Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTATS ANNUELS **2013/14**

28 août 2014

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Toutes les données de croissance indiquées dans cette présentation font référence à la croissance interne, sauf mention contraire.

Présentation disponible sur notre site : www.pernod-ricard.com
Les procédures d'audit sur les comptes ont été effectuées. Le rapport de certification sera émis après vérification du rapport de gestion.

Table des matières

4 Analyse globale

9 Analyse du chiffre d'affaires

39 Initiatives marketing & innovation

48 Résultat opérationnel courant

72 Résultat net

83 Conclusion et perspectives

87 Annexes

Analyse globale

Pernod Ricard

Stocks sains et politique de prix rigoureuse

Performance en ligne avec les objectifs communiqués en février 2014

Objectif quantitatif

- **croissance interne du ROC (+2%)** conforme à l'objectif (de +1 à +3%) communiqué en février

Objectif qualitatif

- **niveau de stocks restant sain** après le déstockage du S2
- **politique de prix rigoureuse** (effet prix de +2% pour le Top 14)

Pernod Ricard

+52pb

Meilleure progression du taux de marge opérationnelle depuis 4 ans

Chiffres clés

		2013/14 vs 2012/13
Chiffre d'affaires	***7 945 M€***	***0%*** *croissance faciale : -7%*
Marchés matures	*4 869 M€*	*+1%*
Marchés émergents(1)	*3 076 M€*	*-2%* *hors Chine : +7%*
ROC	***2 056 M€***	***+2%*** *croissance faciale : -8%*
ROC / CA	***25,9%***	*croissance interne* ***+52pb***
RNC(2)	**1 185 *M€***	*croissance faciale* ***-3%*** *(croissance interne : +9%)*

(1) Liste des marchés émergents disponible en annexes (2) Résultat Net Courant Part du Groupe ; chiffres 2012/13 retraités d'IAS 19 amendée

Pernod Ricard

Activité quasi-stable (croissance interne)

Activité négativement impactée par la Chine (-23%) et les devises (-6%)

Chiffre d'affaires par marché

- chiffre d'affaires **quasi-stable** vs. 2012/13 (croissance interne) ; performance principalement impactée par la Chine
- **marchés émergents :** -2% de croissance interne, mais **+7% hors Chine**
- **marchés matures :** croissance interne de +1%

Chiffre d'affaires par catégorie

- **légère baisse** du **Top 14** entraînée principalement par la Chine (notamment Martell et Chivas). **Hors Chine +3%**
- **stabilité** des **Vins Premium Prioritaires** grâce au développement de Brancott Estate et Campo Viejo
- **bonne performance** des **marques-clés locales** (+4%) tirée par plusieurs marques, malgré le recul d'Imperial en Corée

Pernod Ricard

25,9%

de taux de marge opérationnelle

Croissance du ROC de +2%

Résultat Opérationnel Courant

- **ROC** en croissance interne de **+2%**

Amélioration du taux de marge opérationnelle hors effets devises et périmètre

- **meilleure progression depuis 4 ans** grâce à la stricte maîtrise des moyens

Effet devises sur les résultats

- **effet devises très défavorable** (-199 M€, comme annoncé), impactant l'évolution faciale des résultats et le ratio dette nette / EBITDA

Endettement

- **Baisse de la dette de -374 M€** à 8,4 Mds € à fin juin

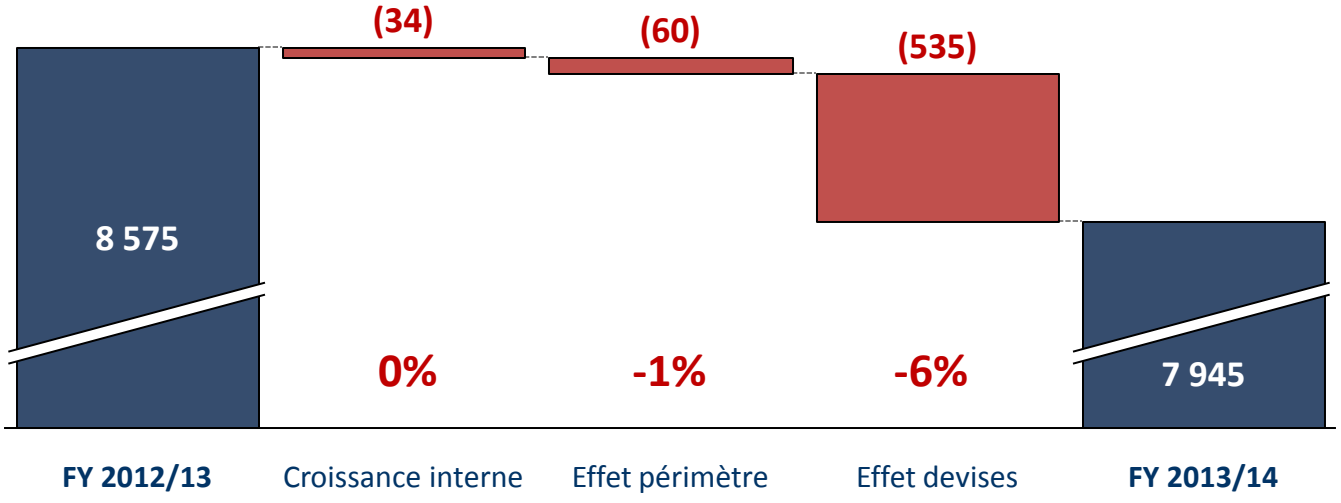
Analyse du chiffre d’affaires

Pernod Ricard

Variation du chiffre d'affaires 12 mois

Croissance faciale impactée par un effet devises très défavorable en FY 13/14

En millions d'euros



Croissance interne : quasi-stable

Effet périmètre : limité, principalement lié à la cession de certaines activités scandinaves en 2012/13

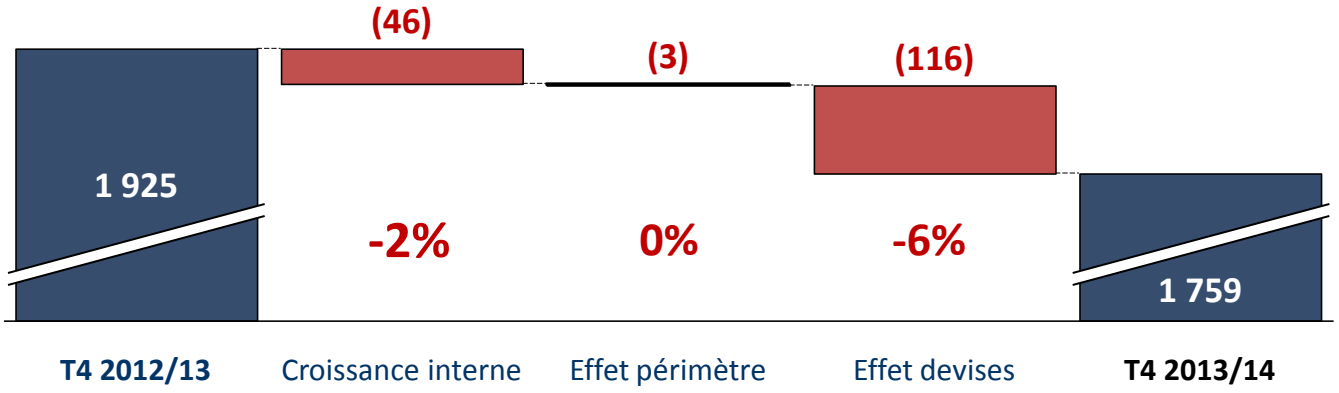
Effet devises : très défavorable essentiellement lié à l'INR et à l'USD (taux moyen EUR/USD de 1,36 en 2013/14 contre 1,29 en 2012/13)

Pernod Ricard

Déstockage au T4 pour maintenir des niveaux de stocks sains

Variation du chiffre d'affaires T4

En millions d'euros



Croissance interne : impactée comme annoncé par du **déstockage** en Chine et aux Etats-Unis afin de maintenir des niveaux de stocks sains

Effet périmètre : non significatif

Effet devises : très défavorable lié à de nombreuses devises : USD, INR…

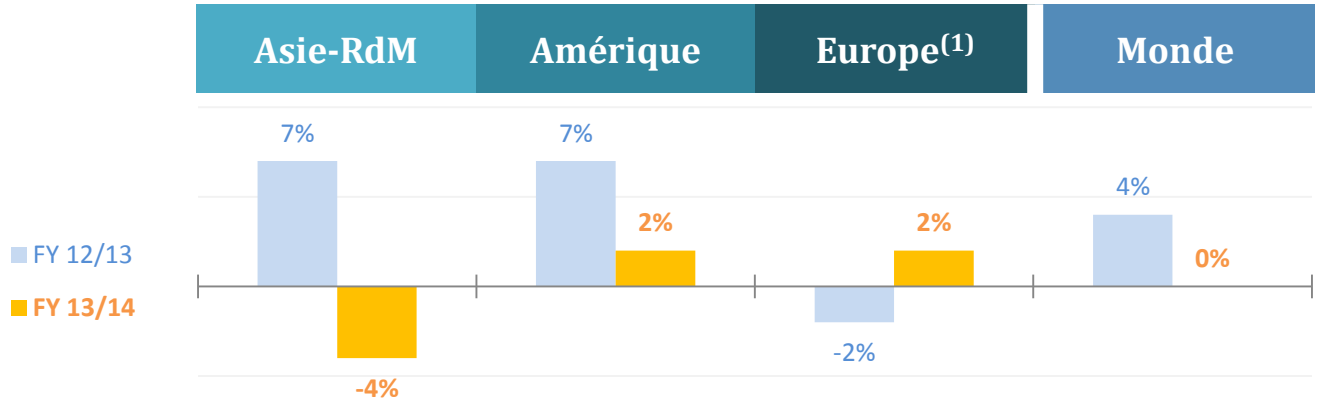
Analyse du chiffre d’affaires

par zone géographique

Pernod Ricard

Quasi-stabilité du chiffre d'affaires

Croissance interne du CA par région



Asie-RdM	Amérique	Europe(1)	Monde
Baisse imputable à la Chine (-23%) ; hors Chine +5%	Ralentissement de la croissance aux Etats-Unis et dans le Travel Retail	Nette amélioration vs FY 2012/13	Quasi-stabilité du chiffre d'affaires

Part dans le CA

(1) La France est désormais intégrée dans le secteur opérationnel Europe

Asie-Reste du Monde

Pernod Ricard

Chine : environnement particulièrement difficile en 2013/14

Asie-Reste du Monde

Baisse imputable à la Chine

Chine : -23%

Ralentissement macro-économique et renforcement des mesures anti-dépenses ostentatoires

Pour les Marques Stratégiques :

- **baisse des volumes** (-20%)
- **net ralentissement** de la **hausse des prix :** effet prix +1%
- effet **mix défavorable** : -5% (mix qualité en particulier)

Performance contrastée par canal

- **très forte baisse** des **KTVs traditionnels** et du **marché des cadeaux**
- mais **meilleure résistance** des **Family KTV** et des **Bars modernes**

Recul en partie lié à notre volonté de maintenir un niveau de stocks sain

- **déstockage significatif :** stocks en baisse de **-20% en valeur** par rapport à juin 2013
- **politique de prix stricte** : effet prix 2013/14 positif, néanmoins inférieur à celui de 2012/13 (+6%)

Pernod Ricard

Potentiel de croissance intact à moyen et long terme

Asie-Reste du Monde

Baisse imputable à la Chine

Chine : -23%

Depletions (-13%[1]) meilleures que les expéditions (-20%)

- bonne **résistance de Martell**
  - depletions **-5%**[1] (vs. expéditions à -16%) grâce notamment à **Noblige** (**depletions positives**[1])
  - **gains de PdM**
- recul des **Scotchs en ligne avec le marché** : depletions -18%[1] (vs. expéditions à -28%)
  - meilleure **résistance de Chivas** : depletions -14%[1]
  - recul de Ballantine's (depletions -24%[1]) mais **croissance de Ballantine's Finest**
  - poursuite de la **forte expansion de The Glenlivet** (depletions +20%[1]) sur un segment Single Malt accroissant sa pénétration

