

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

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, mis à jour en avril 2010 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »), disponible sur le site Internet 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.

La Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code de gouvernement auquel elle se réfère et qu'elle ne s'est pas écartée des dispositions de ce Code.

Il est rappelé que le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration le 31 août 2011 et transmis aux Commissaires aux Comptes.

Structure de gouvernance

Dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général

Afin d'adapter la gouvernance du Groupe et de permettre une transition naturelle et opérationnelle dans la Direction Exécutive de la Société, le Conseil d'Administration, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 novembre 2008, a décidé de scinder les fonctions de Président et de Directeur Général. Monsieur Patrick Ricard a ainsi été renouvelé dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Pierre Pringuet a été nommé Directeur Général.

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

Le 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 (voir le paragraphe « Limitation des pouvoirs du Directeur Général » ci-dessous).

Limitation des pouvoirs du Directeur Général

À titre interne, et suivant la décision du Conseil d'Administration en date du 5 novembre 2008, le Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour 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 50 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. 233-3 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 50 millions d'euros par opération ;
- consentir des prêts, crédits et avances pour un montant supérieur à 50 millions d'euros par emprunteur, sauf quand cet emprunteur est une société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 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. 233-3 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 ;
- céder des participations dont la valeur d'entreprise est supérieure à 50 millions d'euros. Au-delà, il doit s'assurer de l'accord du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 10 novembre 2010 a autorisé le 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 50 millions d'euros.

Le même Conseil d'Administration a autorisé le Directeur Général pour une durée d'un an à donner à l'égard des administrations fiscales et douanières, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties, sans limite de montant.

Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Règles générales relatives à la composition du Conseil et à la nomination des Administrateurs

La composition nominative du Conseil d'Administration est détaillée dans le paragraphe « Composition du Conseil d'Administration et fonctions exercées par les Administrateurs ».

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, inscrites sous la forme nominative. Au-delà de ce montant, 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. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale.

À la date du dépôt du présent document de référence, le Conseil d'Administration compte 14 membres. Au cours de l'exercice 2010/2011, Monsieur Jean-Dominique Comolli, compte tenu de ses nouvelles responsabilités en tant que « Commissaire aux participations de l'État » auprès du Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, a démissionné de ses fonctions d'Administrateur en septembre 2010. L'Assemblée Générale Ordinaire du 10 novembre 2010 a désigné, en qualité de nouvel Administrateur indépendant, Madame Susan Murray. Par ailleurs, Lord Douro a démissionné de ses fonctions pour raisons personnelles, en mars 2011 et le Conseil d'Administration, sur la recommandation du Comité des Nominations, a nommé Monsieur Laurent Burelle en qualité d'Administrateur en remplacement de Lord Douro. Cette nomination est soumise à la ratification de l'Assemblée Générale du 15 novembre 2011.

Le Conseil d'Administration ne comprend pas de membres élus par les salariés, mais deux représentants de la délégation unique du personnel de la Société assistent aux réunions avec voix consultative.

Le Conseil d'Administration peut, sur proposition de son Président, nommer un ou plusieurs censeurs, personnes physiques ou morales, choisies parmi ou en dehors des actionnaires. Cette faculté n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2010/2011.

Indépendance des Administrateurs

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code AFEP-MEDEF qui consolide les recommandations d'octobre 2003 complétées, en matière de rémunérations, en

janvier 2007 et octobre 2008. C'est ainsi qu'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).

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-dessous pour apprécier annuellement l'indépendance des Administrateurs. Le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations examinent si l'Administrateur :

- exerce des fonctions de direction dans la Société ou son Groupe ou a des liens d'intérêt particuliers avec ses Dirigeants ;
- est ou a été, au cours des cinq dernières années :
 - salarié ou Mandataire Social de la Société ou d'une société du Groupe ;
 - Mandataire d'une autre société, dans laquelle la Société est Mandataire ou dans laquelle un salarié ou Mandataire de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- est client, fournisseur ou banquier significatif de la Société ou son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- a un lien familial proche avec un Mandataire Social ;
- a été auditeur de l'entreprise au cours des cinq dernières années ;
- est membre du Conseil de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- est un actionnaire important ou de référence de la Société ou de sa Société mère exerçant un contrôle sur la Société, étant précisé que si cet actionnaire détient plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Comité des Nominations et le Conseil examineront systématiquement son indépendance en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

En respect de ces critères, le Conseil d'Administration, composé de 14 membres à la date du dépôt de ce présent document de référence, compte 7 Administrateurs indépendants.

