pernod SA										
120, avenue du Maréchal-Foch, 94015 Créteil										
	40 000	117 632	100 %	94 941	94 941	227	-	360 359	22 320	19 190
Pernod Ricard Asia SAS										
12, place des États-Unis, 75116 Paris										
	4 512	214 822	100 %	42 457	42 457	-	-	-	131 793	139 000
Pernod Ricard Central and South America										
12, place des États-Unis, 75116 Paris										
	52 198	17 761	100 %	172 208	72 448	-	-	-	(2 574)	-
Pernod Ricard Europe Middle East Africa										
12, place des États-Unis, 75116 Paris										
	40 000	368 315	100 %	36 407	36 407	32	-	14 159	34 215	-
Pernod Ricard North America SAS										
12, place des États-Unis, 75116 Paris										
	39 398	42 805	100 %	126 735	126 735	-	-	-	321	-
Pernod Ricard Finance SA										
12, place des États-Unis, 75116 Paris										
	232 000	394 639	100 %	238 681	238 681	-	-	0	37 455	29 000
Pernod Ricard Pacific Holdings⁽⁴⁾										
167 Fullarton Road Dulwich SA 5065 (Australie)										
	132 590	98 593	100 %	151 789	151 789	-	-	365 855	1 127	-
Ricard SA										
4 et 6, rue Berthelot, 13014 Marseille										
	54 000	107 500	100 %	67 227	67 227	-	-	500 877	44 347	43 240
Lina 3										
12, place des États-Unis, 75116 Paris										
	819 730	16 396 063	100 %	11 690 953	11 690 953	-	-	-	683 377	-
Lina 5										
12, place des États-Unis, 75116 Paris										
	30 640	571 935	100 %	30 631	30 631	-	-	-	(61)	-
Yerevan Brandy Company⁽⁵⁾										
2, Admiral Isakov Avenue, Yerevan 375092 (République d'Arménie)										
	19 437	146 465	100 %	27 856	27 856	-	-	-	5 514	3 830
Havana Club Holding										
	7 842	(5 436)	50 %	5 592	5 592	-	-	-	(6 033)	-
TOTAL 1				12 857 203	12 752 713				951 801	248 236

(1) Les informations relatives aux comptes d'AGROS sont au 30.06.2019.

(2) Les informations relatives aux comptes de House of Campbell Limited sont au 30.06.2018.

(3) Les informations relatives aux comptes de Geo G Sandeman Sons & Co Ltd sont au 31.12.2018.

(4) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Pacific Holdings sont au 30.06.2018.

(5) Les informations relatives aux comptes de Yerevan Brandy Company sont au 30.06.2018.

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
				Brute	Nette					
Filiales :										
Françaises				8 477	6 744					
Étrangères				5 091	4 129					165 174
Participations :										
Françaises				1 466	813					34
Étrangères				660	1					
TOTAL 2				15 694	11 687					165 208
TOTAL 1 + 2				12 872 897	12 764 400					413 444

Note 23 Crédit d'impôt

1. CICE

Le montant du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) enregistré dans les comptes de la Société au 30 juin 2019 s'élève à 135 411 euros.

Le CICE a par ailleurs été comptabilisé en diminution des charges de personnel conformément à la note d'information de l'ANC du 28 février 2013.

Ce crédit d'impôt est utilisé pour financer des dépenses d'investissements.

2. Autres crédits d'impôts

Pernod Ricard SA bénéficie également d'un crédit d'impôt recherche pour 819 081 euros, d'un crédit d'impôt mécénat pour 587 688 euros et d'un crédit d'impôt famille pour 200 765 euros.

Les comptes sociaux détaillés dans les pages précédentes sont ceux de Pernod Ricard SA et font l'objet du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans les pages suivantes. Les sections sont :

- les autres éléments financiers :
 - dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI,
 - la décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce,
 - les informations sur les délais de paiement prévues à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016 ;
- les résultats financiers au cours des cinq derniers exercices ;
- le rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices ;
- l'inventaire des valeurs mobilières.

7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers

Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 quater du Code général des impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

En euros	2019
Dépenses et charges	306 793
Impôt correspondant	105 629

Délais de paiement fournisseurs

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture du solde des dettes de Pernod Ricard SA à l'égard des fournisseurs est la suivante :

En euros TTC	2019
Dettes fournisseurs non échues	43 579 096
à 30 jours	42 716 539
entre 30 et 45 jours	138 773
au-delà de 45 jours	723 784
Dettes fournisseurs échues	1 138 875
Comptabilisées et non réglées (A)	61 837
Factures Groupe	1 051 531
Litiges comptabilisés	25 507

Conformément à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016, les informations sur les délais de paiement des fournisseurs sont les suivantes :

En euros	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus (1 jour et plus)	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-	1	1	-	-	2
Montant total des factures concernées HT	-	32 000	23 437	-	-	55 437
En pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	-	-	-	-	-	-
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	40	53	6	17	45	161
Montant total HT des factures exclues	557 716	286 797	220 075	117 024	571 877	1 753 489
(C) Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards (article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
<input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels (45 jours fin de mois, 30 jours fin de mois ou 15 jours date de facture)						
<input type="checkbox"/> Délais légaux						

Délais de paiement créances clients

Les créances de la société n'étant composées que de créances vis-à-vis des sociétés du Groupe, certaines informations requises par l'article D.441-4 du Code de commerce n'ont pas été présentées ci-après car jugées non pertinentes.

Ci-dessous, informations sur les créances clients :

<i>En euros TTC</i>	2019
Créances clients non échues	184 980 721
Créances clients échues	34 498 621
TOTAL	219 479 342
<i>Dont créances litigieuses</i>	4 303 145

7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

<i>En euros</i>	30.06.2015	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018	30.06.2019
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	411 403 468	411 403 468	411 403 468	411 403 469	411 403 468
Nombre d'actions émises	265 421 592	265 421 592	265 421 592	265 421 593	265 421 592
Nombre d'obligations convertibles ou échangeables en actions	-	-	-	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées le 16 janvier 2007 (jouissance 1 ^{er} juillet 2006)	-	-	-	-	-
Nombre d'actions créées suite à l'augmentation de capital du 14 mai 2009	-	-	-	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées le 18 novembre 2009 (jouissance 1 ^{er} juillet 2009)	-	-	-	-	-
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes	72 349 685	137 322 737	147 044 350	154 976 030	179 569 040
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	1 564 703 879	547 695 859	926 378 106	432 466 377	221 535 314
Impôt sur les bénéfices	143 419 324	160 415 191	114 461 535	179 468 467	151 988 378
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1 614 768 789	764 078 429	966 776 001	565 822 841	325 725 565
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	474 999 305	496 766 932	536 151 616	626 394 957	-
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	6,44	2,67	3,92	2,31	1,41
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	6,08	2,88	3,64	2,13	1,23
Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	1,80	1,88	2,02	2,36	-
Personnel					
Nombre de salariés	362	373	372	401	422
Montant de la masse salariale	51 445 974	49 175 332	52 442 536	64 087 417	70 178 937
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	29 223 152	25 196 150	22 389 498	29 981 592	30 963 383

(1) Le montant des dividendes 2019 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 - Dividendes ayant trait à l'exercice du 1^{er} juillet 2018 au 30 juin 2019.

7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices

En euros Exercice	Date de mise en paiement	Montant net	Montant global de l'exercice
	08.07.2015	0,82	-
2014/2015	18.11.2015	0,98	1,80
	08.07.2016	0,90	-
2015/2016	30.11.2016	0,98	1,88
	07.07.2017	0,94	-
2016/2017	22.11.2017	1,08	2,02
	06.07.2018	1,01	-
2017/2018	21.11.2018	1,35	2,36
2018/2019	10.07.2019 ⁽¹⁾	1,18	-

(1) Un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2018/19 a été versé le 10 juillet 2019. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2019.

7.9 Inventaire des valeurs mobilières

En euros Valeurs françaises dont la valeur d'inventaire est supérieure à 100 000 euros	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire nette
Lina 3	61 209 716	11 690 953 301
Lina 5	306 400	30 630 500
Pernod SA	2 580 000	94 941 256
Pernod Ricard Asia SAS	2 785 000	42 457 051
Pernod Ricard Central and South America	691 596	72 447 710
Pernod Ricard Europe Middle Africa	1 000 000	36 407 284
Pernod Ricard Finance SA	29 000 000	238 680 987
Pernod Ricard North America SAS	4 377 500	126 734 557
Ricard SA	1 750 000	67 227 401
Résidence de Cavalières	205 950	1 392 350
Lina 19	10 100	1 143 338
Lina 20	600	4 071 400
SOUS-TOTAL	103 916 262	12 407 087 135
Autres titres de sociétés françaises	201 544	950 245
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse	25 705 455	356 362 484
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES AU 30.06.2019	129 823 661	12 764 399 864

7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 juin 2019

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Pernod Ricard relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Points clés de notre audit

Évaluation des titres de participation

(notes 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels)

Au 30 juin 2019, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 12 764 millions d'euros, soit 80% du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment de la quote-part des capitaux propres de la filiale, de la valeur de rendement et du potentiel économique et financier de la filiale considérée. L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres repose sur des modèles d'évaluation complexes pour les filiales détenant elles-mêmes de nombreuses filiales et requiert l'exercice du jugement de la direction (notamment sur les hypothèses de flux de trésorerie et la prise en compte de réévaluations d'actifs).

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit présentant un risque d'anomalies significatives.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} juillet 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Réponses apportées lors de notre audit

Nous avons testé le fonctionnement des contrôles de la société sur le processus de détermination de la valeur d'utilité des titres de participation. Nos autres travaux ont notamment consisté à :

- vérifier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- obtenir et analyser les rapports d'experts externes à l'entité sur la valorisation de certains titres de participation ;
- comparer les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données source par entité après prise en compte des résultats des travaux d'audit sur ces filiales ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note annexe 1.3 aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard par l'Assemblée générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 30 juin 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 16^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 3^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires

relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'un audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 19 septembre 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Associé

Caroline Bruno-Diaz

Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 juin 2019

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Prêt par Pernod Ricard à Havana Club Holding (HCH) dans le cadre de la restructuration de HCH

Dans le cadre de la restructuration financière de HCH, le Conseil d'administration du 20 octobre 2010 a donné son autorisation pour que Pernod Ricard consente à HCH un prêt pour un montant maximum de 50 à 60 millions de dollars US. Il est précisé que le montant final du prêt au 30 juin 2019 s'est élevé à 51 963 870 dollars US.

Les montants d'intérêts facturés par Pernod Ricard à HCH au titre de ce prêt se sont élevés à 7 489 349 dollars US, soit l'équivalent de 6 582 216 euros, pour l'exercice clos le 30 juin 2019.

Ce contrat de prêt permet à HCH de disposer des moyens nécessaires à ses besoins de financement.

Mandataire social concerné : M. Alexandre Ricard, également administrateur de Havana Club Holding.

Contrat de crédit « € 2,500,000,000 Multicurrency Revolving Facility Agreement »

Le Conseil d'administration du 19 avril 2017 a autorisé la conclusion d'un nouveau contrat de crédit en langue anglaise intitulé « € 2,500,000,000 Multicurrency Revolving Facility Agreement » avec, notamment, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en qualité d'arrangeurs mandatés (*Mandated Lead Arrangers*) et teneurs de livres (*Bookrunners*), BNP Paribas et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en qualité de prêteurs initiaux (*Original Lenders*), aux termes duquel les prêteurs mettent à disposition de votre société, de Pernod Ricard Finance et des autres sociétés du Groupe parties à ce contrat, une ligne de crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 2 500 000 000 euros.

Votre société s'est engagée à garantir, en tant que caution solidaire, sous certaines conditions, le respect des obligations de paiement des autres sociétés du Groupe emprunteuses.

Le nouveau contrat de crédit a été conclu le 14 juin 2017 à l'effet, notamment, de diminuer la marge du contrat et d'en étendre sa maturité.

Aucun montant n'a été tiré par Pernod Ricard et ses filiales dans le cadre de ce contrat au cours de l'exercice clos le 30 juin 2019. Le montant de la commission de non-utilisation du crédit syndiqué s'est élevé à 2 641 325 euros pour l'exercice clos le 30 juin 2019.

Dans le cadre de la garantie accordée par Pernod Ricard à certaines de ses filiales au titre du contrat de crédit, Pernod Ricard facture aux sociétés du Groupe utilisant leur droit de tirage une commission de garantie correspondant aux conditions de marché, ce montant étant susceptible de varier en fonction des conditions de marché. Ainsi, dans les comptes arrêtés au 30 juin 2019, Pernod Ricard a facturé 51 667 euros à Pernod Ricard Finance.

Ce contrat de crédit permet à Pernod Ricard, Pernod Ricard Finance et au Groupe de disposer d'une ligne de crédit renouvelable multidevises pour leurs besoins de financement.