Développement de nouveaux relais de croissance

- Ballantine's Finest, Absolut, The Glenlivet, Perrier-Jouët, Martell Distinction

T4 montrant des premiers signes d'amélioration dans une période de basse saisonnalité

Depletions[1]	9 mois 2013/14	T4 2013/14	FY 2013/14
Martell	-7%	+5%	-5%
Chivas	-16%	-8%	-14%

(1) Depletions des distributeurs Tier1+Tier2

Pernod Ricard

+5%

de croissance en Asie-RdM hors Chine

Asie-Reste du Monde

Bonne résistance hors Chine

Inde (+17%)

Excellente performance tirée par la croissance volumes des whiskies locaux et importés

Whiskies locaux

- **croissance à deux chiffres**, avec une croissance particulièrement bonne pour Imperial Blue
- **gains de parts de marché** pour **Blender's Pride** et **Imperial Blue**

100 Pipers

- **forte croissance à deux chiffres** tirée par le **dynamisme** de la catégorie des **Scotchs standard** ainsi que par des **gains de parts de marché significatifs**

Top 14

- **forte croissance à deux chiffres** tirée par Chivas, Absolut et The Glenlivet

Travel Retail

- **bonne croissance**, tirée notamment par Martell et Royal Salute

Corée du Sud (-11%)

- **performance globalement en ligne avec celle des 9 premiers mois** : poursuite du recul du on-trade traditionnel impactant les depletions d'Imperial
- **poursuite du développement d'Absolut et The Glenlivet** tiré par un modern on-trade dynamique
- nouvelle organisation commerciale adaptée aux nouvelles conditions de marché en place depuis le 1er juillet

Pernod Ricard

+5%

de croissance en Asie-RdM hors Chine

Asie-Reste du Monde

Bonne résistance hors Chine

Japon

- **accélération de la croissance** par rapport à l'exercice précédent
  - net **rebond** de **Chivas** grâce au succès de l'**innovation Mizunara**
  - poursuite de l'**excellente croissance** de **Perrier-Jouët**
- effet **mix très favorable** du Top 14

Thaïlande

- **recul très marqué** de l'ensemble du portefeuille dans un contexte d'instabilité politique et économique, et dans un environnement réglementaire toujours plus défavorable (hausse des accises)
- **déstockage** très significatif des distributeurs, **à l'initiative de Pernod Ricard**
- **nouvelle organisation** effective depuis début avril : recentrage autour des spiritueux importés prioritaires (Absolut, Chivas)

Australie

- **forte croissance** dans un marché globalement stable
- **les marques clés surperforment** toutes largement leur catégorie :
  - **Jacob's Creek +9%**(1) dans un marché des vins tranquilles à +4%(1)
  - **Chivas +12%**(2) dans un marché du whisky à -1%(2)
  - **Mumm +41%**(1) dans un marché du champagne à +16%(1)

Afrique / Moyen-Orient

- **croissance à deux chiffres** tirée par l'**Afrique sub-saharienne**, la **Turquie** et le **Travel Retail**
- le **Top 14** est le **moteur de la croissance**, notamment Jameson, Chivas, Martell et Ballantine's
- **Olmeca** et **Passport** s'affirment comme de **solides relais de croissance**

(1) Nielsen valeur 12 mois à fin juin 2014 *(2) Nielsen valeur 12 mois à fin mai 2014*

Amérique

Pernod Ricard

+1%

de croissance aux Etats-Unis, tirée par la Premiumisation

Amérique

États-Unis

Marché moins dynamique qu'en 2012/13

- avec notamment un ralentissement du on-trade

Ralentissement de la croissance du chiffre d'affaires (+1%)

Bonne résistance du Top 14

- effet **mix-prix favorable (Premiumisation et discipline sur les prix)**
- performance tirée par **Jameson** et **The Glenlivet**
- mais année difficile pour Absolut sur un marché de la vodka très concurrentiel

Solide croissance des marques-clés locales

- **Wiser's** et **Olmeca** en sont les moteurs

L'innovation est un relais de croissance de plus en plus significatif

- Whiskies américains : **JP Wiser's Rye**
- Cognac : **Martell Caractère**
- Tequila : **Avión**
- Vodka : **Absolut Elyx**
- Vin : **Flight Song** de Brancott Estate

Déstockage au S2

- conforme à notre volonté de maintenir un niveau de stocks sain
- stocks à fin juin 2014 comparables au niveau de juin 2013

Pernod Ricard

+1%

de croissance aux Etats-Unis, tirée par la Premiumisation

Amérique

États-Unis

Performance sous jacente par marque

Absolut[1] -2%	Jameson[1] +15%	Malibu[1] +2%	The Glenlivet[1] +8%	Martell[1] +6%
La catégorie vodka reste très concurrentielle ; accélération des depletions d'Elyx	Bon effet mix-prix ; bonne performance de Black Barrel	Ralentissement de la croissance dû à une base de comparaison défavorable (nombreuses innovations en 2012/13)	Ralentissement dû à une concurrence plus importante de la part des whiskies nord-américains super-premium	Effet mix-prix très important ; bon développement de Caractère

Nouveaux accords de distribution

Contexte

- accords passés en avril 2014 avec les deux principaux distributeurs de PR USA
  - Southern Wine & Spirits
  - Republic National Distributing Co. (RNDC)
- renforcement de nos partenariats
  - **augmentation du nombre de commerciaux dédiés** aux marques de Pernod Ricard
  - meilleur alignement des distributeurs sur les objectifs stratégiques de Pernod Ricard via une refonte de la rémunération variable (*incentive scheme*)
- **mise en œuvre progressive** sur l'exercice 2014/15 (recrutement, formation,…)

Enjeu clé

- objectif d'**excellence dans l'exécution commerciale**

(1) Données valeur Nielsen à fin juin 2014

Pernod Ricard

Solide croissance des autres marchés de la région

Amérique

Autres marchés

Canada

- **confirmation du rebond** amorcé au T3 après des fêtes de fin d'année perturbées par la météo défavorable
- sur l'ensemble de l'exercice, le **Top 14** (notamment Jameson et The Glenlivet) tire une **croissance équilibrée** entre effet **volume** et effet **mix-prix**
- **excellente performance** de **Jacob's Creek**

Brésil

- **amélioration de la performance** par rapport à l'exercice précédent
- **croissance à deux chiffres du Top 14** sur l'ensemble de l'exercice
- très bonnes tendances sous-jacentes d'**Absolut** (**+19%**(1) dans une catégorie à +11%(1)), **Ballantine's** et **Chivas** (**+53%**(1) et **+40%**(1) respectivement dans une catégorie à +18%(1))
- légère baisse des marques locales

Mexique

- légère baisse du chiffre d'affaires
- **bonne croissance** du **Top 14** (notamment Chivas, Ballantine's et Havana Club) et de **Passport**
- mais **difficultés persistantes sur les marques locales**

Travel Retail

- **exercice difficile** (baisse à deux chiffres du chiffre d'affaires) pénalisé par le déstockage de certains distributeurs, des conflits commerciaux et l'affaiblissement de certaines devises sud-américaines

(1) Données Nielsen volumes à fin juin 2014

Europe

Pernod Ricard

Amélioration vs 2012/13 en Europe de l'Ouest, désormais stable

Europe

Europe de l'Ouest

France (+3%)

- bonne performance, favorisée par la base de comparaison au T1 (déstockage résiduel et météo défavorable durant l'été 2012)
- marché en cours de stabilisation mais toujours très concurrentiel
- surperformance[1] notable de plusieurs marques du portefeuille
  - anisés : Ricard +1% / marché -3%
  - whiskies : Clan Campbell +7%, Chivas +4% / marché -1%
  - vodka : Absolut +17% / marché +4%
  - rhum : Havana Club +16% / marché +6%

Espagne (-7%)

- **poursuite de la baisse du chiffre d'affaires** en ligne avec le marché ; l'amélioration des indicateurs macro-économiques ne se traduit pas encore dans l'activité
- maintien de la **position de leader**
- **Beefeater** affiche une deuxième année consécutive de croissance (Nielsen : +4%[2])

Allemagne (+7%)

- accélération vs FY 2012/13 tirée par la **croissance à deux chiffres du Top 14** (notamment Havana Club, Chivas et Jameson)
- **effet prix positif** malgré une faible inflation
- **amélioration du mix**

(1) Données volumes Nielsen – 12 mois à fin juin 2014

(2) Données volumes Nielsen – 12 mois à fin mai 2014

Pernod Ricard

Amélioration vs 2012/13 en Europe de l'Ouest, désormais stable

Europe

Europe de l'Ouest

Royaume-Uni

Accélération de la croissance

- le **Top 14** poursuit la **très bonne performance** enregistrée depuis le début de l'exercice
- **retour à la croissance des vins** : accélération de Campo Viejo

Gains de parts de marché (+3%(1) dans un marché des spiritueux quasi-stable)

- **Absolut +8%**(1) dans un marché de la vodka à +1%(1)
- **Martell +3%**(1) dans un marché du cognac à -6%(1)
- **Jameson +11%**(1), **The Glenlivet +11%**(1) dans un marché du whisky à -2%(1)

Irlande

- **légère baisse du chiffre d'affaires** dans un marché impacté par la **hausse des droits** en vigueur depuis octobre (env. +2€ sur le PVC d'une bouteille de 70cl de Jameson)

Italie

- **quasi-stabilisation du chiffre d'affaires**, soit une **nette amélioration** par rapport à l'année précédente

(1) Données volumes Nielsen – 12 mois à fin juin 2014

Pernod Ricard

+8%

Croissance soutenue en Europe de l'Est

Europe

Europe de l'Est

Russie (+5%)

- ralentissement de la croissance du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent, dans un **marché moins dynamique** (en ligne avec la croissance du PIB)
- surperformance du Off-Trade moderne par rapport au Off-Trade traditionnel et au On-Trade, ce dernier restant positif
- performance tirée par **ArArAt**, **Ballantine's**, **Jameson**, **Absolut** et **Becherovka**

Pologne (+13%)

- **forte croissance** malgré la hausse des droits d'accises de +15% au 1er janvier 2014
- performance tirée par la **croissance à deux chiffres de Ballantine's**, la **bonne résistance de Wyborowa** et le **rebond des autres vodkas** locales
- **gains de parts de marché** : +5%(1) dans un marché à +1%(1)
  - en particulier, **Ballantine's +14%**(1) dans un marché à +12%(1)

Ukraine

- **activité en fort recul** : marché impacté par un contexte politique et économique très défavorable ainsi qu'une hausse des droits d'accises (+14%) en avril 2014

République Tchèque

- forte hausse du chiffre d'affaires en FY 2013/14 tirée par la **croissance à deux chiffres du Top 14** et le **rebond de Becherovka** (après un exercice FY 2012/13 difficile)

Kazakhstan

- très forte croissance (tirée par Jameson, Chivas et Absolut) qui établit ce marché comme un **relais de croissance significatif en Europe de l'Est**

(1) Données volumes Nielsen – 12 mois à fin juin 2014

Analyse du chiffre d’affaires

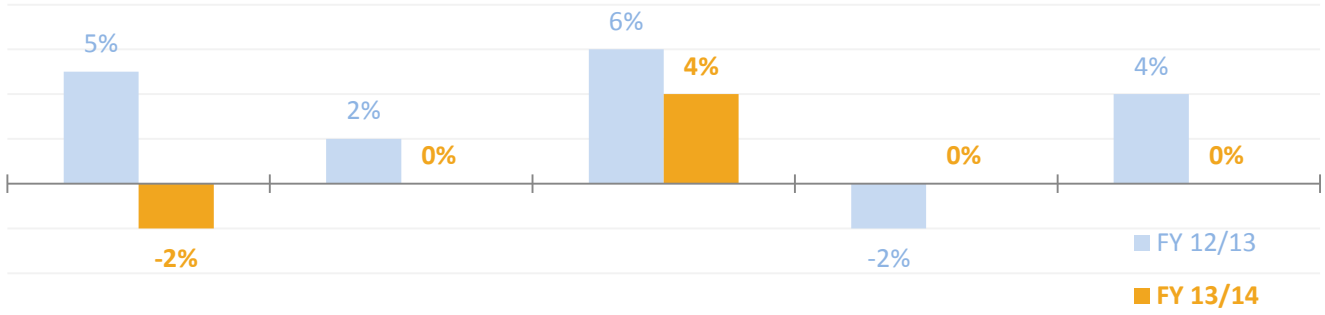
par marque

Pernod Ricard

Poursuite de la Premiumisation

Croissance interne du CA par catégorie

Top 14 Spiritueux & Champagnes	Vins Premium Prioritaires	18 marques-Clés Locales	Autres	Total