Le Conseil d'Administration du 4 mai 2011, sur proposition du Comité des Nominations, a nommé Monsieur Laurent Burelle en qualité d'Administrateur en remplacement de Lord Douro, Administrateur démissionnaire. Cette nomination est soumise à ratification de l'Assemblée Générale du 15 novembre 2011.

Le Comité des Nominations a examiné la situation de cette candidature et a apprécié que Monsieur Laurent Burelle satisfait pleinement aux principes d'indépendance auxquels souscrit la Société.

On se reportera à la présentation de Monsieur Laurent Burelle réalisée dans le paragraphe « Renseignements personnels concernant les Administrateurs » ci-dessus.

Déontologie des Administrateurs

L'article 4 du Règlement Intérieur et l'article 17 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.

Les Administrateurs sont appelés à consulter le Comité de Déontologie avant toute opération portant sur le titre Pernod Ricard ou ses dérivés.

Fonctionnement et activité

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un Règlement Intérieur⁽¹⁾ adopté par le Conseil d'Administration dans sa séance du 17 décembre 2002, recomposé et complété lors des séances des 18 juin 2008, 23 juillet 2008, 22 juillet 2009 et 16 février 2011. Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, en complément des aspects légaux, réglementaires et statutaires, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Notamment, il rappelle les disciplines de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts. Il confirme les différentes règles en vigueur relatives aux conditions d'intervention en Bourse sur les titres de la Société et les obligations de déclarations et de publicité s'y rapportant.

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, notamment autour des axes suivants :

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

Par ailleurs, au moins une fois tous les trois ans, il exécute ou fait réaliser une évaluation formelle de ses travaux. Une telle évaluation a été réalisée lors de l'exercice 2008/2009 et ses principales conclusions ont été présentées dans le rapport du Président pour cet exercice.

Une nouvelle évaluation sera réalisée au cours du premier semestre 2012 et commentée dans le rapport du Président pour 2011/2012.

Réunions du Conseil d'Administration

Il appartient au Président de réunir le Conseil, 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 pour arrêter les comptes annuels et convoquer l'Assemblée chargée d'approuver ces derniers.

Le Conseil d'Administration se réunit sur la convocation de son Président. La convocation, adressée aux Administrateurs au moins huit jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivé, fixe 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 le Règlement Intérieur et la réglementation en vigueur.

Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. Les textes et documents, supports des

points inscrits à l'ordre du jour, leur sont adressés suffisamment à l'avance pour permettre une préparation effective des réunions, et généralement huit jours avant les réunions et cela en application du Règlement Intérieur.

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

Disposant régulièrement d'informations privilégiées, les Administrateurs s'abstiennent d'utiliser ces informations en acquérant ou cédant des titres de la Société, et d'effectuer des opérations de Bourse pendant les périodes de trente jours qui précèdent l'annonce des résultats annuels et semestriels et de quinze jours qui précèdent l'annonce des chiffres d'affaires trimestriels.

Attributions du Conseil d'Administration et activité en 2010/2011

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 ;
- 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 ;
- approuve le rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni à 8 reprises avec un taux d'assiduité de 96 %. La durée moyenne des réunions a été de 3 heures.

Le Conseil d'Administration a, notamment, arrêté les comptes semestriels et annuels, ainsi que les conditions de la communication

(1) 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.

financière, examiné le budget, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et arrêté en particulier les projets de résolutions.

À chacune de ses réunions, il a débattu de la marche des affaires : activité, résultats et trésorerie.

Dans le cadre de la gestion de la dette, il a périodiquement constaté les conditions d'avancement du programme de cession d'actifs projeté et s'est prononcé, dans le cadre de l'examen régulier du plan de refinancement, pour le recours à des financements bilatéraux et au cours du premier trimestre 2011, pour le lancement de deux émissions obligataires, l'une en euros et l'autre en dollars américains.