Mandataires sociaux concernés :

- Madame Veronica Vargas, également Director, Strategic and Acquisition Finance, du Groupe Société Générale, partie au contrat de crédit ;
- Monsieur Wolfgang Colberg, également membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG, partie au contrat de crédit.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs, sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des engagements suivants déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagements autorisés au bénéfice de M. Alexandre Ricard, Président - -Directeur Général

M. Alexandre Ricard en sa qualité de Président - Directeur Général de Pernod Ricard bénéficie des engagements suivants :

1. Clause de non concurrence d'une durée d'un an, assortie d'une indemnité correspondant à 12 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'administration) ;

Conformément au code Afep-Medef, une stipulation autorise le Conseil d'administration à renoncer à la mise en œuvre de cette clause lors du départ du Dirigeant.

2. Clause de départ contraint soumise à conditions de performance, assortie d'une indemnité maximale correspondant à 12 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'administration) :

- L'indemnité liée à la Clause de départ contraint serait versée, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance, en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie du Groupe. Conformément au code Afep-Medef, aucune indemnité ne sera versée dans le cadre d'un départ i) pour non renouvellement de mandat, ii) à l'initiative du dirigeant, iii) s'il change de fonctions au sein du Groupe ou iv) s'il peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.
- L'indemnité liée à la Clause de départ contraint est soumise aux 3 critères de performance suivants :
 - *Critère n°1* : Taux de bonus annuels atteints sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des bonus perçus sur l'intégralité de la durée du ou des mandats n'est pas inférieure à 90% de la rémunération variable cible ;
 - *Critère n°2* : Taux de croissance du Résultat Opérationnel Courant sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne d'atteinte de la croissance du Résultat Opérationnel Courant annuel comparé au budget de chaque année sur la durée du ou des mandats est supérieure à 95% (retraité des effets de change et de périmètre) ;
 - *Critère n°3* : Taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si le taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats est supérieur ou égal à 3% (retraité des effets de change et de périmètre).

- Le montant de l'indemnité susceptible d'être perçu au titre de la Clause de départ contraint sera calculé selon le barème suivant :

- si les 3 critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération ⁽¹⁾,
- si 2 des 3 critères sont satisfaits : perception de 8 mois de rémunération ⁽¹⁾,
- si 1 des 3 critères est satisfait : perception de 4 mois de rémunération ⁽¹⁾,
- si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

Ainsi, conformément au code Afep-Medef, le montant maximal global d'indemnité au titre de la Clause de non concurrence (indemnité de 12 mois de rémunération ⁽¹⁾) et au titre de la Clause de départ contraint (indemnité maximale de 12 mois de rémunération ⁽¹⁾) (total des 2) ne pourra excéder 24 mois de rémunération ⁽¹⁾.

Ces engagements permettent, d'une part, de protéger la Société en cas de départ du Dirigeant Mandataire Social en restreignant sa liberté d'exercer des fonctions chez un concurrent (clause de non concurrence) et, d'autre part, de protéger le Dirigeant Mandataire Social en prévoyant le paiement d'une indemnité, sous conditions de performance, en cas de départ non volontaire (clause de départ contraint).

3. Bénéfice des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société, dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Cet engagement concerne des éléments d'avantages sociaux octroyés dans le cadre de la politique globale de rémunération et d'avantages sociaux du Dirigeant Mandataire Social, ce dernier n'ayant plus de contrat de travail avec la Société en conformité avec le code Afep-Medef.

Les engagements réglementés concernant M. Alexandre Ricard visés ci-dessus ont été autorisés par le Conseil d'administration du 31 août 2016 et ont été approuvés par l'Assemblée générale du 17 novembre 2016 (5^{ème} résolution).

Paris La Défense, le 19 septembre 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Caroline Bruno-Diaz
Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel
Associé

(1) Dernière rémunération annuelle fixe et variable, décidée par le Conseil d'administration.

8.

Assemblée Générale Mixte

8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019	238	8.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières	259
8.1.1	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	238	8.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance	261
8.1.2	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	238	8.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	262
8.2	Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019	239	8.8	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	263
8.2.1	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	239	8.9	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription	264
8.2.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	240			
8.3	Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019	244			
8.3.1	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	244			
8.3.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	247			
8.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	258			

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019

8.1.1 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2019.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2019.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2019 et fixation du dividende.
4. Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
5. Renouvellement du mandat de Madame Kory Sorenson en qualité d'Administratrice.
6. Nomination de Madame Esther Berrozpe Galindo en qualité d'Administratrice.
7. Nomination de Monsieur Philippe Petitcolin en qualité d'Administrateur.
8. Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration.
9. Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
10. Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
11. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

8.1.2 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

12. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues dans la limite de 10 % du capital social.
13. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant nominal maximal de 135 millions d'euros (soit environ 32,81 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription.
14. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant maximal de 41 millions d'euros (soit environ 9,96 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre au public.
15. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 13^e, 14^e et 16^e résolutions.
16. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie de placement privé dans le cadre de l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, pour un montant nominal maximum de 41 millions d'euros (soit environ 9,96 % du capital social).
17. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10 % du capital social.
18. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans la limite de 10 % du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société.
19. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social pour un montant nominal maximal de 135 millions d'euros (soit environ 32,81 % du capital social) par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.
20. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre, aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe.
21. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de consentir aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe des options donnant droit à la souscription d'actions de la Société à émettre ou à l'achat d'actions existantes de la Société.
22. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.
23. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.
24. Modification de l'article 16 des Statuts à l'effet de déterminer le nombre d'Administrateurs représentant les salariés présents au Conseil d'Administration selon le nombre d'Administrateurs siégeant au Conseil prévu par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.
25. Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.

8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019

8.2.1 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

I PREMIÈRE À TROISIÈME RÉOLUTIONS

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

La **1^{re} résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2018/19.

Par le vote de la **2^e résolution**, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2018/19.

La **3^e résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2018/19 à 3,12 euros par action. Un acompte sur dividende de 1,18 euro ayant été versé le 10 juillet 2019, le solde, soit 1,94 euro par action, serait détaché le 25 novembre 2019 (avec une *record date* le 26 novembre 2019 et mis en paiement le 27 novembre 2019).

I QUATRIÈME RÉOLUTION

Approbation des conventions et engagements réglementés

Nous vous proposons d'approuver, par le vote de la **4^e résolution**, les conventions et engagements réglementés autorisés ou qui se sont poursuivis au cours de l'exercice 2018/19, tels que présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (figurant dans la Partie 7 « Comptes sociaux de Pernod Ricard SA » du document d'enregistrement universel). Il s'agit principalement de conventions et engagements intervenus dans le cadre d'opérations de financement entre la Société et des sociétés ou filiales ayant des Administrateurs ou Dirigeants communs et des engagements relatifs au Dirigeant Mandataire Social.

I CINQUIÈME À SEPTIÈME RÉOLUTIONS

Composition du Conseil : renouvellement et nomination d'Administrateurs

Les renseignements concernant les Administrateurs dont le renouvellement ou la nomination sont proposés figurent dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel.

Le mandat d'Administratrice de Madame Kory Sorenson arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la **5^e résolution**, de le renouveler pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par le vote de la **6^e résolution**, nous vous proposons de nommer Madame Esther Berrozpe Galindo en qualité d'Administratrice. Le mandat de Madame Esther Berrozpe Galindo serait conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Enfin, nous vous proposons, par le vote de la **7^e résolution**, de nommer Monsieur Philippe Petitcolin en qualité d'Administrateur. Le mandat de Monsieur Philippe Petitcolin serait conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023, pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, ainsi que le Conseil d'Administration, ont examiné la situation de ces candidatures et ont notamment apprécié que Madame Esther Berrozpe Galindo pourrait faire bénéficier de son expérience en marketing et de Direction Générale d'un groupe international. Ils ont également apprécié que Monsieur Philippe Petitcolin pourrait faire bénéficier de son expérience de Direction Générale d'un groupe coté en Bourse. Ils ont en outre apprécié que

Madame Esther Berrozpe Galindo et Monsieur Philippe Petitcolin satisfaisaient pleinement aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration serait composé de quatorze membres (dont deux Administrateurs représentant les salariés), et compterait huit membres indépendants (soit 66,6 %) et cinq femmes (soit 41,6 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi.

I HUITIÈME RÉOLUTION

Jetons de présence

La **8^e résolution** a pour objet de fixer le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration. Il est proposé de maintenir l'enveloppe globale des jetons de présence à allouer au Conseil d'Administration à 1 250 000 euros pour l'exercice 2019/20.

I NEUVIÈME RÉOLUTION

Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société

La **9^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice écoulé à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société, en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Sont ainsi soumis à l'approbation des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au Dirigeant Mandataire Social de la Société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les jetons de présence ; et
- les avantages de toute nature.

L'ensemble de ces éléments figure dans le document d'enregistrement universel, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, soumis à l'approbation des actionnaires ».

I DIXIÈME RÉOLUTION

Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société

La **10^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la politique de rémunération applicables à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société, en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Les éléments de la politique de rémunération sont décrits en détail dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », paragraphe « Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social ».

ONZIÈME RÉOLUTION

Rachat d'actions

L'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les titres de la Société. Les opérations réalisées dans le cadre de cette autorisation sont décrites dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel. Cette autorisation arrivant à échéance le 20 mai 2020, nous vous proposons, dans la **11^e résolution**, d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la Société à **un prix maximum d'achat fixé à 260 euros par action**, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant **au maximum 10 % du capital social de la Société**, en vue notamment de :

- leur attribution ou leur cession aux salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe (notamment attribution d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites et/ou de performance) ou dans le cadre d'opérations de couverture des engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en numéraire consentis aux salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe ;
- leur utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social) ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- leur annulation ; et
- l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité.

Ces opérations pourront être réalisées aux périodes que le Conseil d'Administration appréciera. Toutefois, en période d'offre publique, les rachats ne pourront être réalisés que sous réserve qu'ils :

- permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ;
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat d'actions déjà en cours ;
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre ; et
- s'inscrivent dans l'un des objectifs suivants : la remise d'actions aux bénéficiaires de stock-options et d'actions gratuites et/ou de performance ; la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en numéraire ; ou l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées.

8.2.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Nous vous proposons de renouveler l'ensemble des autorisations et des délégations de compétence respectivement consenties au Conseil d'Administration par les Assemblées Générales du 6 novembre 2015 et du 9 novembre 2017 étant arrivées à échéance le 5 janvier 2019, ou arrivant à échéance le 9 janvier 2020.

Les délégations de compétence et autorisations qui vous sont soumises aux **résolutions 12 à 21**, et qui recueilleraient un vote favorable priveraient d'effet, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, les délégations consenties précédemment et ayant le même objet.

Ces délégations permettraient au Conseil d'Administration de prendre immédiatement, dans l'intérêt de la Société, les mesures

les plus appropriées concernant notamment le financement des investissements lors d'opérations de croissance externe.

Il est précisé que l'ensemble des délégations permettant de réaliser des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription ne pourront pas être utilisées en période d'offre publique visant les titres de la Société.

DOUZIÈME RÉOLUTION

Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues

Parmi les objectifs du programme de rachat (11^e résolution) figure l'annulation des actions acquises. À cette fin, nous vous demandons, par le vote de la **12^e résolution**, d'autoriser le Conseil d'Administration à **annuler tout ou partie des actions de la Société qu'elle pourrait acquérir dans le cadre d'un programme de rachat d'actions**, dans la limite de 10 % des actions composant le capital de la Société par période de 24 mois.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de **26 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale.

TREIZIÈME RÉOLUTION

Délégations de compétence en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription

Afin de poursuivre sa stratégie de croissance et de disposer de moyens adaptés à l'évolution du Groupe, votre Conseil d'Administration vous propose des résolutions dont l'objet est de lui consentir des délégations de compétence ayant pour but de disposer des possibilités d'émission de titres prévues par la réglementation en vigueur.

La **13^e résolution** concerne les émissions, avec **maintien de votre Droit Préférentiel de Souscription**, d'actions de votre Société, ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Dans l'hypothèse d'une émission de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions nouvelles – c'est-à-dire, par exemple, des obligations à bons de souscription d'actions, des obligations convertibles, ou des bons de souscription émis de manière autonome – votre décision emporterait renonciation par les actionnaires à la souscription des actions susceptibles d'être obtenues à partir des valeurs mobilières initialement émises pour lesquelles votre droit préférentiel est maintenu.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à **135 millions d'euros**, soit environ **32,81 %** du capital social (le « Plafond Global »).

Il s'agit également du **Plafond Global** sur lequel **s'imputeraient les émissions décidées en vertu des 14^e** (émission de titres avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription), **15^e** (augmentation du nombre de titres émis), **16^e** (augmentation de capital par voie de placement privé), **17^e** (rémunération d'apports en nature), **18^e** (offre publique d'échange initiée par la Société), **19^e** (incorporation de réserves), **22^e** (augmentation de capital réservée aux salariés) et **23^e** (augmentation de capital réservée à des bénéficiaires dénommés) **résolutions**.

Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances (donnant ensuite accès au capital) sur la Société pouvant être émis en vertu de cette autorisation serait limité à **12 milliards d'euros**, étant précisé que sur ce montant s'imputerait le montant nominal des titres de créance qui seraient émis en vertu de la **14^e résolution**.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de **26 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

I QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Délégations de compétence en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, dans le cadre d'une offre au public

La possibilité de procéder à une augmentation de capital sans Droit Préférentiel de Souscription permettrait au Conseil d'Administration de réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite, ou lorsque les émissions sont réalisées sur les marchés français et étrangers, notamment en cas d'offre au public.

Votre Conseil d'Administration vous demande, par le vote de la **14^e résolution**, de lui déléguer votre compétence à l'effet d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires à concurrence d'un montant maximal de **41 millions d'euros**, soit environ **9,96 %** du capital social, étant précisé que ce plafond **s'imputerait sur le montant du Plafond Global** fixé par la **13^e résolution**.

Ce **montant de 41 millions d'euros est commun aux 15^e** (augmentation du nombre de titres émis), **16^e** (augmentation de capital par voie de placement privé), **17^e** (rémunération d'apports en nature), **18^e** (offre publique d'échange initiée par la Société), **22^e** (augmentation de capital réservée aux salariés) et **23^e** (augmentation de capital réservée à des bénéficiaires dénommés) **résolutions** et **s'imputerait sur le montant du Plafond Global de 135 millions d'euros** fixé par la **13^e résolution**.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société (donnant ensuite accès au capital) pouvant être émis en vertu de cette autorisation serait limité à **4 milliards d'euros** et **s'imputerait sur le montant nominal global de 12 milliards d'euros** fixé par la **13^e résolution**.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de **26 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

I QUINZIÈME RÉSOLUTION

Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital avec ou sans Droit Préférentiel de Souscription

Par le vote de la **15^e résolution**, nous vous proposons de déléguer la compétence de l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration pour décider, ainsi que la loi le permet, s'il constate une demande excédentaire lors d'une augmentation de capital avec ou sans Droit Préférentiel de Souscription, **d'augmenter le nombre de titres à émettre** au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable.

Cette option permet, dans le cadre d'une émission de titres, de procéder dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription, à une émission complémentaire de titres d'un **montant maximum de 15 % de l'émission initiale** (cette faculté est appelée « option de surallocation »), sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée (**13^e, 14^e et 16^e résolutions**) ainsi que du **Plafond Global** fixé par la **13^e résolution**.

Cette délégation serait consentie pour une durée de **26 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

I SEIZIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par voie de placement privé au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs avec suppression du droit préférentiel de souscription

La possibilité de procéder à une augmentation de capital sans Droit Préférentiel de Souscription permettrait au Conseil d'Administration de réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite.

Par le vote de la **16^e résolution**, nous vous proposons de déléguer la compétence de l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration afin d'émettre par voie de placement privé au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs des actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Cette délégation permettrait à votre Conseil de décider de procéder à des augmentations de capital à concurrence d'un **montant nominal maximal de 41 millions d'euros** (soit environ **9,96 %** du capital social), étant précisé que ce montant s'imputera sur **le montant maximal de 41 millions d'euros** prévu par la **14^e résolution** et sur **le Plafond Global de 135 millions d'euros** de la **13^e résolution**.

Cette délégation permettrait également à votre Conseil de décider de procéder à des émissions d'obligations ou d'autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre à concurrence d'un **montant de 4 milliards d'euros**, étant précisé que ce montant s'imputera sur **le montant nominal maximal de 4 milliards d'euros** prévu par la **14^e résolution** et sur **le montant nominal global de 12 milliards d'euros** de la **13^e résolution**.

Cette délégation serait consentie pour une durée de **26 mois** à compter de la date de la présente Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

I DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social

Par le vote de la **17^e résolution**, nous vous demandons de déléguer la compétence de l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration afin d'émettre des actions et des valeurs mobilières, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, en particulier des apports en nature de titres, permettant ainsi de rémunérer des acquisitions de titres de sociétés par l'émission de titres.

Cette faculté, qui serait offerte au Conseil d'Administration pour **26 mois** à compter de l'Assemblée Générale, serait limitée à **10 % du capital social de la Société**, étant précisé que ce plafond **s'imputerait sur le montant maximal de l'augmentation de capital** fixé par la **14^e résolution** ainsi que sur **le montant du Plafond Global** fixé par la **13^e résolution**.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société

Dans la même logique, par le vote de la **18^e résolution**, nous vous demandons de déléguer votre compétence au Conseil d'Administration afin d'émettre des actions et des valeurs mobilières, en vue de réaliser une offre publique d'échange ou une opération similaire sur les titres d'une autre société.

Cette faculté serait offerte au Conseil d'Administration pour **26 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale et serait limitée à **10 % du capital social de la Société au moment de l'émission**, étant précisé que ce plafond **s'imputerait sur le montant maximal de l'augmentation de capital** fixé par la **14^e résolution** ainsi que sur le montant du Plafond Global fixé par la **13^e résolution**.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par incorporation au capital de primes, réserves et bénéfices

Nous vous demandons de permettre, par le vote de la **19^e résolution**, au Conseil d'Administration d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres. Cette opération ne se traduisant pas nécessairement par l'émission de nouvelles actions, la présente délégation doit être votée par l'Assemblée Générale Extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires.

Cette délégation permettrait à votre Conseil de décider de procéder à des augmentations de capital à concurrence d'un **montant nominal maximal de 135 millions d'euros (soit environ 32,81 % du capital social)** s'imputant sur le Plafond Global de la **13^e résolution**.

Cette délégation serait consentie pour une durée de **26 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

IVINGTIÈME RÉSOLUTION

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe

La **20^e résolution** a pour objet de permettre au Conseil d'Administration d'attribuer des actions de performance aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe.

L'attribution définitive de la totalité des actions de performance sera soumise à des conditions de présence et de performance comme cela a toujours été le cas pour toutes les actions attribuées gratuitement par la Société.

Les **attributions d'actions qui seraient réalisées sur la base de cette 20^e résolution seront soumises à la condition de performance interne suivante**: les actions seront définitivement attribuées si la moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant du Groupe réalisés au cours de **trois exercices consécutifs** est supérieure à 95 % des objectifs annuels de résultat opérationnel courant du Groupe budgétisés pour ces exercices. Le nombre définitif d'actions attribuées est déterminé par application d'un pourcentage de progression linéaire compris entre 0 et 100.

Pour les Dirigeants Mandataires Sociaux, la totalité des attributions sera soumise à des conditions de performance. La moitié des attributions sera soumise à cette même condition de performance interne et pour l'autre moitié des attributions, il sera appliqué une condition externe (telle que décrite ci-dessous dans la **21^e résolution** concernant les options).

Il est précisé que pour la détermination du nombre définitif d'actions attribuées, la **condition de performance interne** sera appréciée sur une période de **trois exercices consécutifs** (moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant du Groupe réalisés au cours de trois exercices consécutifs, en ce compris, celui au cours duquel les actions ont été attribuées). La période d'acquisition des actions sera de trois ans minimum.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de **38 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale. Elle pourrait donner lieu durant cette période à l'attribution d'actions représentant au maximum 1,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration. En outre, le nombre d'actions attribuées aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ne pourra pas excéder 0,06 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision d'attribution, montant qui s'imputera sur le plafond total de 1,5 % du capital social de la Société susmentionné.

IVINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe

La **21^e résolution** a pour objet de permettre au Conseil d'Administration d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe.

L'exercice des options sera soumis à des conditions de présence et de performance comme cela est le cas pour la totalité des options attribuées par la Société ces dernières années.

Les attributions d'options qui seraient réalisées sur la base de cette 21^e résolution, y compris pour les Dirigeants Mandataires Sociaux, seront soumises à une condition de performance externe évaluée sur une période de trois ans consécutifs à travers le positionnement de la performance globale du titre Pernod Ricard (TSR) par rapport à la performance globale d'un panel de 12 pairs constitué des sociétés suivantes: AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémi Cointreau (ci-après le « Panel »):

- en dessous de la médiane, aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7^e), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6^e, 5^e, 4^e position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3^e, 2^e ou 1^e position, 100 % des options seront exerçables.

Le prix d'exercice des options sera déterminé conformément aux dispositions du Code de commerce et aucune décote ne sera appliquée.

Les options ne seront exerçables qu'à l'issue d'une période de trois ans minimum suivant la date de leur attribution et ce, pendant une période de quatre ans au moins (la période de validité des options étant de huit ans maximum).

Cette autorisation serait consentie pour une durée de **38 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale. Le nombre d'options attribuées durant cette période ne pourraient pas représenter plus de 1,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision d'attribution des options par le Conseil d'Administration. En outre, le nombre d'options attribuées aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 0,21 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision d'attribution des options, montant qui s'imputera sur le plafond total de 1,5 % du capital social de la Société susmentionné.

Les 22^e et 23^e résolutions concernent des délégations financières consenties au Conseil d'Administration afin qu'il puisse déployer, le cas échéant, un plan d'épargne et d'actionnariat salarié pour ses collaborateurs.

Il est précisé que ces délégations permettant de réaliser des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, ne pourront pas être utilisées en période d'offre publique visant les titres de la Société.

VIINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés adhérents de plans d'épargne d'entreprise

L'Assemblée Générale ayant à se prononcer sur des délégations de compétence à donner au Conseil d'Administration pouvant impliquer des augmentations futures du capital social, nous vous proposons, en application des dispositions du Code de commerce, de consentir, par le vote de la 22^e résolution vise à permettre au Conseil d'Administration de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés et/ou Mandataires Sociaux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe Pernod Ricard. Il est précisé que l'augmentation du capital social est plafonnée à un **montant nominal maximal correspondant à 2% du capital social** à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Il est précisé que ce plafond est commun avec le plafond de la 23^e résolution ci-après, étant rappelé qu'il s'impute sur le Plafond Global et sur le montant maximal de l'augmentation de capital objets de la 13^e et de la 14^e résolutions de l'Assemblée Générale de ce jour.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourrait être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard sur le marché réglementé Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, ni supérieur à cette moyenne.

Cette délégation est consentie pour 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale de ce jour.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

VIINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés

Par la 23^e résolution, nous vous proposons, en application des dispositions du Code de commerce, de consentir une délégation de compétence au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social d'un **montant nominal maximal correspondant à 2% du capital social** à l'issue de la présente Assemblée Générale, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommées avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.

Il est précisé que le plafond de 2% du capital social de cette résolution est commun avec le plafond de la 22^e résolution ci-avant, étant rappelé qu'il s'impute sur le Plafond Global et sur le montant maximal de l'augmentation de capital objets de la 13^e et de la 14^e résolutions de l'Assemblée Générale de ce jour.

La 23^e résolution vise à adapter les conditions du plan d'actionnariat mis en place dans le cadre de la 22^e résolution aux contraintes locales juridiques et/ou fiscales en permettant aux salariés et/ou Mandataires Sociaux dans certains pays en dehors de la France de souscrire à des actions de la Société en bénéficiant de formules similaires, en termes de profil économique, à celles offertes aux salariés dans le cadre de la 22^e résolution.

L'augmentation de capital peut être réservée à (i) des catégories de salariés et/ou Mandataires Sociaux, (ii) des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) ou autres entités dont les bénéficiaires seront des personnes mentionnées au (i) , ou (iii) des entités ou établissements bancaires ayant pour objet exclusif de souscrire des actions de la Société ou tout autre instrument financier afin de faciliter l'accès au capital de la Société des salariés et/ou Mandataires Sociaux en dehors de la France ou à toutes formules d'investissement similaires.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera fixé par le Conseil d'Administration et (a) ne pourra être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard sur le marché réglementé Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription de la présente résolution, ni supérieur à cette moyenne ou (b) sera égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, en application de la 22^e résolution de la présente Assemblée Générale.

Cette délégation est consentie pour 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale de ce jour.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

VIINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 16 des Statuts à l'effet de déterminer le nombre d'Administration représentant les salariés présents au Conseil d'Administration selon le nombre d'Administrateurs siégeant au Conseil prévu par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce

Par le vote de la 24^e résolution, nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives à la composition du Conseil d'Administration (article 16) afin de déterminer le nombre d'Administrateurs représentant les salariés présents au Conseil d'Administration selon le nombre d'Administrateurs siégeant au Conseil.

Il serait ainsi prévu de remplacer le nombre actuel de 12 Administrateurs, à partir duquel deux Administrateurs représentant les salariés doivent siéger au Conseil d'Administration, par un nouveau nombre de huit Administrateurs, afin de se conformer avec la loi sur la croissance et la transformation des entreprises (Loi PACTE).

VIINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Par le vote de la 25^e résolution, il est demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder aux formalités légales requises, le cas échéant.

8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019

8.3.1 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

La 1^{re}, 2^e et 3^e résolutions concernent l'exercice 2018/19 et visent à approuver les comptes sociaux et consolidés de Pernod Ricard, à approuver l'affectation du résultat ainsi que la distribution d'un dividende de 3,12 euros par action, étant rappelé qu'un acompte sur dividende de 1,18 euro a été versé le 10 juillet 2019.

I PREMIÈRE RÉOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2019)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2019, ainsi que du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes de l'exercice social clos le 30 juin 2019, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, et desquelles il résulte, pour ledit exercice, un bénéfice net comptable d'un montant de 325 725 564,87 euros.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte du fait que le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts s'est élevé à 306 793 euros au cours de l'exercice écoulé et que l'impôt futur supporté à raison de ces dépenses et charges s'élèvera à 105 629 euros.

II DEUXIÈME RÉOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2019)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur la gestion du Groupe conformément à l'article L. 233-26 du Code de commerce, et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2019 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

III TROISIÈME RÉOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2019 et fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, constate que le bilan de l'exercice clos le 30 juin 2019 fait apparaître un bénéfice net de 325 725 564,87 euros.

Elle décide, sur la proposition du Conseil d'Administration, d'affecter et de répartir ce bénéfice de la façon suivante :

Bénéfice	325 725 564,87 €
Affectation à la réserve légale	-€ ⁽¹⁾
Solde	325 725 564,87€
Report à nouveau antérieur	2 266 946 017,64 €
Bénéfice distribuable	2 592 671 582,51 €
Dividende distribué	828 115 367,04 €
Solde affecté en report à nouveau	1 764 556 215,47€

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 265 421 592 actions composant le capital social au 30 juin 2019, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « Report à nouveau » serait déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement.

Il sera distribué à chacune des actions de la Société un dividende de 3,12 euros.

Un premier acompte sur dividende de 1,18 euro par action ayant été versé le 10 juillet 2019, le solde, soit 1,94 euro par action, sera détaché le 25 novembre 2019 (avec une *record date* le 26 novembre 2019) et mis en paiement le 27 novembre 2019.

L'Assemblée Générale décide que le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues ou à celles ayant fait l'objet d'une annulation à la date de détachement du coupon sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Le montant distribué de 3,12 euros par action sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts.

Les capitaux propres, après affectation du résultat de l'exercice, s'établissent à 5 630 701 119,48 euros.

Il est rappelé que le dividende versé au titre des trois exercices précédents a été de :

	2015/16	2016/17	2017/18
Nombre d'actions	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Dividende par action (en euros)	1,88 ⁽¹⁾	2,02 ⁽¹⁾	2,36 ⁽¹⁾

(1) Montants éligibles à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts.

La **4^e résolution** a pour objet l'approbation des conventions et engagements « réglementés » qui ont été préalablement autorisés par le Conseil d'Administration de Pernod Ricard.

La **8^e résolution** a pour objet de maintenir le montant de l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux Administrateurs pour l'exercice en cours 2019/20.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions et engagements qui y sont visés.

Les **résolutions 5 à 7** concernent la composition du Conseil d'Administration et ont respectivement pour objet de renouveler pour quatre ans le mandat d'Administratrice de Madame Kory Sorenson et de nommer Madame Esther Berrozpe Galindo et Monsieur Philippe Petitcolin en qualité d'Administrateurs pour quatre ans.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur proposition du Conseil d'Administration, décide de fixer le montant global annuel des jetons de présence à 1 250 000 euros pour l'exercice 2019/20.

Les **9^e et 10^e résolutions** sont relatives à la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et concernent respectivement l'approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard, ainsi que l'approbation de la politique de rémunération lui étant applicable.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat de Madame Kory Sorenson en qualité d'Administratrice)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Kory Sorenson.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Madame Esther Berrozpe Galindo en qualité d'Administratrice)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Madame Esther Berrozpe Galindo en qualité d'Administratrice.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Monsieur Philippe Petitcolin en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Monsieur Philippe Petitcolin en qualité d'Administrateur.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général. Ces éléments sont rappelés dans le document d'enregistrement universel 2018/19, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, soumis à l'approbation des actionnaires ».

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur Général à raison de son mandat, tels que présentés dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2018/19, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-partie « Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social ».

La **11^e résolution** concerne le renouvellement de l'autorisation accordée au Conseil d'Administration afin de mettre en œuvre, sous certaines conditions, un programme de rachat d'actions de la Société.

IONZIÈME RÉSOLUTION*(Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, à acheter des actions de la Société en vue de :

- (i) Leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- (ii) La couverture de ses engagements au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution positive du cours de Bourse de l'action de la Société, consentis aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ; ou
- (iii) Leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, étant précisé que les actions pourraient notamment être affectées à un plan d'épargne salariale conformément aux dispositions de l'article L. 3332-14 du Code du travail ; ou
- (iv) La conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (v) La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (vi) L'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 alinéa 2 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale Mixte de ce jour dans sa 12^e résolution ; ou
- (vii) L'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale ; conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du titre dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ; et
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

L'acquisition, la cession, le transfert, la remise ou l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés ou qui viendraient à être autorisés par la réglementation en vigueur. Ces moyens incluent notamment les opérations de gré à gré, les cessions de blocs, les ventes à réméré et l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable). La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociation de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Ces opérations pourront être réalisées aux périodes que le Conseil d'Administration appréciera. Toutefois, en période d'offre publique, les rachats ne pourront être réalisés que sous réserve qu'ils :

- permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ;
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ;
- s'inscrivent dans les objectifs visés ci-dessus aux points (i) à (iii) ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre.

L'Assemblée Générale décide que le prix d'achat maximal par action est égal à 260 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 6 900 961 340 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, correspondant à un nombre maximal de 26 542 159 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 260 euros ci-dessus autorisé.

L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, le pouvoir d'ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le Conseil d'Administration pourra également procéder, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, à la réaffectation à un autre objectif des actions préalablement rachetées (y compris au titre d'une autorisation antérieure), ainsi qu'à leur cession (sur le marché ou hors marché).

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités avec faculté de déléguer, dans les conditions légales, la réalisation du programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de Bourse, conclure tout accord, en vue de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et prive d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à ce jour, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018 dans sa 12^e résolution.

8.3.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Nous vous proposons de renouveler l'ensemble des autorisations et des délégations de compétence respectivement consenties au Conseil d'Administration par les Assemblées Générales du 6 novembre 2015 et du 9 novembre 2017 étant arrivées à échéance le 5 janvier 2019, ou arrivant à échéance le 9 janvier 2020.

Les délégations de compétence et autorisations qui vous sont soumises aux **résolutions 12 à 21** et qui recueilleraient un vote favorable priveraient d'effet, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, les délégations consenties précédemment et ayant le même objet.

Ces délégations permettraient au Conseil d'Administration de prendre immédiatement, dans l'intérêt de la Société, les mesures les plus appropriées concernant notamment le financement des investissements lors d'opérations de croissance externe.

Il est précisé que l'ensemble des délégations permettant de réaliser des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription ne pourront pas être utilisées en période d'offre publique visant les titres de la Société.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues dans la limite de 10 % du capital social)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, de tout ou partie des actions de la Société détenues par la Société ou acquises par cette dernière dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires, notamment aux termes de la 11^e résolution ci-avant, étant précisé que la limite de 10 % s'applique à un montant de capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale ;
- décide que l'excédent du prix d'achat des actions annulées sur leur valeur nominale sera imputé sur le poste « Primes d'émission » ou sur tout poste de réserves disponibles, y compris la réserve légale, dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée ; et
- confère au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites fixées par les statuts et par la loi, tous pouvoirs pour réaliser, sur ses seules décisions, les opérations d'annulation, procéder à la réduction de capital en résultant et à l'imputation précitée, ainsi que pour modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et prive d'effet, à compter de cette même date, l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 dans sa 13^e résolution.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant nominal maximal de 135 millions d'euros (soit environ 32,81 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134 et L. 228-91 à L. 228-93 :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France, à l'étranger ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société ou (ii) de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
 - le Plafond Global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 135 millions d'euros, étant précisé (i) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions et (ii) que ce plafond constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 14^e, 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e, 22^e et 23^e résolutions visées ci-après et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce Plafond Global,
 - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser le montant nominal global de 12 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que sur ce montant s'imputera le montant nominal des titres de créance qui seront émis en vertu de la 14^e résolution de la présente Assemblée Générale. Ce plafond est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait indépendamment décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce ;

- en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
 - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux, et prend acte que le Conseil d'Administration pourra instituer un droit de souscription à titre réductible,
 - décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi (ou certaines d'entre elles seulement), dans l'ordre qu'il déterminera, y compris celle d'offrir au public tout ou partie des actions ou des valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international,
 - décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription dans les conditions décrites ci-dessus, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes,
 - décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription d'actions, le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondant seront vendus,
 - prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent et procéder à la modification corrélative des statuts et notamment de :
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société,
 - décider, en cas d'émission de titres d'emprunt, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé), leur durée (déterminée ou indéterminée) et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société), les titres pouvant faire l'objet de rachats en Bourse ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital, et
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 dans sa 14^e résolution.

IQUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant maximal de 41 millions d'euros (soit environ 9,96 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, dans le cadre d'une offre au public)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L. 225-127, L. 225-128, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-92 et L. 228-93 :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou les marchés étrangers et/ou le marché international, par offre au public, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par l'émission, avec suppression du droit préférentiel des actionnaires, (i) d'actions ordinaires ou (ii) de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 225-149 et suivants et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes de la Société), étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
 - le montant maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 41 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le Plafond Global de 135 millions d'euros prévu à la 13^e résolution ci-avant, étant précisé (i) qu'à ce plafond de 41 millions d'euros s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat, de souscription ou d'attribution gratuite d'actions et (ii) que ce plafond de 41 millions d'euros est commun aux 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 22^e et 23^e résolutions ci-après et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser le plafond de 4 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant nominal global de 12 milliards d'euros prévu pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance à la 13^e résolution ci-avant. Ce plafond de 4 milliards d'euros est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait indépendamment décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration, en application de l'article L. 225-135, 5^e alinéa du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible ;
- prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- décide que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égal au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent,
 - décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi (ou certaines d'entre elles seulement), dans l'ordre qu'il déterminera, y compris celle d'offrir au public tout ou partie des actions ou valeurs mobilières non souscrites sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et notamment :
 - fixer, s'il y a lieu, les caractéristiques et modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société telles que des valeurs mobilières déjà émises par la Société,
 - décider, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer un intérêt y compris à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé, prévoir que leur durée sera déterminée ou indéterminée et les autres caractéristiques et modalités d'émission – y compris l'octroi de garanties ou de sûretés – et d'amortissement – incluant la possibilité de remboursement par remise d'actifs de la Société ; les titres pouvant faire l'objet de rachats en Bourse ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société, fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital, et
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale le 9 novembre 2017 dans sa 15^e résolution.

IQUINZIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans Droit Préférentiel de Souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 13^e, 14^e et 16^e résolutions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (soit, à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale) et sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée (13^e, 14^e ou 16^e résolution) ainsi que du Plafond Global fixé par la 13^e résolution ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 dans sa 16^e résolution.

ISEIZIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires, par voie de placement privé, dans le cadre de l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, pour un montant nominal maximal de 41 millions d'euros (soit environ 9,96 % du capital social))

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 à L. 228-93 :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs tels que visés à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et d'autre part que la présente délégation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'Administration pour émettre indépendamment des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 41 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant maximal de 41 millions d'euros prévu par la 14^e résolution et sur le Plafond Global de 135 millions d'euros prévu par la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale, et que ce montant sera augmenté, le cas échéant, de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres de capital, valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;
- décide que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'Assemblée Générale de cette dernière ;
- décide en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 4 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal maximum de 4 milliards d'euros prévu par la 14^e résolution de la présente Assemblée Générale et sur le montant nominal global de 12 milliards d'euros prévu par la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi (ou certaines d'entre elles seulement), dans l'ordre qu'il déterminera, y compris celle d'offrir au public tout ou partie des actions ou valeurs mobilières non souscrites sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international ;
- constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,
 - la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès à des titres de capital à émettre se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - arrêter la liste ou la catégorie des souscripteurs de l'émission,
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital,

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 dans sa 17^e résolution.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10 % du capital social)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration dans le cadre de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables. Conformément à la loi, le Conseil d'Administration statuera sur le rapport spécial du ou des commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 dudit Code. L'Assemblée Générale :

- décide que le montant nominal de l'augmentation du capital social de la Société résultant de l'émission des titres définis au paragraphe ci-dessus, s'imputera sur le montant du Plafond Global fixé par la 13^e résolution ci-avant ainsi que sur le plafond de l'augmentation de capital fixé à la 14^e résolution ci-avant, étant précisé qu'à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions ;
- en tant que de besoin, prend acte de l'absence de droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières émises et que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions autorisées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - fixer la nature et le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leurs caractéristiques et les modalités de leur émission,

- approuver l'évaluation des apports et l'octroi éventuel d'avantages particuliers, et concernant lesdits apports, en constater la réalisation,
- imputer tous frais, charges et droits sur les primes, le solde pouvant recevoir toute affectation décidée par le Conseil d'Administration, ou par l'Assemblée Générale Ordinaire, et s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital après chaque émission,
- décider et réaliser, en conséquence de l'émission, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droit d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, et le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables,
- augmenter le capital social, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et, d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 dans sa 18^e résolution.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans la limite de 10 % du capital social, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-92 :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois et dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès au capital de la Société, immédiatement et/ou à terme, dans la limite de 10 % du capital social, au moment de l'émission, en rémunération des titres apportés à (i) une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la Société sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 susvisé, ou (ii) à toute autre opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les titres sont admis aux négociations sur un autre marché réglementé relevant d'un droit étranger (par exemple dans le cadre d'une *reverse triangular merger* ou d'un *scheme of arrangement* de type anglo-saxon) ;

- décide, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, objets de l'offre publique, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et valeurs mobilières ainsi émises ;
- prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation de compétence emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

L'Assemblée Générale décide que le montant nominal de l'augmentation du capital social résultant de l'émission des titres définis au paragraphe ci-dessus s'imputera sur le montant du Plafond Global fixé par la 13^e résolution ci-avant ainsi que sur le plafond de l'augmentation de capital fixé à la 14^e résolution ci-avant, étant précisé qu'à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment de :

- fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soule en espèces à verser ;
- constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- déterminer les dates, conditions d'émission et les caractéristiques, notamment le prix et la date de jouissance, des actions ordinaires ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la Société ;
- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « Prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée et prélever les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- constater la réalisation de la ou des augmentations de capital en résultant et procéder aux modifications corrélatives des statuts et, d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

L'Assemblée Générale fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 dans sa 19^e résolution.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social pour un montant nominal maximal de 135 millions d'euros (soit environ 32,81 % du capital social) par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité prévues à l'article L. 225-98 du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 :

- délègue, avec faculté de subdélégation dans les conditions autorisées par la loi, au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, et sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
- décide de fixer à 135 millions d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre, étant précisé que ce plafond s'imputera également sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé à la 13^e résolution ci-avant. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions ;
- en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélatrice des statuts et notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
 - décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
 - procéder, le cas échéant, à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital, et
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation, et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 dans sa 20^e résolution.

Les 20^e et 21^e résolutions ont pour objet de renouveler les autorisations permettant de procéder, notamment sous réserve de conditions de performance, à des attributions d'actions de performance et de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe. Chaque résolution prévoit un plafond global et un sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société.

LVINGTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre, aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, au profit des salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux ;
- décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 1,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être effectués pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations financières ou sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société ;
- décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux Dirigeants Mandataires Sociaux éligibles de la Société, sous réserve que l'attribution définitive des actions soit conditionnée au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance déterminée(s) par le Conseil d'Administration lors de la décision de leur attribution et que leur nombre ne représente pas un pourcentage supérieur à 0,06 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés au paragraphe précédent), ce sous-plafond s'imputera sur le plafond global de 1,5 % du capital social susmentionné ;
- décide que :
 - l'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, et
 - la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'Administration ;
- décide que dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les deuxième ou troisième catégories prévues par l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions seront définitivement acquises et immédiatement cessibles ;
- conditionne expressément l'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation, y compris pour les Dirigeants Mandataires Sociaux, au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou de plusieurs conditions de performance déterminée(s) par le Conseil d'Administration lors de la décision de leur attribution et appréciée(s) sur une période minimale de trois exercices consécutifs ;
- prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises sur le fondement de la présente autorisation ;
- donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
 - fixer, dans les limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions d'actions,
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - déterminer les critères d'attribution des actions, les conditions et les modalités d'attribution desdites actions et en particulier la période d'acquisition et, le cas échéant, la période de conservation des actions ainsi attribuées, la condition de présence et la ou les conditions de performance, conformément à la présente autorisation,
 - arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions nouvelles à émettre,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
 - inscrire les actions attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire à l'issue de la période d'acquisition, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
 - décider, s'agissant des Dirigeants Mandataires Sociaux, soit que les actions ne pourront pas être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - prévoir la faculté de procéder, s'il l'estime nécessaire, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société intervenues en période d'acquisition, telles que visées à l'article L. 225-181 al. 2 du Code de commerce, dans les conditions qu'il déterminera,
 - imputer, le cas échéant, sur les réserves, les bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités nécessaires, et

- plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ; et
- fixe à 38 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente autorisation.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

IVINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de consentir aux salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe des options donnant droit à la souscription d'actions de la Société à émettre ou à l'achat d'actions existantes de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration, à consentir, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, au bénéfice des salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-185 alinéa 4 du Code de commerce) de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre ou à l'achat d'actions existantes ;
 - décide que les options de souscription et les options d'achat consenties en vertu de la présente autorisation ne pourront pas donner droit à souscription ou achat d'un nombre total d'actions supérieur à 1,5 % du capital social constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits des bénéficiaires si la Société réalise une des opérations visées par l'article L. 225-181 du Code de commerce ;
 - décide que les attributions d'options effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux Dirigeants Mandataires Sociaux éligibles de la Société, sous réserve que l'exercice de l'ensemble des options attribuées soit conditionné au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance, déterminée(s) par le Conseil d'Administration lors de la décision de leur attribution, et que le nombre d'options qui leur est attribué ne représente pas un pourcentage supérieur à 0,21 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés au paragraphe précédent), ce sous-plafond s'imputera sur le plafond global de 1,5 % du capital social susmentionné ;
 - décide que :
 - conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 du Code de commerce, en cas d'octroi d'options de souscription, le prix de souscription des actions par les bénéficiaires sera fixé par le Conseil d'Administration le jour où les options seront consenties, ce prix ne pouvant être inférieur à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options sont consenties,
 - conformément à l'article L. 225-179 du Code de commerce, en cas d'octroi d'options d'achat, le prix d'achat des actions par les bénéficiaires sera fixé par le Conseil d'Administration le jour où les options seront consenties, ce prix ne pouvant être inférieur ni à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options sont consenties, ni au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société conformément aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce ;
 - décide que le délai d'exercice des options ne pourra excéder huit ans à compter de la date d'attribution des options par le Conseil d'Administration ;
 - conditionne expressément l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation, au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou de plusieurs conditions de performance déterminée(s) par le Conseil d'Administration lors de la décision de leur attribution et appréciée(s) sur une période minimale de trois années, en particulier celles attribuées aux Dirigeants Mandataires Sociaux éligibles ;
 - prend acte que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'exercice des options de souscription et que l'augmentation de capital résultant des levées d'options de souscription d'actions sera définitivement réalisée du seul fait de la déclaration de levée d'option, accompagnée du bulletin de souscription et du paiement en numéraire ou par compensation avec des créances de la somme correspondante ;
 - décide que le prix et/ou le nombre des actions à souscrire et/ou à acheter pourront être ajustés pour préserver les droits des bénéficiaires si la Société réalise une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce ;
 - délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites fixées par les statuts et par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et déterminer, dans les limites légales ou réglementaires, toutes les autres conditions et modalités de l'attribution des options et de leur levée, et notamment pour :
 - fixer la ou les périodes d'exercice des options dans la limite visée ci-dessus, le prix de souscription ou d'achat des actions suivant les modalités déterminées ci-dessus, la liste des bénéficiaires des options, le nombre d'options attribuées à chacun d'eux, la condition de présence et la ou les conditions de performance à laquelle l'exercice des options sera soumis,
 - décider l'interdiction éventuelle de revente immédiate des actions qui seront achetées et/ou souscrites, étant précisé que s'agissant des options attribuées aux Dirigeants Mandataires Sociaux éligibles de la Société, le Conseil d'Administration doit, soit décider que les options ne pourront pas être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions nouvelles provenant de l'exercice des options de souscription d'actions de la Société,
 - prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options, en cas de réalisation d'opérations financières ou sur titres,
 - imputer, s'il le juge opportun, les frais des augmentations de capital résultant de la levée d'options de souscription d'actions sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
 - procéder à la modification corrélatrice des statuts et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile et nécessaire à la mise en œuvre de la présente autorisation.
 - fixe à 38 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente autorisation.
- Lors de la première réunion suivant la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration constatera, s'il y a lieu, le nombre et le montant des actions émises pendant l'exercice, apportera les modifications nécessaires aux statuts, et effectuera les formalités de publicité.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, le Conseil d'Administration, dans un rapport spécial, informera chaque année les actionnaires, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

Les 22^e et 23^e résolutions concernent des délégations financières consenties au Conseil d'Administration afin qu'il puisse déployer, le cas échéant, un plan d'épargne et d'actionnariat pour ses collaborateurs.

Il est précisé que ces délégations permettant de réaliser des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription ne pourront pas être utilisées en période d'offre publique visant les titres de la Société.

IVINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138 du Code de commerce, et des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents auquel l'article L. 3332-18 du Code du travail permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide de fixer à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 23^e résolution de la présente Assemblée Générale,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions,
 - le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant maximal de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 14^e résolution de la présente Assemblée Générale ainsi que sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé par la 13^e résolution de ce jour ;
- décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du travail et ne pourra être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (le « Prix de Référence »), ni supérieur à cette moyenne ; toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-1 à L. 3332-19 du Code du travail ;
- décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-avant indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution, ainsi qu'aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, dans les limites et sous les conditions précisées ci-avant à l'effet notamment :
 - d'arrêter, dans les conditions légales, la liste des sociétés dont les adhérents au plan d'épargne d'entreprise pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
 - de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des augmentations de capital,
 - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres caractéristiques, conditions et modalités des émissions, dans les limites légales et réglementaires en vigueur,
 - en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur, et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-avant, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
 - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription),

- d'imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital,
 - de prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société, et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, et le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, et
 - de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations, en ce compris, procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts et, d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
 - prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;
 - décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ; et
 - la présente délégation est valide pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.
- le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 14^e résolution de la présente Assemblée Générale ainsi que sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé par la 13^e résolution de ce jour ;
 - constate que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit immédiatement ou à terme ;
 - décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à la catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :
 - (a) des salariés et Mandataires Sociaux des sociétés non françaises du groupe Pernod Ricard liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, afin de leur permettre de souscrire au capital de la Société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 22^e résolution de la présente Assemblée Générale, et/ou
 - (b) des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe, et/ou
 - (c) de tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution serait nécessaire ou souhaitable pour permettre à des salariés ou à des Mandataires Sociaux visés ci-dessus de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariale équivalentes ou semblables en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les salariés dans le cadre de la résolution réservée aux adhérents d'un plan d'épargne en application de la 22^e résolution de la présente Assemblée Générale ;
 - décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera fixé par le Conseil d'Administration et (a) ne pourra être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions dans le cadre de la présente résolution, ni supérieur à cette moyenne ou (b) sera égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, en application de la 22^e résolution de la présente Assemblée Générale ; et
 - décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-1 à L. 3332-19 du Code du travail.

Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, notamment afin de tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

IVINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par émission d'un nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées à la catégorie de bénéficiaires définie ci-dessous ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser le plafond nominal de 2 % du capital social de la Société à l'issue de la présente Assemblée Générale, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 22^e résolution de la présente Assemblée Générale,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions,

Pour les besoins spécifiques d'une offre faite au profit de bénéficiaires visés au paragraphe (a) ci-dessus résidant au Royaume-Uni, dans le cadre d'un *share incentive plan*, le Conseil d'Administration pourra également décider que le prix de souscription des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre dans le cadre de ce plan sera égal au cours le moins élevé entre (i) le cours de l'action sur Euronext Paris à l'ouverture de la période de référence servant à déterminer le prix de souscription dans ce plan et (ii) le cours constaté à la clôture de cette période, les dates de constatation étant déterminées en application de la réglementation locale applicable. Ce prix sera fixé sans décote par rapport au cours retenu ;

- décide que le Conseil d'Administration pourra, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, déterminer les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ainsi que celles desdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération ;
- décide que le montant de l'augmentation de capital ou de chaque augmentation de capital sera, le cas échéant, limité au montant de chaque souscription reçue par la Société, en respectant les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :
 - d'arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à souscrire par celui-ci ou chacun d'eux,
 - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - de déterminer le nombre maximum d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être souscrites par chaque bénéficiaire,
 - de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription),
 - le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital, et
 - de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations, en ce compris, procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts et, d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ; et

- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

La présente délégation est valide pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

La 24^e résolution concerne une modification statutaire visant à mettre à jour l'article 16 des Statuts avec les nouvelles dispositions légales et réglementaires.

IVINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 16 des Statuts à l'effet de déterminer le nombre d'Administrateurs représentant les salariés présents au Conseil d'Administration selon le nombre d'Administrateurs siégeant au Conseil prévu par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 16 des Statuts « Composition du Conseil d'Administration » à l'effet de déterminer le nombre d'Administrateurs représentant les salariés présents au Conseil d'Administration selon le nombre d'Administrateurs siégeant au Conseil (les parties modifiées sont signalées en gras) :

« Article 16 – Composition du Conseil d'Administration

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire.

Une personne morale peut être Administrateur. Lors de sa nomination ou de sa cooptation, elle est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était Administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente. Le mandat du représentant permanent lui est donné pour la durée de celui de la personne morale Administrateur et doit être confirmé à chaque renouvellement. En cas de révocation par la personne morale de son représentant permanent, de décès ou de démission de celui-ci, elle est tenue de notifier cet événement sans délai à la société ainsi que l'identité du nouveau représentant permanent.

*En application des dispositions prévues par la loi, lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire est **inférieur à huit**, un Administrateur représentant les salariés est désigné pour une durée de quatre ans par le Comité de groupe (France). Lorsque le Conseil d'Administration est composé d'un nombre **égal ou supérieur à huit** membres, un second Administrateur représentant les salariés est désigné pour une durée de quatre ans par le Comité d'entreprise européen. Si le nombre de membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire devient **inférieur à huit**, le mandat du second Administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme. »*

La 25^e résolution a pour objet de permettre de réaliser toutes les formalités consécutives à l'Assemblée Générale.

IVINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente réunion pour effectuer, partout où besoin sera, tous dépôts et procéder à toutes formalités de publicité légales ou autres qu'il appartiendra.

8.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée générale mixte du 8 novembre 2019

12^{ème} résolution

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Paris La Défense, le 19 septembre 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Associé

Caroline Bruno-Diaz

Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

8.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale mixte du 8 novembre 2019

13^{ème}, 14^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème} et 18^{ème} résolutions

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation à votre Conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société (13^{ème} résolution) ;
- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes de la Société (14^{ème} résolution) ;
- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs tels que visés à l'article L. 411-2 du code monétaire et financier, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, étant précisé que les augmentations du capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'Assemblée générale de cette dernière (16^{ème} résolution) ;
- émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du code de commerce ne sont pas applicables (17^{ème} résolution) ;

- émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en rémunération des titres apportés à (i) une offre publique d'échange initiée par la Société sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du code de commerce, ou (ii) à toute autre opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les titres sont admis aux négociations sur un autre marché réglementé relevant d'un droit étranger (18^{ème} résolution).

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra, selon la 13^{ème} résolution, excéder 135 millions d'euros au titre des 13^{ème}, 14^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}, 22^{ème} et 23^{ème} résolutions de la présente Assemblée générale, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder :

- 135 millions d'euros pour la 13^{ème} résolution ;
- 41 millions d'euros pour la 14^{ème} résolution, ce montant constituant le plafond commun aux 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème}, 18^{ème}, 22^{ème} et 23^{ème} résolutions de la présente Assemblée générale ;
- 41 millions d'euros pour la 16^{ème} résolution de la présente Assemblée générale.

Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra, selon la 13^{ème} résolution, excéder 12 milliards d'euros au titre des 13^{ème}, 14^{ème} et 16^{ème} résolutions de la présente Assemblée générale, étant précisé que le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 4 milliards d'euros au titre de chacune et de l'ensemble des 14^{ème} et 16^{ème} résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 13^{ème}, 14^{ème} et 16^{ème} résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la 15^{ème} résolution.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration au titre des 14^{ème} et 16^{ème} résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre des 13^{ème}, 17^{ème} et 18^{ème} résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 14^{ème} et 16^{ème} résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'administration, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Paris La Défense, le 19 septembre 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Associé

Caroline Bruno-Diaz

Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

8.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre, au profit des salariés et dirigeants mandataires sociaux

Assemblée générale mixte du 8 novembre 2019

20^{ème} résolution

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions ordinaires dites de performance, existantes ou à émettre de la Société, au profit des salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 1,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, étant précisé que le nombre des actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 0,06 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, ce sous-plafond s'imputant sur le plafond global de 1,5 % du capital social de la Société susmentionné.

Par ailleurs, l'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation sera conditionnée au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou de plusieurs conditions de performance déterminées(s) par le Conseil d'administration lors de la décision de leur attribution et appréciée(s) sur une période minimale de trois exercices consécutifs.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 38 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, à attribuer gratuitement des actions de performance, existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance au profit des salariés et dirigeants mandataires sociaux.

Paris La Défense, le 19 septembre 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Associé

Caroline Bruno-Diaz

Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

8.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Assemblée générale mixte du 8 novembre 2019

21^{ème} résolution

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre ou d'achat d'actions existantes, au bénéfice des salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Les options de souscription ou d'achat d'actions en vertu de la présente autorisation ne pourront pas donner droit à souscription ou achat d'un nombre total d'actions supérieur à 1,5% du capital social constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, étant précisé que le nombre d'options attribué aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne représentera pas un pourcentage supérieur à 0,21% du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, ce sous-plafond s'imputant sur le plafond global de 1,5% du capital social de la Société susmentionné.

Par ailleurs, l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation sera conditionné au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou de plusieurs conditions de performance déterminée(s) par le Conseil d'administration lors de la décision de leur attribution et appréciée(s) sur une période minimale de trois années.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 38 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, à attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport du Conseil d'administration et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat.

Paris La Défense, le 19 septembre 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Associé

Caroline Bruno-Diaz

Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

8.8 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise

Assemblée générale mixte du 8 novembre 2019

22^{ème} résolution

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise qui seraient mis en place au sein du groupe Pernod Ricard, constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du code du travail opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 2% du capital social à l'issue de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond est commun avec celui de la 23^{ème} résolution de la présente Assemblée générale et qu'il s'imputera sur le plafond de l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 14^{ème} résolution de la présente Assemblée générale, ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation du capital fixé par la 13^{ème} résolution de cette même Assemblée générale.

Cette opération est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles

L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant les émissions, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris La Défense, le 19 septembre 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Associé

Caroline Bruno-Diaz

Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

8.9 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale mixte du 8 novembre 2019

23^{ème} résolution

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (« la Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à :

- (a) des salariés et mandataires sociaux des sociétés non françaises du groupe Pernod Ricard liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail, afin de leur permettre de souscrire au capital de la Société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 22^{ème} résolution de la présente Assemblée générale, et/ou
- (b) des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe, et/ou
- (c) de tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution serait nécessaire ou souhaitable pour permettre à des salariés ou à des mandataires sociaux visés ci-dessus de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariale équivalentes ou semblables en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les salariés dans le cadre de la résolution réservée aux adhérents d'un plan d'épargne en application de la 22^{ème} résolution de la présente Assemblée générale, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 2% du capital social à l'issue de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond est commun avec celui de la 22^{ème} résolution de la présente Assemblée générale et qu'il s'imputera sur le plafond de l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 14^{ème} résolution de la présente Assemblée générale, ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation du capital fixé par la 13^{ème} résolution de cette même Assemblée générale.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris La Défense, le 19 septembre 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Associé

Caroline Bruno-Diaz

Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

9.

Informations sur la société et le capital

9.1 Informations concernant Pernod Ricard	266	9.2 Informations concernant le capital	268
9.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	266	9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2019	268
9.1.2 Siège social et site internet	266	9.2.2 Actions non représentatives du capital	268
9.1.3 Forme juridique	266	9.2.3 Capital potentiel	268
9.1.4 Droit applicable	266	9.2.4 Évolution du capital social au cours des cinq dernières années	268
9.1.5 Date de constitution et durée	266	9.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années	268
9.1.6 Objet social	266	9.2.6 Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2019	269
9.1.7 Numéro RCS, code NAF et LEI	266	9.2.7 Marché des titres Pernod Ricard	271
9.1.8 Exercice social	266	9.2.8 Autres informations légales	271
9.1.9 Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur	266		
9.1.10 Modification du capital et des droits attachés aux actions	267		
9.1.11 Les Commissaires aux Comptes	267		

9.1 Informations concernant Pernod Ricard

9.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Pernod Ricard

9.1.2 Siège social et site internet

12, place des États-Unis, 75116 Paris (France)

Tél. : + 33 (1) 41 00 41 00

<https://www.pernod-ricard.com>

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du prospectus.

9.1.3 Forme juridique

Pernod Ricard est une Société Anonyme à Conseil d'Administration.

9.1.4 Droit applicable

Pernod Ricard est une société de droit français, régie par le Code de commerce.

9.1.5 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 13 juillet 1939 pour une durée de 99 années.

L'Assemblée Générale du 9 novembre 2012 a prorogé de 99 années le terme de la Société, lequel expire en 2111.

9.1.6 Objet social

L'objet social, tel que mentionné à l'article 2 des statuts, est ici intégralement rapporté :

« La Société a pour objet, directement ou indirectement :

- la fabrication, l'achat et la vente de tous vins, spiritueux et liqueurs, ainsi que de l'alcool et de tous produits et denrées d'alimentation, l'utilisation, la transformation et le commerce sous toutes ses formes des produits finis ou mi-finis, sous-produits, succédanés provenant des opérations principales effectuées dans les distilleries ou autres établissements industriels de même nature. Les opérations qui précèdent pouvant être faites en gros, demi-gros ou détail et en tous lieux, en France ou hors de France. Le dépôt, l'achat, la vente, rentrant dans l'énumération qui précède ;
- la représentation de toutes maisons françaises ou étrangères produisant, fabriquant ou vendant des produits de même nature ;
- la participation dans toutes les affaires ou opérations quelconques, pouvant se rattacher à l'industrie et au commerce de mêmes produits, et ce, sous quelque forme que ce soit, création de sociétés nouvelles, apports, souscriptions, achats de titres ou achats de droits sociaux, etc. ;
- toutes opérations se rapportant à l'industrie hôtelière et à l'industrie des loisirs en général et notamment la participation de la Société dans toutes entreprises, sociétés créées ou à créer, affaires ou opérations quelconques pouvant se rattacher à l'industrie hôtelière ou des loisirs en général, étant précisé que la Société pourra faire toutes ces opérations pour son compte ou pour le compte de tiers et soit seule,

soit en participation, associations ou sociétés avec tous tiers ou autres sociétés et les réaliser sous quelque forme que ce soit : apports, fusions, souscriptions ou achats de titres ou de droits sociaux, etc. ;

- la prise d'intérêts dans toutes sociétés industrielles, commerciales, agricoles, immobilières, financières ou autres, constituées ou à constituer, françaises ou étrangères ;
- l'acquisition, l'aliénation, l'échange et toutes opérations portant sur des actions, parts sociales ou parts d'intérêts, certificats d'investissement, obligations convertibles ou échangeables, bons de souscription d'actions, obligations avec bons de souscription d'actions et généralement sur toutes valeurs mobilières ou droits mobiliers quelconques ;
- toutes opérations de caractère agricole, cultures générales, arboriculture, élevage, viticulture, etc., ainsi que toutes opérations connexes ou dérivées de nature agricole ou industrielle s'y rapportant ;
- et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rapportant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou pouvant en favoriser le développement. »

9.1.7 Numéro RCS, code NAF et LEI

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 582 041 943.

Le code NAF de Pernod Ricard est le 7010Z. Il correspond à : Activités des sièges sociaux.

Le code LEI de Pernod Ricard SA est le 52990097YFPX9JoH5D87.

9.1.8 Exercice social

Du 1^{er} juillet au 30 juin de chaque année.

9.1.9 Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur

Les bénéfices nets sont constitués par les produits de la Société tels qu'ils résultent du compte de résultat, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales, des amortissements de l'actif et de toutes provisions pour risques commerciaux et industriels s'il y a lieu.

Sur ces bénéfices nets, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour la constitution de la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours dans le cas où, pour une cause quelconque, cette réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Sur le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi, il est prélevé la somme nécessaire pour fournir aux actions, à titre de premier dividende, 6 % de leur montant libéré et non amorti, sous réserve de la possibilité pour le Conseil d'Administration d'autoriser les actionnaires qui le demandent à libérer leurs actions par anticipation, sans que les versements ainsi faits puissent donner droit au premier dividende prévu ci-dessus.

Ce premier dividende n'est pas cumulatif, c'est-à-dire que si les bénéfices d'un exercice ne permettent pas ou ne permettent qu'incomplètement ce paiement, les actionnaires ne peuvent le réclamer sur les bénéfices d'un exercice suivant.

Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire peut effectuer le prélèvement de toutes les sommes qu'elle jugera convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à tous fonds de réserve extraordinaire ou de prévoyance, avec une affectation spéciale ou non.

Le solde est réparti aux actionnaires à titre de dividende complémentaire.

L'Assemblée Générale Ordinaire est autorisée à distribuer des réserves non obligatoires qui auraient été constituées sur les exercices antérieurs toutes sommes qu'elle jugerait bon pour être :

- soit distribuées aux actionnaires ou affectées à l'amortissement total ou partiel des actions ;
- soit capitalisées ou affectées au rachat et à l'annulation d'actions.

Les actions intégralement amorties sont remplacées par des actions de jouissance conférant les mêmes droits que les actions existantes, à l'exception du droit au premier dividende statutaire et au remboursement du capital.

Les modalités de paiement du dividende sont fixées par l'Assemblée Générale Ordinaire ou à défaut par le Conseil d'Administration dans le délai maximum prévu par la loi.

L'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice. La prolongation de ce délai peut être accordée par décision de justice. Les dividendes seront prescrits dans les délais légaux, soit cinq ans, au profit de l'État.

9.1.10 Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

9.1.11 Les Commissaires aux Comptes

Société Deloitte & Associés, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Monsieur David Dupont-Noel, ayant son siège social à TSA 20303, 92030 La Défense CEDEX, et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 19 novembre 2017 pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Société KPMG SA, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Madame Caroline Bruno-Diaz et Monsieur Eric Ropert, ayant son siège social à Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense CEDEX, et dont le mandat voté par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois sont présentés dans la Note 6.8 – *Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois* de la Partie 6 « Comptes Consolidés Annuels » du présent document d'enregistrement universel.

9.2 Informations concernant le capital

Les conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital social et des droits attachés aux actions sont en tout point conformes aux prescriptions légales. Les statuts ne prévoient pas de dispositions dérogatoires et n'imposent pas de contingences particulières.

9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2019

Le 20 juillet 2011, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2011, le capital social avait été augmenté d'un montant de 758 709,50 euros en conséquence de la levée, depuis le 1^{er} juillet 2010, de 489 490 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard.

Le 18 juillet 2012, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2012, le capital social avait été augmenté d'un montant de 912 643,10 euros en conséquence de la levée, depuis le 1^{er} juillet 2011, de 588 802 options de souscriptions d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard.

Le 24 juillet 2013, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2013, le capital social avait été augmenté d'un montant de 172 029,85 euros en conséquence de la levée, depuis le 1^{er} juillet 2012, de 110 987 options de souscriptions d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard. Le capital social souscrit et entièrement libéré de Pernod Ricard s'élève ainsi au 30 juin 2013 à 411 403 467,60 euros, divisé en 265 421 592 actions de 1,55 euro de valeur nominale.

Le capital social souscrit et entièrement libéré de Pernod Ricard s'élève depuis le 30 juin 2014 à 411 403 467,60 euros, divisé en 265 421 592 actions de 1,55 euro de valeur nominale.

9.2.2 Actions non représentatives du capital

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

5 181 868 actions Pernod Ricard détenues par la Société Paul Ricard font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

1 352 650 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest I (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

2 827 160 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest II (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

8 392 094 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) ont fait l'objet d'une remise en pleine propriété à titre de garantie pour la bonne exécution de ses obligations au titre d'un contrat financier à terme conclu le 10 avril 2009.

9.2.3 Capital potentiel

Options de souscription d'actions

Il n'existe, au 30 juin 2019, aucune option de souscription d'actions de la Société en circulation.

9.2.4 Évolution du capital social au cours des cinq dernières années

Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années

Montant du capital social avant opération	Nombre de titres avant opération	Année	Nature de l'opération	Quantité	Prise d'effet	Titres créés/ annulés	Prime d'émission/de conversion	Nombre de titres après opération	Montant du capital social après opération
411 403 467,60 €	265 421 592	2015	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2016	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2017	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2018	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2019	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €

9.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années

Années ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote ⁽²⁾
Situation au 30.06.2015	289 870 113
Situation au 30.06.2016	291 851 991
Situation au 30.06.2017	307 831 293
Situation au 30.06.2018	311 072 670
Situation au 30.06.2019	314 615 287

(1) Les données sont à la date d'arrêté de la répartition du capital et des droits de vote.

(2) L'information porte sur le nombre total de droits de vote de la Société incluant les droits de vote suspendus.

9.2.6 Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2019

Actionnariat	Situation au 30.06.2019			Situation au 30.06.2018			Situation au 30.06.2017		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*
Société Paul Ricard ⁽¹⁾	41 158 221	15,51	21,35	37 686 104	14,20	20,11	37 686 104	14,20	19,76
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza ⁽²⁾	1 477 603	0,56	0,94	1 477 603	0,56	0,92	1 477 603	0,56	0,93
Administration et Direction de Pernod Ricard	712 183	0,27	0,31	679 446	0,26	0,30	638 753	0,24	0,29
Titres détenus par les salariés de Pernod Ricard	2 629 860	0,99	1,41	2 673 627	1,01	1,39	2 827 965	1,06	1,42
Capital Group Companies (États-Unis) ⁽³⁾	26 432 808	9,96	8,40	26 432 808	9,96	8,50	26 939 624	10,15	8,75
MFS Investment Management (États-Unis) ⁽⁴⁾	24 035 625	9,06	6,71	24 035 625	9,06	6,79	26 051 805	9,82	7,31
Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) ⁽⁵⁾	19 891 870	7,49	11,79	19 891 870	7,49	11,28	19 891 870	7,49	10,95
BlackRock Investment Management Limited (Royaume-Uni) ⁽⁶⁾	12 129 522	4,57	3,86	-	-	-	-	-	-
WCM Investment Management, LLC (États-Unis) ⁽⁷⁾	4 150 575	1,56	1,32	-	-	-	-	-	-
Norges Bank Investement Management (Norvège) ⁽⁸⁾	3 993 532	1,50	1,27	-	-	-	-	-	-
La Caisse des Dépôts et Consignations ⁽⁹⁾	3 958 979	1,49	1,26	3 958 979	1,49	1,29	3 958 979	1,49	1,29
Amundi Asset Management ⁽¹⁰⁾	3 952 932	1,49	1,26	3 116 657	1,17	1,00	2 632 635	0,99	0,85
Citigroup Global Markets Limited (Royaume-Uni) ⁽¹¹⁾	3 774 501	1,42	1,20	-	-	-	-	-	-
Invesco (Royaume-Uni) ⁽¹²⁾	3 198 833	1,21	1,02	2 343 566	0,88	0,75	-	-	-
La Française Investment Solutions ⁽¹³⁾	2 349 046	0,89	0,75	-	-	-	-	-	-
Elliott Capital Advisors, LP (États-Unis) ⁽¹⁴⁾	1 668 270	0,63	0,53	-	-	-	-	-	-
OppenheimerFunds Inc. (États-Unis) ⁽¹⁵⁾	1 554 692	0,59	0,49	-	-	-	-	-	-
Credit Suisse Group (Royaume-Uni) ⁽¹⁶⁾	1 551 978	0,58	0,49	-	-	-	-	-	-
UBS AG (Royaume-Uni) ⁽¹⁷⁾	1 418 005	0,53	0,45	2 649 652	1,00	0,85	3 988 830	1,50	1,30
AllianzGlobal Investor GmbH (Allemagne) ⁽¹⁸⁾	1 327 405	0,50	0,42	-	-	-	-	-	-
Harris Associates LP (États-Unis) ⁽¹⁹⁾	-	-	-	2 574 800	0,97	0,83	3 935 800	1,48	1,28
Oppenheimer International Growth Fund (États-Unis) ⁽²⁰⁾	-	-	-	2 433 882	0,92	0,78	-	-	-
Legal & General Investment Management (Royaume-Uni) ⁽²¹⁾	-	-	-	1 616 580	0,61	0,41	1 662 742	0,63	0,54
Lyxor Asset Management ⁽²²⁾	-	-	-	-	-	-	2 752 725	1,03	0,89
CNP Assurances ⁽²³⁾	-	-	-	-	-	-	2 653 032	1,00	0,86
Royal Bank of Canada (Canada) ⁽²⁴⁾	-	-	-	-	-	-	1 371 234	0,52	0,45
BNP Paribas Investment Partners ⁽²⁵⁾	-	-	-	-	-	-	1 327 272	0,50	0,44
Banque Nationale Suisse (Suisse) ⁽²⁶⁾	-	-	-	-	-	-	1 326 075	0,50	0,43
BNP Paribas Asset Management ⁽²⁷⁾	-	-	-	-	-	-	1 319 092	0,50	0,44
Autodétention :									
● Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
● Actions propres	1 596 503	0,60	0	1 195 168	0,45	0	1 376 368	0,52	0
Autres et Public	102 458 649	38,60	34,78	132 655 225	49,98	44,79	121 603 084	45,82	41,82
TOTAL	265 421 592	100,00	100,00	265 421 592	100,00	100,00	265 421 592	100,00	100,00

Sur la base des déclarations de franchissement de seuils légaux et statutaires (0,5 % du capital).

* Bien qu'il n'y ait qu'une seule catégorie d'actions, les actions détenues pendant dix ans sous forme nominative bénéficient d'un droit de vote double. Calcul sur la base du nombre total de droits de vote « théoriques » (incluant les droits de vote suspendus) de 314 615 287.

- (1) La Société Paul Ricard est entièrement détenue par la famille Ricard. La déclaration prend également en compte pour 169 868 actions, les actions détenues par la société Le Garlaban, pour 1 352 650 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest I, pour 3 191 928 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest II, pour 8 392 096 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest III, ces quatre sociétés étant contrôlées par la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. 8 392 094 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III ont fait l'objet d'une remise en pleine propriété à titre de garantie pour la bonne exécution de ses obligations au titre d'un contrat financier à terme conclu le 10 avril 2009.
- (2) M. Rafaël Gonzalez-Gallarza a signé avec la Société Paul Ricard un pacte d'actionnaires, tel qu'évoqué ci-après.
- (3) Déclaration du 18 mai 2018. (10) Déclaration du 20 novembre 2018. (15) Déclaration du 19 novembre 2018. (22) Déclaration du 27 juin 2017.
- (4) Déclaration du 2 mars 2018. (11) Déclaration du 1er juillet 2019. (16) Déclaration du 14 février 2019. (23) Déclaration du 23 mars 2017.
- (5) Déclaration 22 juin 2017. (12) Déclaration du 29 mai 2019. (17) Déclaration du 12 juin 2019. (24) Déclaration du 28 mars 2017.
- (6) Déclaration du 4 juin 2019. (13) Déclaration du 8 juillet 2019. (18) Déclaration du 5 juin 2019. (25) Déclaration du 22 mai 2017.
- (7) Déclaration du 3 juin 2019. (14) Nous avons par ailleurs été informés par Elliott Capital Advisors L.P. de la détention par les différents fonds Elliott, au 3 décembre 2018, de 4 991 659 instruments dérivés (cash settled equity swaps). (19) Déclaration du 20 mars 2018. (26) Déclaration du 31 janvier 2017.
- (8) Déclaration du 1er octobre 2018. (20) Déclaration du 10 octobre 2017. (27) Déclaration du 6 juin 2017.
- (9) Déclaration du 25 septembre 2014. (21) Déclaration du 18 décembre 2017.

Certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit dans le paragraphe « Conditions d'exercice du droit de vote » de la sous-partie « Information concernant Pernod Ricard » ci-avant. Sur les 265 421 592 actions composant le capital de la Société au 30 juin 2019, 49 193 695 actions jouissaient d'un droit de vote double.

À cette même date, les salariés détenaient 2 629 860 actions, représentant 0,99 % du capital et 1,40 % des droits de vote de la Société.

Il est par ailleurs rappelé que le Concert Paul Ricard (constitué des sociétés : Société Paul Ricard, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II, Le Delos Invest III, Le Garlaban, Rigivar ainsi que de Mesdames Danièle Ricard et Veronica Vargas et de Messieurs Rafaël Gonzalez-Gallarza, César Giron, François-Xavier Diaz, Alexandre Ricard, Paul-Charles Ricard), détient 43 227 932 actions de la Société représentant 71 072 212 droits de vote, soit 16,29 % du capital et 22,59 % des droits de vote de la Société au 30 juin 2019.

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein de la sous-partie « 2.1.5 Composition du Conseil d'Administration » du présent document de référence et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Franchissements de seuils légaux

Par courrier reçu le 19 septembre 2018, le Concert Paul Ricard composé des sociétés : Société Paul Ricard⁽¹⁾, Le Delos Invest I⁽²⁾, Le Delos Invest II, Le Delos Invest III⁽²⁾, Le Garlaban⁽²⁾ et Rigivar, Mmes Danièle Ricard

et Veronica Vargas et MM. Rafaël Gonzalez-Gallarza, César Giron, François-Xavier Diaz, Paul-Charles Ricard et Alexandre Ricard a déclaré avoir franchi en hausse, le 14 septembre 2018, le seuil de 15 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir 39 935 049 actions Pernod Ricard représentant 66 522 203 droits de vote, soit 15,05 % du capital et 21,32 % des droits de vote de la Société⁽³⁾.