Effet prix de +2% Effet mix de -3% (baisse de Martell en Chine)	Croissance tirée par Brancott Estate et Campo Viejo	Volumes +9% Effet prix positif mais effet mix négatif		

Part [2] dans le CA

Marques Premium[1] : 76% du chiffre d'affaires vs **75%** en FY 2012/13

(1) PVC aux USA >= 17 USD pour les spiritueux et > 5 USD pour le vin

(2) Les données peuvent faire l'objet d'arrondis

TOP 14

Spiritueux
& Champagnes

Pernod Ricard

Top 14 Spiritueux & Champagnes

+2%

d'effet prix, qui reste solide

TOP 14 Spiritueux & Champagnes[1]	Volumes à fin juin 2014 (M de caisses de 9 litres)	Croissance interne du CA	Dont volumes	Dont mix/prix
Absolut	11,1	-1%	-4%	3%
Chivas Regal	4,6	-4%	-7%	3%
Ballantine's	5,9	-5%	0%	-5%
Ricard	4,8	4%	4%	0%
Jameson	4,7	12%	9%	3%
Havana Club	4,0	5%	3%	2%
Malibu	3,5	-4%	-6%	1%
Beefeater	2,6	0%	-1%	0%
Kahlúa	1,6	-7%	-5%	-2%
Martell	1,9	-9%	-6%	-4%
The Glenlivet	1,0	8%	2%	6%
Royal Salute	0,2	-8%	-7%	-1%
Mumm	0,6	2%	1%	0%
Perrier-Jouët	0,3	16%	9%	7%
TOP 14	**46,8**	**-2%**	**-1%**	**-1%**

(1) Les données peuvent faire l'objet d'arrondis

Pernod Ricard

Top 14 Spiritueux & Champagnes

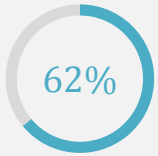
+2%

d'effet prix, qui reste solide

Volumes **-1%**

Chiffre d'affaires **-2%**

Part dans le CA du Groupe :



Volumes en légère baisse (-1%)

- recul de Chivas et Martell en raison de leur forte exposition à la Chine
- année difficile pour Absolut aux Etats-Unis
- difficultés sur le circuit Travel Retail Amérique, accentuées par le déstockage

Effet mix défavorable (-3%)

- compte tenu de la **baisse de Martell en Chine**

Effet prix favorable (+2%), malgré un environnement commercial plus tendu

- stricte discipline tarifaire :
  - **12 marques** affichent un **effet prix positif**
  - Mumm (forte exposition à un marché français des champagnes très compétitif) et Kahlúa (situation difficile aux Etats-Unis) sont stables

Pernod Ricard

Top 14 Spiritueux & Champagnes

Baisse de Martell (-9%) due à la Chine

- marché chinois toujours impacté par le **ralentissement macro-économique** et les **mesures anti-dépenses ostentatoires**
- recul accentué par le **déstockage en Chine** (depletions à -5% sur ce marché vs des expéditions à -16%)
- dégradation de l'**effet mix-prix** (-4% au niveau mondial vs +10% en 2012/13) due à la Chine
  - difficultés des qualités supérieures
  - diminution de la capacité d'augmenter les prix (+3% en 2013/14 contre +8% en 2012/13) due au ralentissement actuel du marché et à un environnement plus concurrentiel
- très bonne performance **hors Chine (+13%)** en ligne avec la stratégie de **diversification géographique**
  - lancement de **Caractère** aux Etats-Unis
  - croissance à deux chiffres en Travel Retail, en Malaisie, et en Indonésie
- bonne **résistance de Noblige**

Excellente performance de Jameson (+12%)

- **1er contributeur** à la croissance du Groupe
- poursuite d'une **progression à deux chiffres** aux **Etats-Unis** et en **Afrique du Sud**
- **ambition intacte** après 25 années consécutives de croissance : **doubler le chiffre d'affaires** à plus de 1Md € en 2020

Pernod Ricard

Top 14 Spiritueux & Champagnes

Stabilité des alcools blancs

Absolut (-1%)

- année difficile aux Etats-Unis (dans un marché de la vodka très concurrentiel)
- impact significatif des **déstockages** dans le **Travel Retail Amérique**, en **Israël** et en **Thaïlande**
- **bonne performance sur la plupart des autres marchés**
  - croissance en Europe de l'Ouest et de l'Est, tirée par les volumes et la discipline tarifaire (effet mix-prix +1%)
  - forte croissance en Corée, Inde, Afrique du Sud, France et au Brésil

Havana Club (+5%)

- croissance supérieure à celle de l'exercice précédent grâce notamment à l'accélération en Allemagne, au Royaume Uni et en France

Beefeater (0%)

- performance stable grâce à l'accélération du Royaume-Uni qui compense la baisse des expéditions aux Etats-Unis et en Espagne

Pernod Ricard

Top 14 Spiritueux & Champagnes

Recul des Scotch whiskies

- Recul de **Chivas, Ballantine's** et **Royal Salute** du fait de leur exposition à l'Asie
- bonne performance de **Ballantine's Finest (+2%)** sur de nombreux marchés émergents : Chine, Inde, Russie, Pologne, Amérique du Sud, Afrique/Moyen-Orient
- **The Glenlivet** confirme ses bonnes performances aux Etats-Unis, en Afrique du Sud et en Inde notamment

Ricard gagne des parts de marché

- **tendance sous-jacente de +1%**(1) en France dans une catégorie à -3%(1)
- croissance du chiffre d'affaires de +4% amplifiée par une base de comparaison favorable au T1 en France

Forte croissance des champagnes (+7%)

- tirée à la fois par la **croissance des volumes** et un effet **mix-prix positif**
- **croissance à deux chiffres** de **Perrier-Jouët** : très bonne performance sur tous les marchés-clés (Etats-Unis, Japon, France, Chine)
- **rebond** de **Mumm** qui bénéficie de son excellente performance en Australie et d'une amélioration de tendance en France

(1) Nielsen volumes - 12 mois au 15 juin 2014

Vins Premium Prioritaires

Pernod Ricard

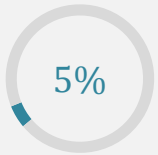
Stratégie valeur et diversification géographique

Vins Premium Prioritaires

Volumes **-1%**

Chiffre d'affaires **stable**

Part dans le CA du Groupe :



Stratégie valeur

Effet **mix-prix positif**

Diversification géographique

- bonnes performances en **Australie**, au **Canada** et au **Royaume-Uni**
- accélération des **relais de croissance** aux **Etats-Unis** (Brancott Estate et Campo Viejo)
- **expansion** vers de **nouveaux territoires** (Inde, Europe de l'Est,…)
- mais difficultés en **Chine**, principalement liées à la contraction de la consommation dans les restaurants chinois

Innovation et Premiumisation

- Jacob's Creek : lancement de qualités spécialement développées pour s'accorder aux cuisines **thaïlandaise** et **japonaise** et soutenir l'**occasion repas** sur ces marchés
- lancement à l'international (Etats-Unis, Royaume-Uni et Océanie) de propositions à plus **faible teneur en alcool et en calories**

Dynamique de portefeuille

- dynamisme des marques **Brancott Estate** et **Campo Viejo**
- baisse de **Jacob's Creek :**
  - compte tenu de la **Chine** et des qualités standard au Royaume-Uni et aux Etats-Unis
  - **repositionnement** de la marque vers le **premium** (augmentations de prix et amélioration du mix) finalisé sur la plupart des marchés : qualités premium en hausse de +7% en volumes
  - mais **bonne performance** en **Océanie**

18 marques-clés locales

Pernod Ricard

Effet prix positif mais effet mix négatif

18 marques-clés locales

Volumes **+9%**

Chiffre d'affaires **+4%**

Part dans le CA du Groupe :

Croissance à deux chiffres des whiskies indiens

- croissance très dynamique pour les trois marques avec une surperformance notable d'**Imperial Blue**

Reculs marqués d'Imperial et 100 Pipers

- forte exposition à des **marchés difficiles** (Corée du Sud et Thaïlande)

Très bonnes performances d'ArArAt et de Becherovka

- **moteurs de la croissance en Russie**

Croissance à deux chiffres de Passport et d'Olmeca

- excellente performance de Passport en **Amérique latine** et en **Afrique du Sud**
- stratégie d'**innovation** payante pour Olmeca : lancement d'**Altos** aux **Etats-Unis**

Initiatives marketing & innovation

Pernod Ricard

Héritage et artisanat

BEEFEATER

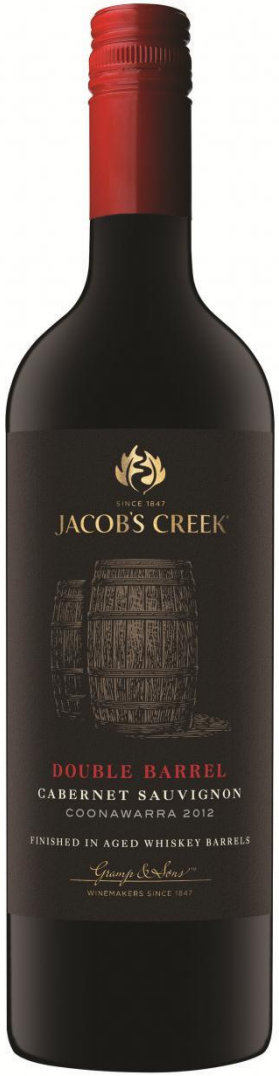
Beefeater – Visitor Centre and London Garden

London's first ever gin visitor centre, inspiring and engaging gin lovers from around the world in gin's home city as well as creating an appreciation for the craft. The only location where one can find Beefeater London Garden, a single pot still gin inspired by London's Physic Garden that combines the herbs, fragrant lemon verbena and aromatic thyme with the traditional botanicals and citrus elements of Beefeater Gin,

JACOB'S CREEK

Jacob's Creek – Double Barrel

Crafted in traditional oak barrels and finished in aged whiskey barrels, this super premium offering boasts layers of complexity due to this unique barrel treatment



HAVANA CLUB

Havana Club - Selección de Maestros

Improved, stronger message underscoring the role of the Cuban Maestros Roneros. Triple-barrel aged and hand selected by members of the Maestros Roneros Guild of Cuba, the product heritage is now more prominently detailed on the bottle

Pernod Ricard

Éditions limitées

MARTELL

Martell Cordon Bleu – Tribute to Cellar Masters

Created by Martell's current Cellar Master, the blend is inspired by the brand's unique heritage and pays homage to the expertise and passion of Martell's Cellar Masters. Composed of eaux-de-vie from 1975 and 1988, including one distilled by the founder's nephew. The classic "montre" bottle is cased in a laquered wooden case whose design cues are taken from the 19th century luxury crafts of marquetry and bookbinding

Limited Edition Summer Bottle

Contemporary graphics evoke fresh and fruity Ricard cocktails – the Perroquet, Tomate, Mauresque….
For a fresh and colourful summer!