Il a arrêté les conditions de la rémunération de Monsieur Patrick Ricard et de Monsieur Pierre Pringuet, et cela en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il a également arrêté les caractéristiques du plan d'options d'achat d'actions (*stock options*) et du plan d'attribution d'actions de performance, tous deux mis en œuvre en juin 2011.

Le Conseil a également examiné le plan de succession des Administrateurs, tel que proposé par le Comité des Nominations, et qui prend en considération les recommandations du Code AFEP-MEDEF sur la mixité au sein des Conseils d'Administration.

Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de l'AMF sur la prévention du délit d'initié, le Conseil a adopté un Code de Déontologie et décidé de la création d'un Comité de Déontologie.

Enfin, les Administrateurs ont été régulièrement informés de l'évolution de l'environnement concurrentiel et les Dirigeants opérationnels des principales filiales leur ont commenté leur organisation, activités et perspectives.

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. Un résumé de ces règles figure dans la Partie 8 « Information sur la Société et le capital » du présent document.

Les organes du Gouvernement d'Entreprise

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 qui sont du domaine qui leur a été confié et soumettent au Conseil leurs opinions et recommandations : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations.

Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est composé de :

Président :

Monsieur Patrick Ricard

Membres :

Monsieur François Gérard

Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza

Madame Danièle Ricard

Le Comité Stratégique s'est réuni à 6 reprises au cours de l'exercice 2010/2011 avec un taux d'assiduité de 92 %. Sa mission consiste essentiellement à préparer les orientations stratégiques soumises à l'approbation du Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit

Au 31 août 2011, le Comité d'Audit est composé de :

Président :

Monsieur Michel Chambaud
(Administrateur indépendant)

Membres :

Madame Nicole Bouton
(Administrateur indépendant)

Monsieur François Gérard

Monsieur Wolfgang Colberg
(Administrateur indépendant)

Les membres du Comité d'Audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

En complément de la charte de fonctionnement adoptée en juin 2002, le Comité d'Audit a arrêté son Règlement Intérieur lors de la réunion du Conseil d'Administration du 18 mars 2003. Il s'est réuni à 4 reprises au cours de l'exercice 2010/2011, comme au cours de l'exercice 2009/2010, avec un taux d'assiduité de 94 %.

Missions principales du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a pour principales missions de :

- s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations complexes ou inhabituelles au niveau du Groupe ;
- analyser les options d'arrêté des comptes ;
- examiner les risques et engagements hors bilan significatifs ;
- examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ;
- assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- superviser la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes ;
- 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 veillant au respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité ;
- examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration.

Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2010/2011

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 les équipes d'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.

Le Comité d'Audit a notamment revu le nouveau cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que le rapport sur le Comité d'Audit publiés par l'AMF en juillet 2010 ;

- examen, au cours de la réunion du 15 février 2011, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2010 ;
- examen des comptes consolidés au 30 juin 2011 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 30 août 2011) : 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 ;
- approbation du plan d'Audit Interne Groupe 2011/2012 lors de la réunion du 14 juin 2011. Le plan d'audit a été préparé et approuvé après une analyse des risques majeurs du Groupe. Les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet d'une présentation détaillée au Comité d'Audit. Ils avaient été identifiés lors d'un exercice formalisé de cartographie terminé en juin 2010 ayant impliqué les principales filiales ainsi que les principaux Dirigeants du Groupe ;
- gestion des risques : le Groupe a par ailleurs envoyé à ses principales filiales un questionnaire d'auto-évaluation 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'AMF (Autorité des Marchés Financiers) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et son guide d'application 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 et revues en détail par les holdings régionales ainsi que 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 30 août 2011 ;

- examen des rapports d'Audit Interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 25 missions d'Audit Interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2010/2011 par les équipes d'audit des holdings régionales ainsi que de la Société. 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.

Perspectives 2011/2012

Au cours de l'exercice 2011/2012, le Comité d'Audit 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 risques liés au processus d'élaboration de l'information financière, il consacra l'exercice notamment à la revue de la gestion des risques présentés dans la cartographie des risques du Groupe, en particulier les risques liés à la gestion du cash et aux dépenses marketing.