Par courrier reçu le 16 novembre 2018, complété par un courrier reçu le 19 novembre, la Société Paul Ricard⁽¹⁾ a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le 13 novembre 2018, le seuil de 10 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir individuellement 26 663 298 actions Pernod Ricard représentant 49 811 852 droits de vote, soit 10,05 % du capital et 15,91 % des droits de vote de cette société⁽⁴⁾. Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions Pernod Ricard sur le marché. À cette occasion, le Concert Paul Ricard composé des sociétés : Société Paul Ricard⁽¹⁾, Le Delos Invest I⁽²⁾, Le Delos Invest II⁽²⁾, Le Delos Invest III⁽²⁾, Le Garlaban⁽²⁾ et Rigivar, Mmes Danièle Ricard et Veronica Vargas et MM. Rafaël Gonzalez-Gallarza, César Giron, François-Xavier Diaz, Paul-Charles Ricard et Alexandre Ricard n'a franchi aucun seuil et détient, au 13 novembre 2018, 41 817 562 actions Pernod Ricard représentant 68 422 056 droits de vote, soit 15,76 % du capital et 21,86 % des droits de vote de la Société⁽⁴⁾.

Renseignements complémentaires sur l'actionariat

Le nombre d'actionnaires de Pernod Ricard qui ont leurs titres inscrits au nominatif peut être estimé à environ 11 200 actionnaires.

Répartition du capital (selon l'analyse de la Société, à partir du TPI⁽¹⁾ au 31.03.2019 et des données nominatives)

(en %)

Concert Paul Ricard	16,3
Conseil + Direction + Salariés + Autodétention	1,7
Groupe Bruxelles Lambert	7,5
Investisseurs institutionnels américains	32,7
Investisseurs institutionnels français	8,9
Investisseurs institutionnels britanniques	11,7
Autres investisseurs institutionnels étrangers	17,3
Actionnaires individuels	3,9
TOTAL	100

(1) Titre au Porteur Identifiable

À la connaissance de Pernod Ricard, il n'existe aucun actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote qui ne soit pas mentionné dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2019 » ci-avant.

Il n'y a pas de personne physique ou morale qui, directement ou indirectement, isolément ou conjointement, ou de concert, exerce un contrôle sur le capital de Pernod Ricard.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres modifications significatives dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices, autres que celles ressortant dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2019 » ci-avant.

Pernod Ricard est la seule société du Groupe cotée en Bourse (Euronext Paris).

Toutefois, le groupe Pernod Ricard contrôle la société Corby Spirit and Wine Limited, dont il détient 45,76 % du capital et 51,61 % des droits de vote, qui est cotée à la Bourse de Toronto (Canada).

(1) Contrôlée par des membres de la famille Ricard.

(2) Les sociétés Le Delos Invest I, Le Delos Invest II, Le Delos Invest III et le Garlaban sont contrôlées par la Société Paul Ricard, elle-même contrôlée au plus haut niveau par des membres de la famille Ricard.

(3) Sur la base d'un capital composé de 265 421 592 actions représentant 312 026 370 droits de vote, en application du 2^e alinéa de l'article 223-11 du Règlement général.

(4) Sur la base d'un capital composé de 265 421 592 actions représentant 313 053 753 droits de vote, en application du 2^e alinéa de l'article 223-11 du Règlement général.

Participations et stock-options

Une information détaillée est fournie dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise » du présent document d'enregistrement universel, concernant les éléments suivants :

- participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société ;
- opérations réalisées par les Mandataires Sociaux sur le titre Pernod Ricard au cours de l'exercice ;
- options levées par les Dirigeants Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2018/19 ;
- options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2018/19.

9.2.7 Marché des titres Pernod Ricard

Les actions Pernod Ricard (ISIN: FR 0000120693) sont négociées sur le marché réglementé Euronext à Paris (Compartiment A) SRD (Service de règlement différé).

Volume et cours sur 18 mois à la Bourse de Paris (source Euronext Paris)

Dates	Volumes (en milliers)	Capitaux (en millions d'euros)	Cours moyen (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Cours fin de mois (en euros)
Janvier 2018	9 281	1 212	130,52	133,60	127,65	128,30
Février 2018	9 452	1 225	130,68	136,25	120,05	135,00
Mars 2018	9 648	1 283	133,19	135,90	130,00	135,25
Avril 2018	9 929	1 371	138,36	141,90	134,15	137,55
Mai 2018	8 343	1 175	140,62	146,45	136,80	143,70
Juin 2018	10 180	1 448	142,09	147,75	138,20	140,25
Juillet 2018	8 994	1 240	137,91	140,15	136,20	137,95
Août 2018	7 834	1 086	138,65	141,10	134,75	136,00
Septembre 2018	10 621	1 443	135,90	142,15	132,50	141,30
Octobre 2018	13 062	1 740	133,23	142,25	127,05	134,80
Novembre 2018	11 119	156	140,23	145,55	133,65	141,20
Décembre 2018	10 840	1 555	143,42	150,40	137,20	143,30
Janvier 2019	8 950	1 252	139,94	145,10	136,00	145,00
Février 2019	7 472	1 117	149,47	153,45	144,65	151,40
Mars 2019	7 502	1 179	157,12	161,45	151,30	160,00
Avril 2019	7 048	1 112	157,78	161,55	153,75	155,35
Mai 2019	8 615	1 361	157,97	164,25	151,90	157,80
Juin 2019	8 981	1 442	160,60	164,90	155,75	162,05

9.2.8 Autres informations légales

Opérations avec des apparentés

Les opérations avec les parties liées sont décrites dans la Note 6.6 – *Parties liées* de l'annexe aux comptes consolidés (Partie 6 du présent document d'enregistrement universel).

10. Informations complémentaires du Document d'enregistrement universel

10.1 Personnes responsables	274	10.3 Tables de concordance	275
10.1.1 Noms et fonctions	274	10.3.1 Document d'enregistrement universel	275
10.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier	274	10.3.2 Rapport de gestion	277
10.2 Documents accessibles au public	274	10.3.3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise	278
		10.3.4 Rapport financier annuel	278
		10.3.5 Rapports de gestion, comptes sociaux de la Société, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2018 et 30 juin 2017	278

10.1 Personnes responsables

10.1.1 Noms et fonctions

10.1.1.1 Responsable du document d'enregistrement universel

Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général de Pernod Ricard

10.1.1.2 Responsable de l'information

Madame Julia Massies

Directrice Communication financière & Relations investisseurs

Tél. : + 33 (0)1 41 00 41 07

10.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en partie 10.3.2 du présent document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général de Pernod Ricard

10.2 Documents accessibles au public

Les documents sociaux relatifs aux trois derniers exercices (comptes annuels, procès-verbaux des Assemblées Générales, feuilles de présence aux Assemblées Générales, liste des Administrateurs, rapports des Commissaires aux Comptes, statuts, etc.) peuvent être consultés au siège social de Pernod Ricard, 12, place des États-Unis, 75116 Paris.

La rubrique « Information réglementée » du site Internet de la Société est disponible à l'adresse suivante :

<https://www.pernod-ricard.com/fr/investisseurs/nos-informations-financieres#informations>

Cet espace regroupe l'ensemble de l'information réglementée diffusée par Pernod Ricard en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

10.3 Tables de concordance

10.3.1 Document d'enregistrement universel

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Informations	Pages
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	1 ; 274
2. Contrôleurs legaux des comptes	267
3. Facteurs de risque	114-115 ; 123-142 ; 192 ; 201-202
4. Informations concernant Pernod Ricard	266-267
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	2-3
5.2 Principaux marchés	2-3 ; 10-11
5.3 Événements importants dans le développement des activités	8-9
5.4 Stratégie et objectifs	16-19 ; 26-27 ; 146 ; 151
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveau procédés de fabrication	138
5.6 Position concurrentielle	2-3
5.7 Investissements	10-11 ; 173-176 ; 202
6. Structure organisationnelle	
6.1 description sommaire du groupe	8-29
6.2 liste des filiales importantes	204-206 ; 227
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	2-3 ; 144-150 ; 156-161 ; 212-215
7.2 résultats d'exploitation	2-3 ; 144-150 ; 168-173 ; 216-217
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	73-80 ; 144 ; 158-160 ; 196-199 ; 213-214 ; 268-271
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	145 ; 150 ; 161 ; 196 ; 215
8.3 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	152 ; 154 ; 186 ; 195 ; 223-224
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	152 ; 154 ; 186 ; 195 ; 223-224
8.5 Sources de financement attendues	152 ; 154 ; 186 ; 195 ; 202 ; 223-224
9. Environnement réglementaire	135-138
10. Informations sur les tendances	151
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	151
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
12.1 Conseil d'administration et Direction générale	32-53 ; 82
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	51
13. Rémunération et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages en nature	58-75 ; 239 ; 245
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	64 ; 69-70 ; 181-186 ; 202 ; 222

Informations	Pages
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	33
14.2 Contrats de service	51
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	54-55 ; 57
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	45
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	48 ; 239 ; 245
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	3 ; 93-95
15.2 Participations et <i>stock-options</i> des Administrateurs	69-75 ; 197-199
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	72 ; 77 ; 78-80 ; 199
16. Principaux actionnaires	
16.1 Franchissements de seuils	270
16.2 Existence de droits de vote différents	81
16.3 Contrôle de Pernod Ricard	52 ; 78-80 ; 268-271
16.4 Accord connu de Pernod Ricard dont la mise en oeuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	76-77 ; 268-271
17. Transactions avec des parties liées	202 ; 271
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	144-145 ; 156-206 ;
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	207-210 ; 232-234
18.4 Informations financières pro forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	2 ; 145 ; 151 ; 196 ; 214 ; 239 ; 244 ; 266-267
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	135-138 ; 142 ; 200-202 ; 222
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19. Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Capital souscrit	268
19.1.2 Autres actions	268
19.1.3 Actions autodétenues	78-80
19.1.4 Valeurs mobilières	231
19.1.5 Conditions d'acquisition	76-77 ; 268
19.1.6 Options ou accords	69-72 ; 76-77 ; 197-199 ; 268-270
19.1.7 Historique du capital	268
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Objet social	266
19.2.2 Droits et privilèges des actions	81
19.2.3 Éléments de changement de contrôle	81-82
20. Contrats importants	152-154
21. Documents disponibles	274

10.3.2 Rapport de gestion

Le présent document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport de gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Informations	Pages
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	144-151
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	144-151
Résultats	144-151
Activités en matière de Recherche et de Développement	130
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	151
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion a été établi	202
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	86-118 ; 144-151
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée et indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	124-140 ; 191-192
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des Dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux Dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux Dirigeants	69-77 ; 197-199
Activité des filiales de la Société	10-11
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	78-80 ; 268-271
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	231
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	19-21 ; 26-29 ; 86-114
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	191-192
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	78-80
Opérations réalisées par les Dirigeants sur leurs titres	73-74
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	230
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	229
Décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	229
Informations sur les délais de paiement prévues à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce dans sa rédaction du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en oeuvre par arrêté du 6 avril 2016	229-230
Inventaire des valeurs mobilières	231
Contrôle interne et gestion des risques	124-125

10.3.3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise	Pages
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	44-58 ; 82
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des Mandataires Sociaux	34-43
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des Mandataires Sociaux	58-75
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	76-77
Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	46 ; 76-82
Assemblée Générale et modalités de participation	81-82
Droits liés aux actions	81-82

10.3.4 Rapport financier annuel

Le présent document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	156-206
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	207-210
Comptes annuels de la Société	212-228
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	232-234
Rapport de gestion	86-154 ; 229-231
Attestation du responsable du rapport financier annuel	274
Honoraires des Commissaires aux Comptes	203

10.3.5 Rapports de gestion, comptes sociaux de la Société, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2018 et 30 juin 2017

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2018 tels que présentés sur les pages 83 à 234 du document de référence 2018 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/download/file/fid/9880/>), déposé le 26 septembre 2018 sous le n° D.18-0842 ;
- le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2017 tels que présentés sur les pages 49 à 212 du document de référence 2017 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/download/file/fid/8719/>), déposé le 27 septembre 2017 sous le n° D.17-0937.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées et/ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document d'enregistrement universel.

Direction de la Communication financière et Relations investisseurs
Pernod Ricard – 12, place des États-Unis – 75116 Paris – France



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

Pernod Ricard
Société Anonyme au capital de 411 403 467,60 euros
Siège social : 12, place des États-Unis – 75783 Paris cedex 16 – Tél. : 33 (0)1 41 00 41 00 – Fax : 33 (0)1 41 00 41 41
582 041 943 RCS Paris

Crédits photo : Antoine Doyen, Pernod Ricard Media Library

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