RICARD

Pernod Ricard

Communication numérique

JAMESON

Jameson – Notodo Filmfest

Extending Jameson's sponsorship of film, the Notodo filmfest is a digital short films contest touching various Spanish-speaking markets. The event is increasing awareness and generating excitement around the brand

PASTIS 51

Pastis 51 - Interactive

Discover how to serve a perfect 51 Piscine with this interactive, limited edition bottle. Just flash the QR code to download the application. Modern and elegant packaging recruits new consumers while still attracting the core consumer group

HAVANA CLUB

Havana Club – Mojito Tricks

New campaign to promote mojitos. Presenting "7 tricks for 7 ingredients" of this Cuban recipe

Pernod Ricard

Innover dans le vin

JACOB'S CREEK

Jacob's Creek – Wimbledon Sponsorship

Limited edition bottles and in-store promotions increase awareness of the brand's status as the official wine supplier of Wimbledon.

BRANCOTT ESTATE

Flight Song – US launch

Recruiting new consumers and expanding Brancott Estate's footprint with a premium offering that is crafted to be full of taste and 20% lighter in calories

CAMPO VIEJO

Campo Viejo – Streets of Colour

Activation to bring the Campo Viejo expression to major cities via the live art of Okuda & Remed; Events include blendings and tastings

Pernod Ricard

Partenariats

PERRIER-JOUËT

Design Miami/Basel
Exclusive champagne of the world-renowned global forum for design

Globus
This Zurich restaurant is a summer flagship for Perrier-Jouët

MUMM

Mumm – Formula One
Partnership with Formula One driver Romain Grosjean

Pernod Ricard

Nouveaux produits

BALLANTINE'S

Ballantine's Brasil

Brand new spirit drink blending Scotch whisky selectively cask steeped with Brazilian lime peel. An innovative fusion of the traditions of Scotland and the passion of Brazil

CAFÉ DE PARIS

Café de Paris – Pear and Pomegranate

New range of natural fruit-flavoured premium sparkling wines from France. Stunning displays and engaging sampling events disrupt at retail. Additional flavours to follow!

Pernod Ricard

Innovations des marques iconiques

ABSOLUT

Absolut Craft

Co-creation conceived exclusively for the on-trade with influential bartender Nick Strangeway. Flavours Herbaceous Lemon, Smokey Tea and Bitter Cherry underscores Absolut's positioning as a creative visionary in the on-premise, deepening relationships with our on-premise advocates

CHIVAS

Chivas Mizunara

Developed exclusively for Japan, Mizunara dials up the craftsmanship of Chivas by creating a unique tribute to the Japanese art of whisky-making. A portion of this handcrafted bespoke blend has been married in rare Mizunara oak

À la pointe de la consommation responsable

WISE DRINKING

Wise Drinking Application

This first large-scale responsible drinking mobile app is available in 37 languages in the 80 countries where the Group has affiliates. The free app allows users to calculate the number of alcohol units consumed in real time and accounts for factors such as gender, time of last meal, and weight

WINE LINE

Wine Line Campaign

Initiative to increase consumers' knowledge of how many standard units are in a typical serve of wine. Supported with point of sale and promotional material as well as on-line media

Résultat Opérationnel Courant

ROC

Compte de résultat synthétique

Pernod Ricard

+52pb

de taux de marge opérationnelle

Compte de résultat synthétique

M€	FY 12/13	FY 13/14	Δ	Δ interne
Chiffre d'affaires (CA)	8 575	**7 945**	-7%	0%
Marge brute après coûts logistiques (MB)	5 351	**4 987**	-7%	0%
MB/CA	*62,4%*	***62,8%***		***+23pb***
Investissements publi-promo (Inv. PP)	(1 644)	**(1 503)**	-9%	-4%
Inv. PP/CA	*19,2%*	***18,9%***		***-64pb***
Contribution après publi-promo (CAAP)	3 707	**3 484**	-6%	+2%
CAAP/CA	*43,2%*	***43,9%***		***+87pb***
Résultat opérationnel courant[1] (ROC)	2 231	**2 056**	-8%	**+2%**
ROC/CA	*26,0%*	***25,9%***		***+52pb***

CHIFFRE D'AFFAIRES

Quasi-stable

ROC

Croissance supérieure à celle du chiffre d'affaires

grâce à une stricte maîtrise des investissements publi-promo et des frais de structure

HAUSSE DU TAUX DE MARGE OPÉRATIONNELLE

Progression de +52pb

tirée par la poursuite de la **Premiumisation** et la **très bonne maîtrise des moyens**

(1) Données FY 12/13 retraitées d'IAS 19 amendée

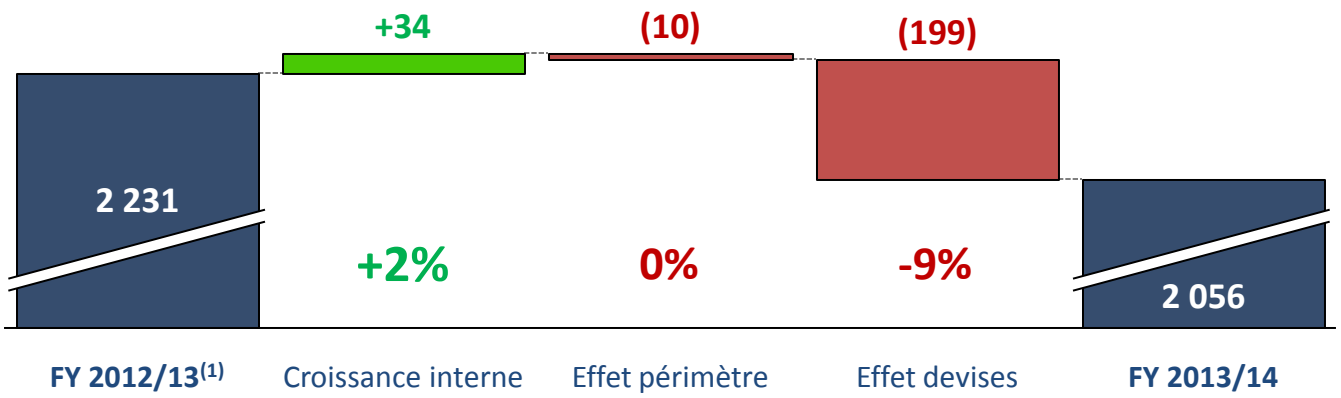
Pernod Ricard

+2%

de croissance interne du ROC

Évolution du ROC

En millions d'euros



Croissance interne : +2%

Effet périmètre : limité, principalement lié à la cession de certaines activités scandinaves en 2012/13

Effet devises : très défavorable, essentiellement lié à l'USD et à l'INR, conforme aux estimations communiquées en avril

Évolution faciale : -8%

(1) Chiffres 2012/13 retraités d'IAS 19 amendée

Pernod Ricard

+23pb

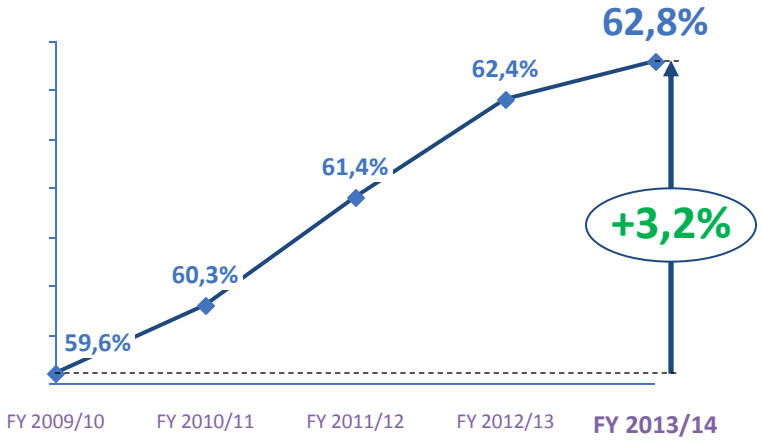
de taux de marge brute

Marge brute après coûts logistiques

M€	FY 12/13	Δ Hors effets devises et périmètre	FY 13/14
Marge brute après coûts logistiques (MB)	5 351	0%	**4 987**
MB/CA	*62,4%*	**+23pb**	62,8%

Poursuite de l'amélioration du taux de marge brute

- Premiumisation toujours soutenue
- effet prix favorable (+2% pour le Top 14) : nombreuses hausses tarifaires et stricte discipline sur les prix
- effet mix-qualité sur le chiffre d'affaires (-5%) impacté notamment par la baisse de Martell en Chine
- bonne maîtrise des coûtants : augmentation inférieure à +2% hors effet mix



Pernod Ricard

19%

Ratio investissements PP/CA quasi-stable

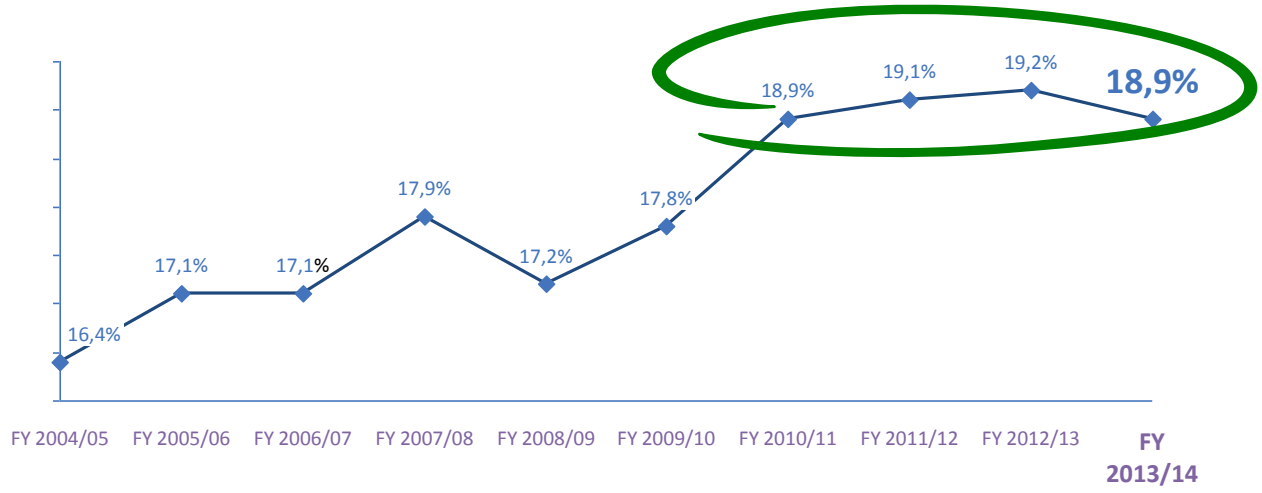
Investissements publi-promotionnels

M€	FY 12/13	Δ Hors effets devises et périmètre	FY 13/14
Investissements publi-promo (Inv. PP)	(1 644)	-4%	(1 503)
Inv. PP/CA	*19,2%*	**-64pb**	18,9%

Ajustement des moyens de manière ciblée

- en fonction de l'intensité concurrentielle
- en tirant parti de la taille critique sur certains marchés
- en particulier, baisse des A&P en Chine

Stabilisation du ratio investissements PP/CA à environ 19%



Pernod Ricard

+1%

Croissance limitée des frais commerciaux et frais généraux

Frais de structure

M€	FY 12/13	Δ Hors effets devises et périmètre	FY 13/14
Frais de structure[1][2]	(1 476)	+2%	(1 428)
Frais de structure/CA	*17,2%*	**+35pb**	18,0%

Bonne maîtrise des frais de structure

- **croissance limitée à +1%** (hors autres produits et charges opérationnels courants)
- évolution largement **inférieure à la croissance normative** de 4,5% par an

Impact positif d'Allegro sur 2013/14 : 30 M€

(1) Frais de structure = Frais commerciaux + Frais généraux + Autres produits et charges opérationnels courants