Le Comité des Nominations

Au 31 août 2011, le Comité des Nominations est composé de :

Président :

Madame Nicole Bouton (Administrateur indépendant), en remplacement de Monsieur Jean-Dominique Comolli à compter du 1^{er} septembre 2010.

Membres :

Monsieur Anders Narvinger (Administrateur indépendant), en remplacement de Lord Douro à compter du 20 octobre 2010.

Madame Danièle Ricard

Monsieur Patrick Ricard, Président du Conseil d'Administration, participe aux réunions de ce Comité au cours des séances ayant trait aux nominations d'Administrateurs.

Au cours de l'exercice 2010/2011, ce Comité s'est réuni 4 fois avec un taux de présence de 100 %.

Missions principales du Comité des Nominations

Les missions de ce Comité, formalisées dans le Règlement Intérieur de juillet 2009, 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 ou d'un Comité du Conseil d'Administration ;
- 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.

Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2010/2011

Au cours de l'exercice 2010/2011, les activités du Comité des Nominations ont été les suivantes :

- examen de la désignation d'un nouvel Administrateur en raison de la démission d'un Administrateur en septembre 2010 ;
- proposition de recomposition des Comités suite à la démission d'un Administrateur ;

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

- revue de la composition du Conseil dans le cadre de la loi portant sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils et à l'égalité professionnelle ;
- contrôle du critère d'indépendance des Administrateurs et des membres des comités ;
- mise en place d'un Code de Déontologie conformément aux recommandations de l'AMF de novembre 2010 ;
- étude et proposition de candidatures dans le cadre du renouvellement des Administrateurs lors de l'Assemblée Générale du 15 novembre 2011 ;
- préparation de la résolution visant à anticiper le renouvellement des mandats pour permettre un meilleur échelonnement des renouvellements à l'avenir, résolution portée au vote des actionnaires lors de l'Assemblée du 15 novembre 2011.

Le Comité des Rémunérations

Au 31 août 2011, le Comité des Rémunérations est composé de :

Président :

Madame Nicole Bouton (Administrateur indépendant), en remplacement de Jean-Dominique Comolli à compter du 1^{er} septembre 2010.

Membres :

Monsieur Anders Narvinger (Administrateur indépendant), en remplacement de Lord Douro à compter du 20 octobre 2010.

Monsieur Gérald Frère (Administrateur indépendant)

Au cours de l'exercice 2010/2011, le Comité des Rémunérations s'est réuni à quatre reprises avec un taux de participation de 100 %.

Missions principales du Comité des Rémunérations

Les missions du Comité des Rémunérations, validées par le Conseil du 22 juillet 2009, sont les suivantes :

- étudier et proposer au Conseil d'Administration la rémunération à allouer au Dirigeant Mandataire Social (ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux) ainsi que les dispositions relatives à sa (ou à leur) retraite et les avantages de toute nature mis à sa (ou 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 jetons de présence devant être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, ainsi que son mode de répartition :
 - au titre des fonctions de membres du Conseil ;
 - au titre des fonctions exercées au sein d'un Comité du Conseil d'Administration ;
- être informé, en présence du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux, 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 d'actions gratuites et d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et en particulier, les conditions de ces attributions applicables au Dirigeant Mandataire Social (ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux) de la Société ;
- approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération du ou des Mandataires Sociaux ainsi que sur la politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions ou d'attribution d'actions gratuites et, plus généralement, sur les autres travaux du Comité des Rémunérations.

Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2010/2011

Les travaux du Comité des Rémunérations sont détaillés dans la Partie 4 « Rapport de Gestion », au paragraphe « Rémunération des Mandataires Sociaux » du présent document.

Les structures de Direction

La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Directeur Général, Monsieur Pierre Pringuet, assisté de trois Directeurs Généraux Adjoins au 30 juin 2011. C'est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe.

Le Bureau Exécutif réunit la Direction Générale du Groupe ainsi que le Directeur Juridique.

Le Bureau Exécutif prépare et examine toutes décisions concernant la marche du Groupe, ou soumet ces dernières au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Il organise les travaux du Comité Exécutif.