(2) Chiffres 2012/13 retraités d'IAS 19 amendée

Pernod Ricard

+52pb

de croissance interne

Résultat opérationnel courant

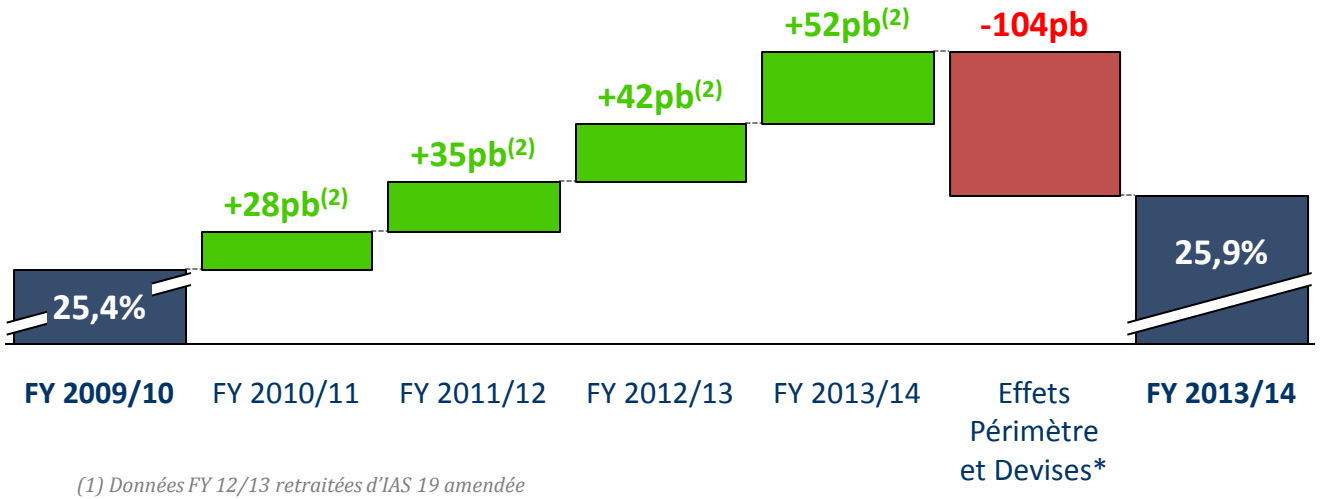
M€	FY 12/13	Δ Hors effets devises et périmètre	FY 13/14
Résultat opérationnel courant[1]	2 231	+2%	2 056
ROC/CA	*26,0%*	**+52pb**	25,9%

Taux de marge opérationnelle

Nouvelle amélioration en FY 2013/14

- poursuite de la stratégie de Premiumisation améliorant le taux de marge brute
- stricte maîtrise des moyens (investissements publi-promo et frais de structure)

Meilleure progression depuis 4 ans



(1) Données FY 12/13 retraitées d'IAS 19 amendée

*(2) Croissance interne, * Pour les exercices FY2010/11 à FY2013/14*

Allegro

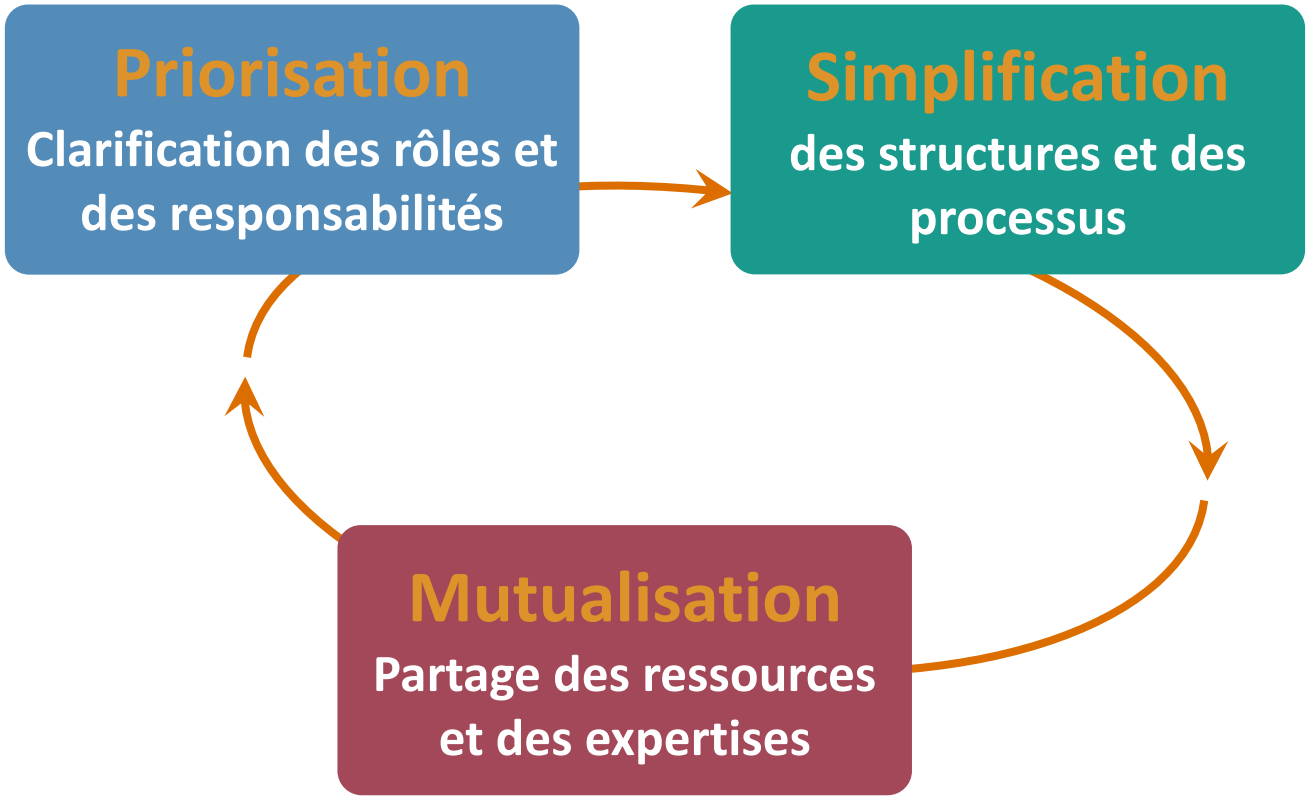
Projet d’amélioration de l’efficacité opérationnelle

Pernod Ricard

Maximiser notre potentiel de croissance future

Allegro : projet d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

3 principes clés



Pernod Ricard

Clarifier les rôles et les responsabilités

Allegro : projet d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Priorisation

Prioriser et concentrer nos efforts

Sociétés de Marques

- définition de la stratégie des marques
- développement d'outils opérationnels d'activation de cette stratégie sur les marchés
- suppression des équipes commerciales et redéploiement partiel dans les équipes marketing

Sociétés de Marché

- excellence dans l'exécution pour influencer l'acte d'achat

Holding

- fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, financement, juridique, communication *corporate*, gestion des talents, responsabilité sociétale…)
- initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation/gestion de portefeuille…)
- ressources partagées (Centre de Recherche Pernod Ricard, informatique…)

Pernod Ricard

Accélérer la prise de décision

Allegro : projet d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Simplification

Simplifier l'organisation et les processus

Organisation

- Holding :
  - rattachement direct de tous les membres du COMEX (Directeurs Généraux des Régions et des Sociétés de Marques) au Directeur Général du Groupe, effectif en février 2015 : en conséquence les postes de DGA Marques et DGA Réseau de Distribution ne seront pas remplacés à cette date
  - fusion des Directions Marketing et Développement Commercial pour une approche holistique du consommateur
- Pernod Ricard EMEA : regroupement de 42 marchés en 10 *Management Entities*

Déploiement de plateformes collaboratives digitales

- Business Information Sharing et allègement des reportings internes
- MyBrands pour faciliter la définition et l'exécution des stratégies de marques
- MyPortalTouch : pour les collaborateurs, un portail unique et 100% mobile (*anywhere, anytime, any device*) pour accéder à l'ensemble des ressources internes

Pernod Ricard

Éviter les duplications

Allegro : projet d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Mutualisation

Mutualiser les ressources

Back offices

- fusion des *back offices* de Pernod SA et Ricard SA sur un site unique en France
- création de hubs régionaux en Asie (Singapour, Hong Kong)
- *back office* unique pour l'Australie, la Nouvelle Zélande et le Travel Retail Pacifique

Propriété intellectuelle

- création d'un hub unique au niveau mondial pour la gestion juridique de l'ensemble des marques

Informatique

- convergence accrue
- organisation optimisée de l'informatique du Groupe autour de deux grands objectifs
  - gestion globale des infrastructures
  - développement de business solutions partagées

Pernod Ricard

Nous restons fidèles à notre ADN

Allegro : projet d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Les fondamentaux

La décentralisation

Principes

- dualité Sociétés de Marques / Sociétés de Marché
- chaque entité est responsable de son compte d'exploitation et de son Free Cash Flow

Avantages

- prises de décisions rapides, au plus près de nos clients, de nos consommateurs et de nos marques

Mais chaque entité ne doit pas tout faire

- partage d'expertises
- mutualisation
- fonctionnement en réseau favorisé par les plateformes collaboratives digitales

La culture et les valeurs de Pernod Ricard

Trois valeurs historiques

- esprit entrepreneur : audacieux, créatif, proche du terrain
- confiance mutuelle : contrat de confiance entre le Groupe et ses salariés
- sens de l'éthique : recherche permanente de collaboration et de transparence

La convivialité, pierre angulaire de notre culture

- un certain art de vivre ensemble
- une atmosphère permanente de collaboration

Pernod Ricard

2015

Fin de la mise en œuvre

Allegro : projet d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Avancement du projet

Phase de design terminée

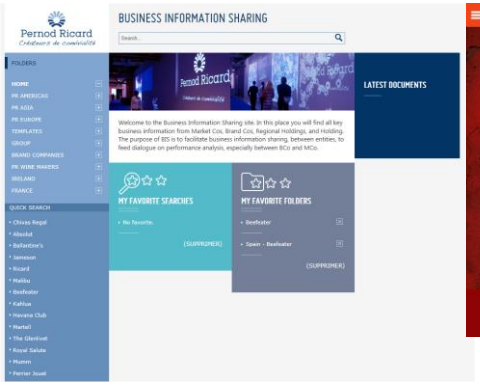
- intégralité des projets d'organisation cible et des enjeux définis et annoncés pour l'ensemble des filiales du Groupe

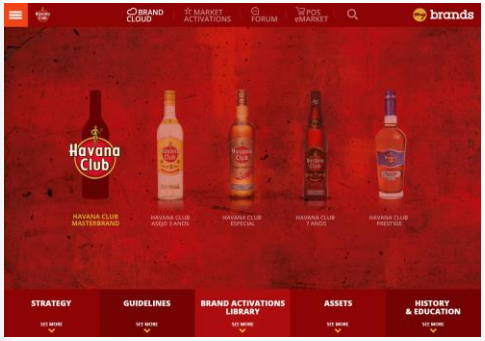
Mise en place de la nouvelle organisation

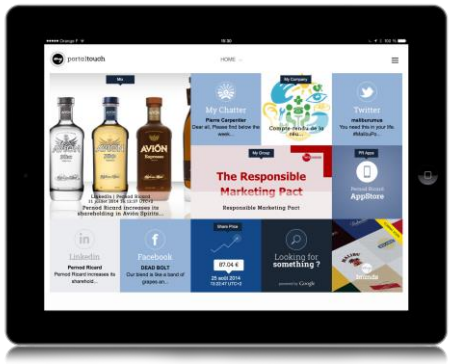
- déjà réalisée dans certaines filiales, notamment les Sociétés de Marques
- en cours dans d'autres

Déploiement des nouvelles plateformes collaboratives dès octobre 2014

- Business Information Sharing
- MyBrands
- MyPortalTouch







Pernod Ricard

Allegro: projet d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Dernières nominations

Nominations Directeurs Généraux Market Co

Nominations Holding

- Directeur Marketing & Commercial
- Directeur SI
- Directeur Fiscal
- Directrice de la Communication Financière

Nominations Brand Co

- IDL Directeur Marketing
- IDL Directeur Financier
- Absolut VP Marketing
- CBL Directeur Affaires Publiques
- MMPJ Directrice du développement stratégique