Composition du Bureau Exécutif :

- **Directeur Général**, Pierre Pringuet, Mandataire Social ;
- **4 Directeurs Généraux Adjoins**, respectivement :
 - **Thierry Billot**, Directeur Général Adjoint, Marques ;
 - **Gilles Bogaert**, Directeur Général Adjoint, Finances ;
 - **Bruno Rain**, Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale de l'entreprise ;
 - **Alexandre Ricard**, Directeur Général Adjoint, Réseau de Distribution (à partir du 1^{er} septembre 2011) ;
- **Ian FitzSimons**, Directeur Juridique.

En outre, la Direction de la Communication est directement rattachée à la Direction Générale.

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'instance de Direction du Groupe réunissant la Direction Générale, le Directeur Juridique et les Dirigeants des principales filiales.

Le Comité Exécutif assure la coordination entre la Holding et ses filiales, ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Distribution). 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.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

2

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 Distribution du Groupe et des Sociétés de Marques et propose les ajustements d'organisation nécessaires ;
- valide et assure le suivi des principales politiques du Groupe (Ressources Humaines, bonnes pratiques marketing et commerciales, politique QSE (Qualité, Sécurité, Environnement), responsabilité sociale, etc.).

Il se réunit entre 8 et 11 fois par an.

Le Comité Exécutif est composé :

- du Bureau Exécutif ;
- des Sociétés de Marques :
 - Chivas Brothers, Christian Porta, Président-Directeur Général ;
 - Martell Mumm Perrier-Jouët, Lionel Breton, Président-Directeur Général ;

- Premium Wine Brands, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général ;
 - Irish Distillers Group, Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ;
 - The ABSOLUT Company, Philippe Guettat, Président-Directeur Général.
- des Sociétés de Distribution :
- Pernod Ricard Americas, Philippe Dréano, Président-Directeur Général ;
 - Pernod Ricard Asia, Pierre Coppéré, Président-Directeur Général ;
 - Pernod Ricard Europe, Laurent Lacassagne, Président-Directeur Général ;
 - Pernod, César Giron, Président-Directeur Général ;
 - Ricard, Philippe Savinel, Président-Directeur Général.

Faits marquants postérieurs à la clôture de l'exercice

Monsieur Alexandre Ricard a été nommé Directeur Général Adjoint, Réseau de Distribution, à compter du 1^{er} septembre 2011 et a été remplacé à son poste de Président-Directeur Général d'Irish Distillers, par Madame Anna Malmhake qui occupait, depuis septembre 2009, le poste de Directeur marketing de The ABSOLUT Company.

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et la gestion des risques

Les principes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au cadre de référence de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

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 ;
- ensuite, 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 ;
- enfin, 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.

Description de l'environnement du contrôle interne

Composantes du contrôle interne

Les principaux organes de contrôle interne se présentent de la manière suivante :

Au niveau Groupe

Le **Comité Exécutif** est un organe qui rassemble le Directeur Général du Groupe, les Directeurs Généraux Adjointes (en charge des Marques, des Finances, des Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale de l'entreprise, et du Réseau de Distribution, à compter du 1^{er} septembre 2011), le Directeur Juridique du Groupe et les Présidents-Directeurs Généraux des Sociétés de Marques et des Sociétés de Distribution. Il assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques. Il se réunit entre 8 et 11 fois par an.

Le **Bureau Exécutif** est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe. Il réunit la Direction Générale du Groupe ainsi que le Directeur Juridique. Le Bureau Exécutif prépare et examine toute décision concernant la marche du Groupe ou les soumet au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Il organise les travaux du Comité Exécutif.

L'**Audit Interne** du Groupe est rattaché à la Direction Financière du Groupe et rapporte à la Direction Générale et au Comité d'Audit. Il est composé d'équipes présentes au niveau de la Société, des Régions mais aussi de certaines filiales de taille significative. Le plan d'Audit est déterminé après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe. Il est validé par la Direction Générale 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, à la Direction Générale et aux Commissaires aux Comptes.

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 la Holding ou une Région 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 affectant la filiale.

Le **Directeur Financier** est chargé, par le Président-Directeur Général, 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.