Pernod Ricard

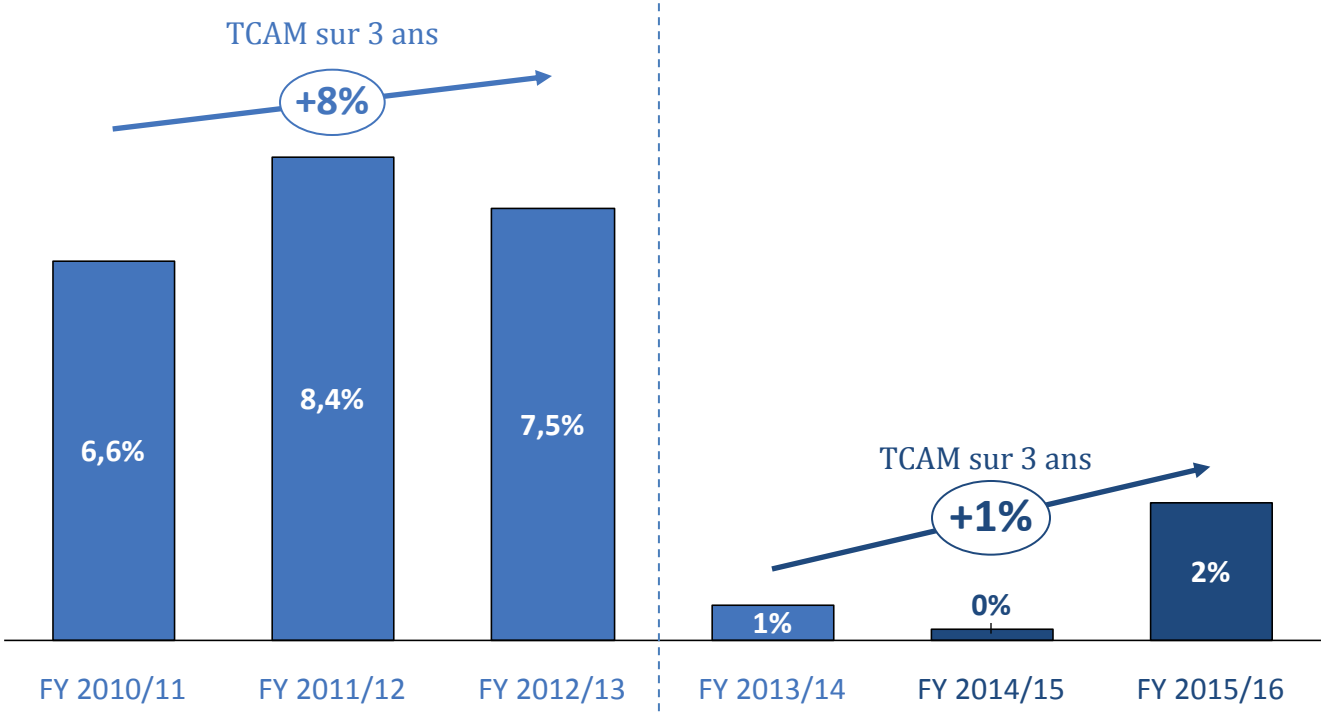
+1%

TCAM des frais commerciaux et frais généraux post-Allegro

Allegro : projet d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Impact sur les frais commerciaux & généraux

Croissance annuelle des frais commerciaux et généraux



Pre-Allegro

renforcement dans l'innovation & le digital, le réseau de distribution des émergents, et la gestion des talents

Post-Allegro

TCAM limité à +1% (hors autres produits et charges opérationnels courants)

vs un taux de croissance normatif de 4,5% par an

Pernod Ricard

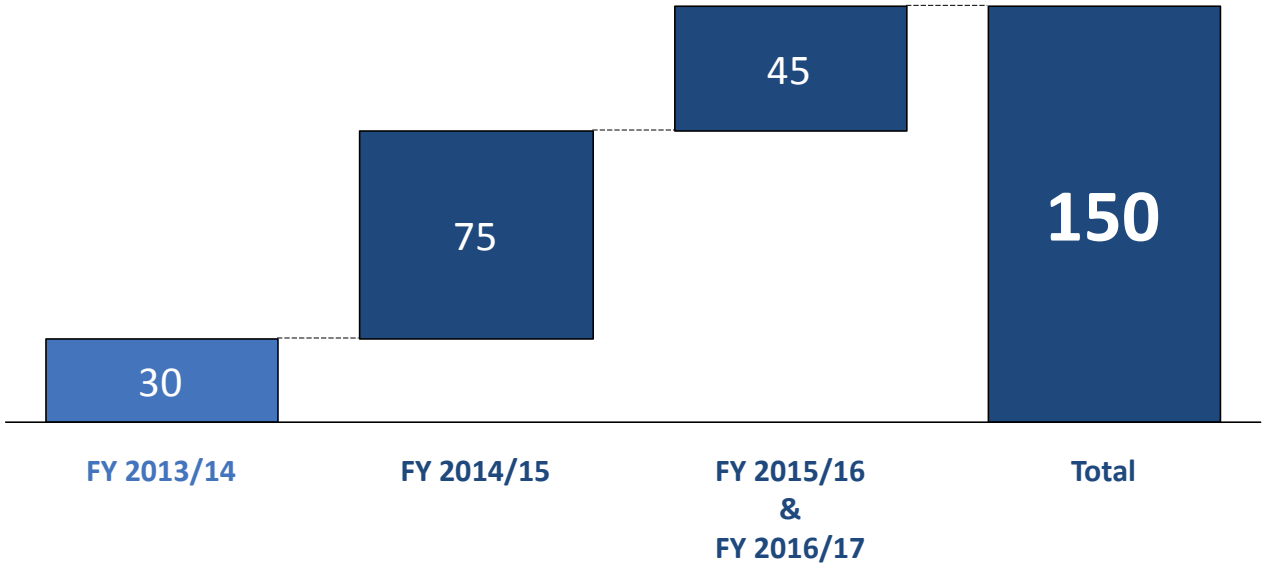
150M€

d'économies récurrentes sur 3 ans

Allegro : projet d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Phasage, coût et opportunités

Phasage des économies (en millions d'euros)



Coût de mise en œuvre : environ 180 M€

- soit 1,2x les économies récurrentes attendues
- dont 119 M€ impactant le résultat non courant dès 2013/14

Réinvestissement au service de la croissance future

- réinvestissement d'au moins un tiers des économies (soit 50M€ minimum) derrière les marques et innovations prioritaires, sur 2 ans (2014/15 et 2015/16)

ROC

Analyse par zone géographique

Pernod Ricard

Stricte maîtrise des moyens dans une année difficile (Chine)

Asie-Reste du Monde

Baisse du ROC proche de celle du CA

M€	FY 12/13[1]	FY 13/14	Δ	Δ interne
Chiffre d'affaires[2](CA)	3 431	**3 031**	-12%	-4%
Marge brute après coûts logistiques (MB)	2 120	**1 848**	-13%	-5%
MB/CA	*61,8%*	***61,0%***		
Investissements publi-promo (Inv. PP)	(663)	**(550)**	-17%	-11%
Inv. PP/CA	*19,3%*	***18,1%***		
Contribution après publi-promo (CAAP)	1 457	**1 298**	-11%	-2%
CAAP/CA	*42,5%*	***42,8%***		
Résultat opérationnel courant[3] (ROC)	1 016	**884**	-13%	-3%
ROC/CA	*29,6%*	***29,2%***		

Baisse du ROC inférieure à celle du chiffre d'affaires

- **base de comparaison** du ROC **très défavorable** (+14% en 2012/13)
- **marge brute pénalisée par un prix et un mix nettement moins favorables** qu'en 2012/13
- **ajustement des moyens de manière ciblée** (notamment en Chine) en fonction de la situation du marché et de l'intensité concurrentielle
- protection de la force de notre réseau commercial : quasi-stabilité des frais de structure malgré la baisse du chiffre d'affaires

(1) Chiffres 2012/13 retraités d'IAS 19 amendée
(2) Droits de douane inclus *(3) Frais de siège répartis au prorata de la contribution*

Pernod Ricard

+157pb

Excellente progression du taux de marge opérationnelle

Amérique

Forte progression du ROC

M€	FY 12/13[1]	FY 13/14	Δ	Δ interne
Chiffre d'affaires(CA)	2 316	**2 142**	-8%	+2%
Marge brute après coûts logistiques (MB)	1 490	**1 394**	-6%	+3%
MB/CA	*64,3%*	***65,1%***		
Investissements publi-promo (Inv. PP)	(454)	**(412)**	-9%	-2%
Inv. PP/CA	*19,6%*	***19,3%***		
Contribution après publi-promo (CAAP)	1 036	**982**	-5%	+6%
CAAP/CA	*44,7%*	***45,8%***		
Résultat opérationnel courant[2] (ROC)	607	**579**	-5%	+8%
ROC/CA	*26,2%*	***27,0%***		

Forte progression du ROC

- **bonne évolution de la marge brute** grâce à l'augmentation de la part du Top 14 ainsi qu'à un effet mix-prix favorable
- **stricte gestion des moyens** dans toutes les filiales (publi-promo et structures)

(1) Chiffres 2012/13 retraités d'IAS 19 amendée
(2) Frais de siège répartis au prorata de la contribution

Pernod Ricard

Rebond significatif

Europe

Amélioration de la progression du ROC

M€	FY 12/13[1]	FY 13/14	Δ	Δ interne
Chiffre d'affaires(CA)	2 827	**2 773**	-2%	+2%
Marge brute après coûts logistiques (MB)	1 741	**1 745**	0%	+3%
MB/CA	*61,6%*	***62,9%***		
Investissements publi-promo (Inv. PP)	(527)	**(541)**	+3%	+5%
Inv. PP/CA	*18,7%*	***19,5%***		
Contribution après publi-promo (CAAP)	1 213	**1 204**	-1%	+2%
CAAP/CA	*42,9%*	***43,4%***		
Résultat opérationnel courant[2] (ROC)	607	**593**	-2%	+3%
ROC/CA	*21,5%*	***21,4%***		

Progression du ROC de +3%

- **nette amélioration** de tendance du chiffre d'affaires en **Europe de l'Ouest** et **croissance toujours soutenue** en **Europe de l'Est**
- **amélioration du taux de marge brute** grâce au **renforcement du Top 14**
- **Croissance des investissements publi-promotionnels ciblée** sur l'Europe de l'Est
- **frais de structure** stables en Europe de l'Ouest et en croissance nettement inférieure à celle du chiffre d'affaires en Europe de l'Est

Amélioration du taux de marge opérationnelle (+24pb)

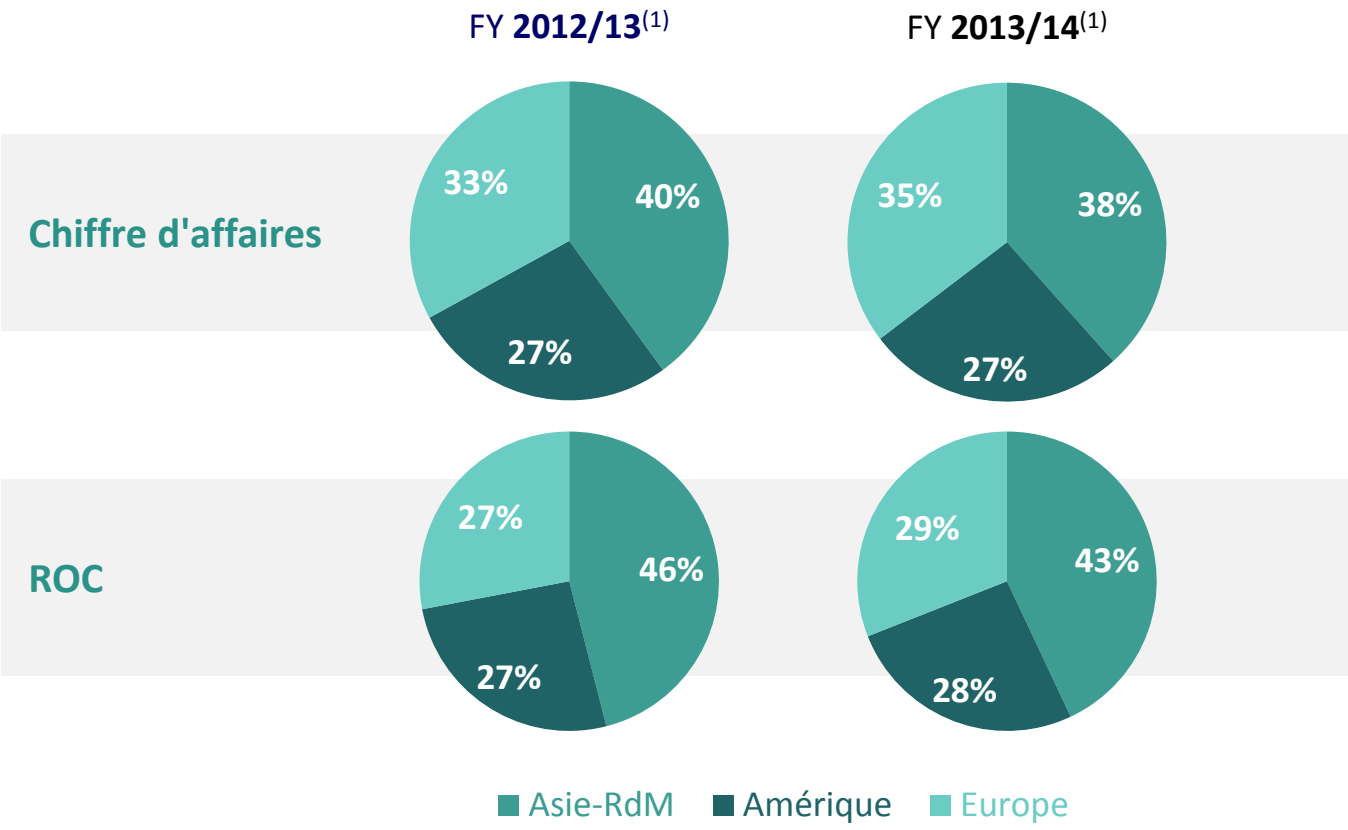
(1) Chiffres 2012/13 retraités d'IAS 19 amendée

(2) Frais de siège répartis au prorata de la contribution

Pernod Ricard

Bon équilibre géographique

Analyse par zone géographique



Bon équilibre géographique de l'activité permettant à Pernod Ricard de saisir toutes les opportunités de croissance

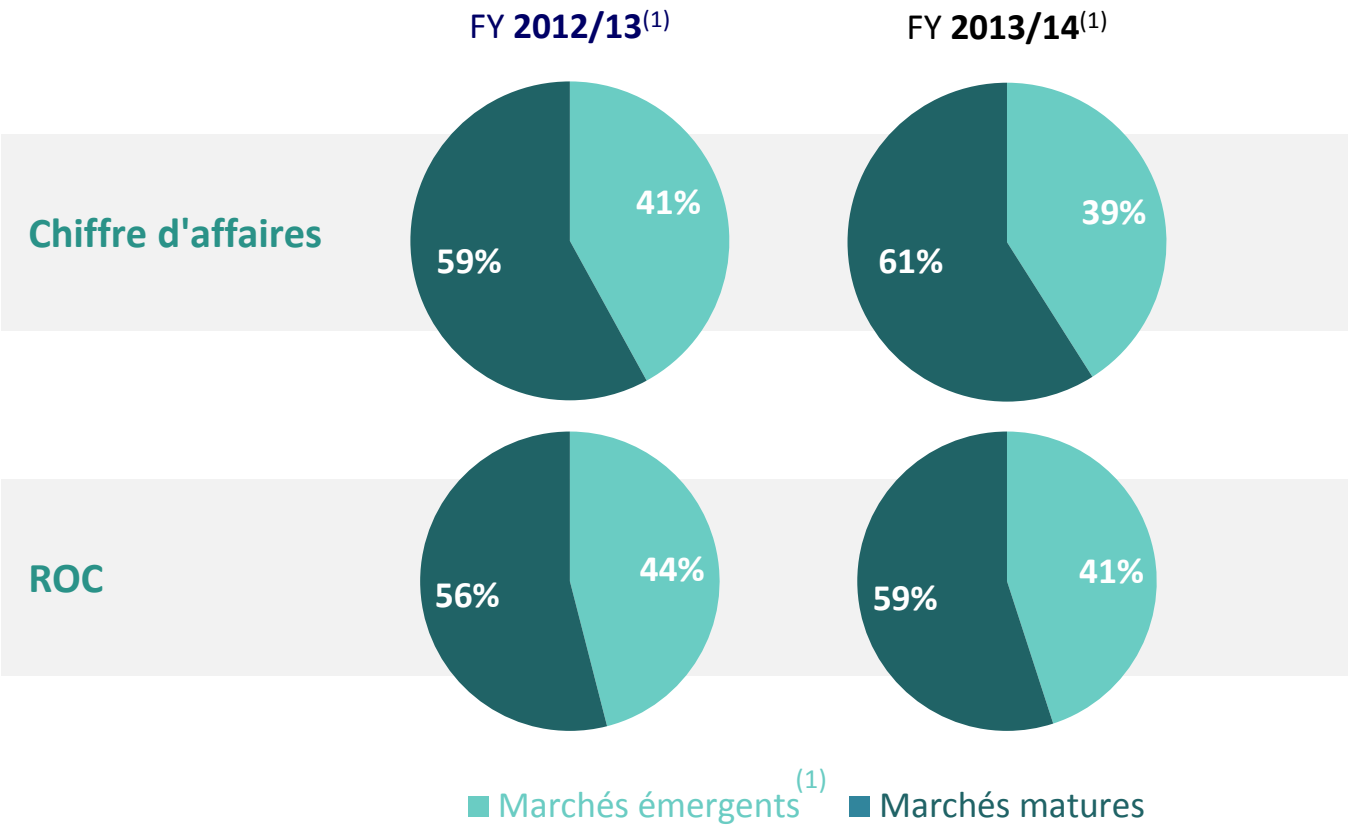
(1) Les données peuvent faire l'objet d'arrondis

Pernod Ricard

+3%

Croissance du ROC sur les marchés matures

Analyse par typologie de marché



Amélioration de tendance sur les marchés matures qui affichent une croissance du ROC de +3%

(1) Liste des marchés émergents disponible en annexe

Résultat net

Pernod Ricard

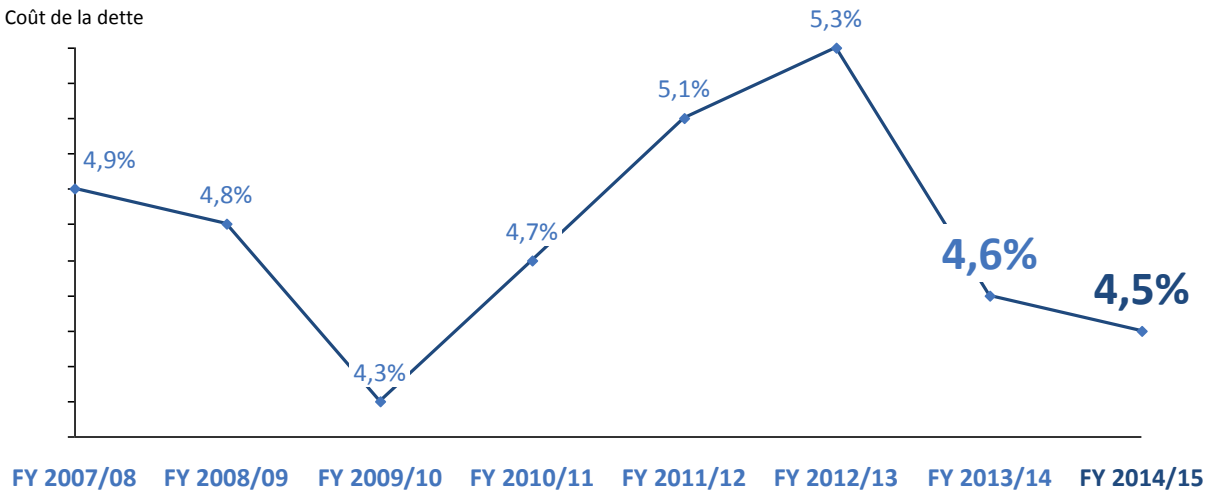
Baisse très significative du coût de la dette

Résultat financier courant

M€	FY 12/13	FY 13/14	Δ
Résultat financier courant[1]	(542)	**(444)**	98
Coût de la dette	*5,3%*	**4,6%**	

Baisse très significative du coût de la dette de -70pb

Taux 2014/15 attendu proche de 4,5%



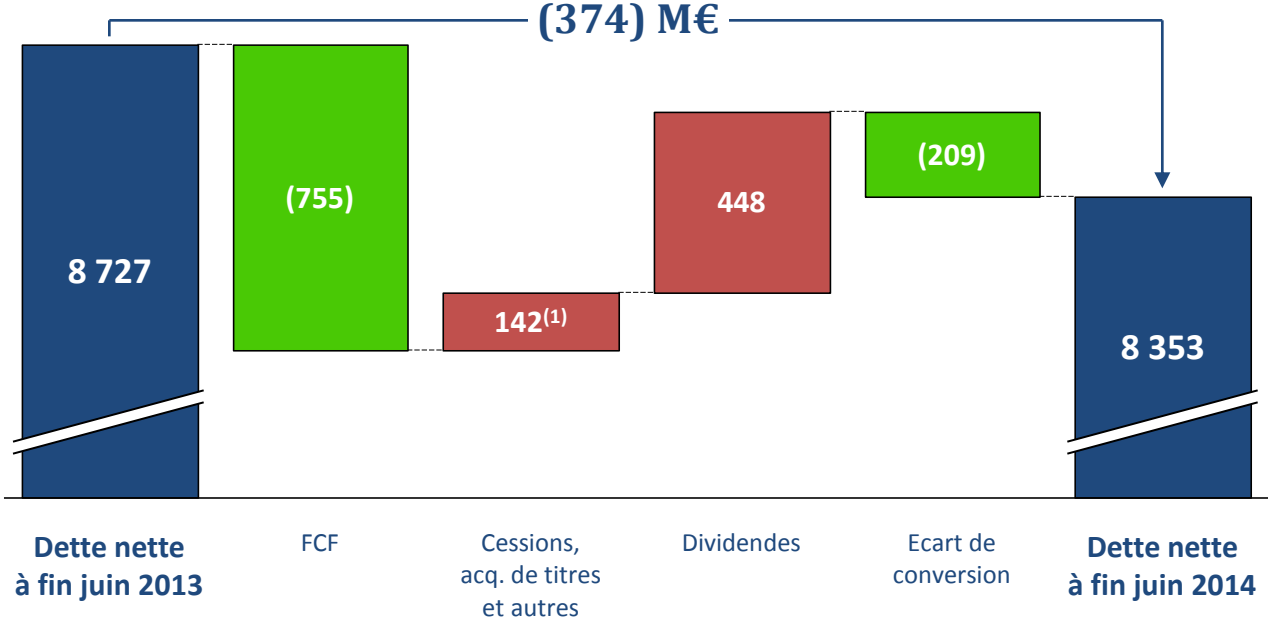
(1) Données FY 12/13 retraitées d'IAS 19 amendée

Pernod Ricard

Poursuite de la réduction de la dette nette

Évolution de la dette nette

En millions d'euros



Baisse de la dette nette de (374) M€

- Free Cash Flow de 755 M€, en baisse de 169 M€ compte tenu de l'effet défavorable des devises
- impact des acquisitions 2013/14 de -55 M€ (vs +42M € en 2012/13)
- effet de conversion favorable de 209 M€ (taux EUR/USD à 1,37 au 30/06/2014 vs 1,31 au 30/06/2013)