Identification et gestion des risques

L'exercice 2010/2011 a été consacré à :

- la revue et l'analyse des dispositifs en place de maîtrise des risques, et notamment ceux identifiés lors de l'exercice formel de cartographie achevé en juin 2010 ;
- la mise en œuvre du questionnaire d'auto-évaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce questionnaire est en pleine conformité avec le Cadre de référence de gestion des risques et du contrôle interne ainsi que son guide d'application émis par l'AMF et actualisé en juillet 2010. Le questionnaire a été actualisé au cours de l'exercice notamment sur les éléments relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'entreprise ;

- la réalisation de missions d'audit : 25 missions ont été réalisées au cours de l'exercice 2010/2011. En complément de l'analyse de la maîtrise des risques opérationnels, ces missions ont notamment pour objectif de s'assurer de la bonne application des principes de contrôle interne du Groupe au sein des filiales.

L'ensemble des axes d'amélioration identifiés ont fait l'objet de plans d'action précis au sein de chaque filiale et du Groupe, validés par la Direction Générale 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.

Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

La **Charte Pernod Ricard**, mise à jour au cours de l'exercice, précise, notamment dans son Code d'Éthique, les droits et obligations de chaque employé par rapport aux valeurs mises en avant par le Groupe. Celles-ci comprennent, entre autres, le respect des lois et l'intégrité. Cette Charte est remise à chaque employé lors de son embauche et est en permanence disponible en plusieurs langues sur le site Intranet du Groupe.

Une procédure formelle de **Délégation de pouvoir**, émise par le Conseil d'Administration, précise les pouvoirs du Directeur Général, mais aussi des Directeurs Généraux Adjointes en charge des Marques, des Finances, du Réseau de Distribution, des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise ainsi que ceux du Directeur Juridique du Groupe.

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 **Principes de contrôle interne**, énoncés pour chacun des 14 principaux cycles opérationnels identifiés, permettent aux filiales de mettre l'accent sur les procédures de contrôle interne liées aux principaux risques du Groupe.

Le **Questionnaire d'auto-évaluation**, régulièrement actualisé afin notamment d'être en conformité avec le Cadre de référence de l'AMF sur la gestion des risques et le contrôle interne et son guide d'application, s'appuie sur les principes de contrôle interne du Groupe. Il englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique.

Soumis aux principales filiales du Groupe, il permet aux filiales d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. Les réponses aux questionnaires sont documentées et revues en détail 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 à la Direction Générale et au Comité d'Audit ;

- 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 Directeur Général de Pernod Ricard. Cette lettre engage les responsables des filiales sur l'adéquation des procédures de contrôle par rapport aux risques identifiés.

La **Politique Qualité, Sécurité, Environnement Pernod Ricard** précise les règles à respecter dans ces domaines. La Direction Industrielle du Groupe est responsable de leur respect. Un rapport annuel est présenté par cette Direction au Comité Exécutif.

Le **contrôle budgétaire** s'articule autour de trois axes que sont le budget annuel (révisé plusieurs fois en cours d'année), le suivi des réalisations dans le cadre des *reportings* mensuels et le plan stratégique (quatre ans). Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau de la Holding 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 la Holding et communiquées à l'ensemble des filiales. Le budget final est approuvé par la Direction Générale 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 la Holding ;
- l'analyse mensuelle des performances dans le cadre des *reportings* est présentée par la Direction Financière, à la Direction Générale, au Comité Exécutif et lors des réunions du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration ;
- un plan stratégique sur quatre ans pour les principales marques du Groupe est établi annuellement selon les mêmes procédures de mise en œuvre que le budget ;
- 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.

Contrôle juridique et opérationnel de la Holding sur ses filiales

Les filiales sont, pour la plupart, détenues directement ou indirectement à 100 % par la Société Pernod Ricard.

La Holding est représentée directement ou indirectement (par filiale interposée) aux Conseils d'Administration des filiales.

La Charte d'Organisation et les principes de Contrôle Interne du Groupe précisent le cadre d'autonomie des filiales en particulier par rapport à des décisions stratégiques.

Le rôle assigné à la Holding, décrit dans le paragraphe « Un *business model* décentralisé » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.