(1) Inclus des couvertures d'engagements de retraite Allied Domecq pour (68) M€ et des acquisitions pour (55) M€

Pernod Ricard

1Md€

Free Cash Flow courant hors effet devises

Tableau de flux de trésorerie (1/2)

M€	FY 12/13[1]	FY 13/14	Δ
Résultat opérationnel courant	2 231	**2 056**	**(174)**
Amortissements, variations de provisions et divers	208	**207**	(3)
Capacité d'autofinancement courante	**2 440**	**2 263**	**(177)**
Diminution (augmentation) des stocks stratégiques[2]	*(266)*	***(255)***	*11*
Diminution (augmentation) du BFR opérationnel	*(28)*	***(64)***	*(36)*
Diminution (augmentation) du BFR courant	(294)	**(319)**	(25)
Investissements non financiers	(294)	**(274)**	21
Résultat financier et impôts	(906)	**(831)**	75
Free Cash Flow courant	**945**	**839**	**(106)**
Éléments non courants	(21)	**(84)**	(63)
Free Cash Flow[3]	**924**	**755**	**(169)**

Baisse du Free cash flow imputable à l'effet devises défavorable

- **retraité des effets devises et périmètre, Free Cash Flow courant en hausse de +65 M€ à 1Md€**

(1) Données FY 12/13 retraitées d'IAS 19 amendée
(2) Stocks à vieillissement et stocks de vins
(3) Effets devises et périmètre dans le Free cash flow : (170) M€ dont (209) M€ sur le résultat opérationnel courant

Pernod Ricard

755M€

Stabilité du Free Cash Flow hors effet devises

Tableau de flux de trésorerie (2/2)

Capacité d'autofinancement courante

Evolution en ligne avec celle du ROC

- retraité des effets devises et périmètre (-217 M€[1]), progression de la CAF courante de 40 M€ (+2%)

Stocks stratégiques et investissements

Bonne maîtrise des stocks stratégiques et investissements

- stabilisation de la variation des stocks stratégiques : (255) M€
- maîtrise des investissements industriels : (274) M€ en baisse de 21 M€
- maintien de notre stratégie de sécurisation de la croissance long-terme sur les whiskies, le cognac et le champagne

BFR opérationnel

Légère augmentation de la variation de BFR opérationnel : (36 M€)

- BFR en jours de CA : 23 vs 21 en 2012/13
- durcissement des conditions commerciales en Asie

Autres éléments

Évolution favorable des autres éléments : amélioration de 12 M€

- baisse sensible des frais financiers (impact 94 M€ : coût moyen de la dette de 5,3% à 4,6%) compensant la hausse des éléments non courants (impact de (63) M€ : réorganisations en cours et paiements liés à des litiges) et de l'impôt cash (impact de (18) M€ : hausse en France notamment)

(1) Dont effet devises sur le résultat opérationnel courant (199) M€

Pernod Ricard

Impact très défavorable des devises

Evolution du ratio dette nette / EBITDA

	Au cours de clôture	Au cours moyen
Taux EUR/USD : 12/13 → 13/14	*1,31 → 1,37*	*1,29 → 1,36*
Ratio au 30/06/2013	**3,5**	**3,5**
EBITDA & Génération de cash hors effets périmètre et devises	(0,1)	(0,1)
Effets périmètre et devises	**0,2**	**0,2**
Ratio au 30/06/2014(1)	**3,6**	**3,6(2)**

Hausse du ratio à fin juin 2014 entièrement imputable aux effets devises autres que l'USD

Hors effets devises et périmètre, baisse du ratio de 0,1

(1) Les données peuvent faire l'objet d'arrondis
(2) Les taux de marge du crédit syndiqué et les covenants sont basés sur le même ratio au cours moyen

Pernod Ricard

Impôt sur les sociétés

M€	FY 12/13	FY 13/14
Impôts sur les éléments courants[1]	(442)	**(416)**
Taux	*26,2%*	*25,8%*

Stabilisation du taux d'impôt, en ligne avec nos anticipations

- l'impôt sur les éléments courants est une charge de (416) M€
- soit un taux effectif de 25,8%, proche de celui de l'exercice précédent (26,2%)

(1) Données FY 12/13 retraitées d'IAS 19 amendée

Pernod Ricard

Résultat net courant part du Groupe

M€	FY 12/13[1]	FY 13/14	Δ faciale
Résultat opérationnel courant	2 231	2 056	-8%
Résultat financier courant	(542)	(444)	-18%
IS sur activités courantes	(442)	(416)	-6%
Intérêts minoritaires et divers	(19)	(11)	-41%
Résultat net courant part du Groupe	**1 228**	**1 185**	**-3%**

Baisse du résultat net courant de -3%, inférieure à la baisse faciale du ROC, grâce à :

- la forte baisse des frais financiers
- la stabilisation du taux d'impôt courant

La croissance interne du résultat net courant est de +9%

(1) Données FY 12/13 retraitées d'IAS 19 amendée

Pernod Ricard

Éléments non courants

M€	FY 13/14
Charges de restructuration	(122)
Autres produits et charges non courants	(118)
Autres produits et charges opérationnels	**(240)**
Éléments financiers non courants	**(41)**
Impôt sur les sociétés non courant	**111**

Autres produits et charges opérationnels

- charges de restructurations : principalement des coûts liés à Allegro pour -119 M€
- autres produits et charges non courants
  - -160 M€ : dépréciations d'actifs sur Kahlúa (d'un montant de -120 M€), Lamb's, Hiram Walker et certaines marques mexicaines
  - +100 M€ : reprise de provision[1] pour dépréciation sur les marques de vins espagnols
  - coûts liés à des litiges et risques

Eléments financiers non courants

- principalement pertes de change

Impôt sur les sociétés non courant

- éléments techniques, notamment liés à l'actualisation des impôts différés passif (baisse du taux au Royaume-Uni et impact impôts des dépréciations d'incorporels)

(1) Reprise d'impairment

Pernod Ricard

Résultat net part du Groupe

M€	FY 12/13[1]	FY 13/14	Δ faciale
Résultat opérationnel courant	**2 231**	**2 056**	**-8%**
Autres produits et charges opérationnels	(112)	(240)	
Résultat opérationnel	**2 119**	**1 817**	**-14%**
Résultat financier courant	(542)	(444)	
Eléments financiers non courants	(12)	(41)	
Impôt sur les sociétés	(374)	(305)	
Intérêts minoritaires et divers	(19)	(11)	
Résultat net part du Groupe	**1 172**	**1 016**	**-13%**

Résultat net part du Groupe

- baisse du Résultat net part du Groupe plus forte que la baisse du Résultat net courant compte tenu principalement du coût de mise en œuvre d'Allegro (-119 M€ en 2013/14)

(1) Données FY 12/13 retraitées d'IAS 19 amendée

Pernod Ricard

Stabilité du dividende

Dividende : 1,64€ par action

€	FY 09/10	FY 10/11	FY 11/12	FY 12/13	FY 13/14[1]
Dividende	1,34	1,44	1,58	1,64	1,64

Stabilité du dividende proposé

- par rapport à l'exercice précédent

Taux de distribution de 36,7%

- en ligne avec la politique habituelle de distribution en numéraire d'environ un tiers du résultat net courant

(1) Le dividende 13/14 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014

Conclusions et perspectives

Pernod Ricard

Objectifs atteints

Conclusion

Deux difficultés principales

- forte baisse en Chine (mesures anti-dépenses ostentatoires)
- impact devises très défavorable (-199 M€ sur le ROC, comme annoncé au T3)

Dans cet environnement plus difficile, Pernod Ricard

- a délivré son objectif de croissance interne du ROC (+2%) annoncé en février
- a amélioré une fois de plus sa marge opérationnelle (+52 pb)
- a poursuivi la baisse de sa dette

Une performance délivrée sans compromis

- politique de prix rigoureuse
- niveaux de stocks sains

Allegro

- lancement opérationnel du projet
- 30 M€ d'économies déjà réalisées

Pernod Ricard

Perspectives

Anticipation d'une amélioration progressive de la croissance des ventes

- amélioration graduelle du marché chinois, mais les Etats-Unis resteront peu dynamiques
- base de comparaison qui sera plus favorable au S2 2014/15
- environnement commercial restant tendu dans le monde, en particulier au niveau des prix

Contexte de change plus favorable

- notamment, appréciation de l'USD

Poursuite de la mise en œuvre d'Allegro

- amélioration de l'efficacité opérationnelle au service de la croissance future
- permettant de délivrer des économies de 150 M€ sur 3 ans (dont la moitié en 2014/15), soit une stabilisation des frais de structure sur la période 2013/14-2015/16
- décaissement de la majeure partie des coûts de mise en œuvre (180 M€) en 2014/15

Augmentation de l'investissement publi-promo derrière les marques et innovations prioritaires

- en particulier, réinvestissement d'au moins un tiers des économies Allegro (soit 50M€ minimum) sur 2 ans (2014/15 et 2015/16)

N.B.: Conformément à sa pratique, Pernod Ricard communiquera ses objectifs pour l'exercice en cours lors de l'annonce du chiffre d'affaires du 1er trimestre 2014/15 le 23 octobre 2014

Pernod Ricard

Prochaines communications

DATE[1]	ÉVÉNEMENT
Jeudi 23 octobre 2014	**Chiffre d'affaires T1 2014/15**
Jeudi 6 novembre 2014	**Assemblée Générale**

(1) Ces dates sont indicatives et sont susceptibles d'être modifiées

Annexes

Marchés émergents

Asie-Reste du Monde		Amérique	Europe
Afrique du Sud	Liban	Argentine	Albanie
Algérie	Madagascar	Bolivie	Arménie
Angola	Malaisie	Brésil	Azerbaidjan
Cambodge	Maroc	Caraïbes	Biélorussie
Cameroun	Mozambique	Chili	Bosnie
Chine	Namibie	Colombie	Bulgarie
Congo	Nigéria	Costa Rica	Croatie
Côte d'Ivoire	Philippines	Cuba	Géorgie
Egypte	Sénégal	Equateur	Hongrie
Ethiopie	Sri Lanka	Guatemala	Kazakhstan
Gabon	Syrie	Honduras	Kosovo
Ghana	Tanzanie	Mexique	Lettonie
Golfe Persique	Thaïlande	Panama	Lituanie
Inde	Tunisie	Paraguay	Macédoine
Indonésie	Turquie	Pérou	Moldavie
Irak	Ouganda	Porto Rico	Monténégro
Jordanie	Vietnam	République Dominicaine	Pologne
Kenya	Zambie	Uruguay	Roumanie
Laos		Venezuela	Russie
			Serbie
			Ukraine

Pernod Ricard

Croissance interne des marques stratégiques

	Volumes à fin juin 2013/14 (en millions de caisses de 9 litres)	Croissance interne du chiffre d'affaires	Dont volumes	Dont effet mix-prix
Absolut	11,1	-1%	-4%	3%
Chivas Regal	4,6	-4%	-7%	3%
Ballantine's	5,9	-5%	0%	-5%
Ricard	4,8	4%	4%	0%
Jameson	4,7	12%	9%	3%
Havana Club	4,0	5%	3%	2%
Malibu	3,5	-4%	-6%	1%
Beefeater	2,6	0%	-1%	0%
Kahlua	1,6	-7%	-5%	-2%
Martell	1,9	-9%	-6%	-4%
The Glenlivet	1,0	8%	2%	6%
Royal Salute	0,2	-8%	-7%	-1%
Mumm	0,6	2%	1%	0%
Perrier-Jouët	0,3	16%	9%	7%
Top 14	46,8	-2%	-1%	-1%
Jacob's Creek	6,2	-6%	-6%	0%
Brancott Estate	2,1	9%	8%	2%
Campo Viejo	2,1	10%	10%	0%
Graffigna	0,2	-3%	-10%	7%
Vins Premium Prioritaires	10,6	0%	-1%	1%

Chiffre d'affaires par période et par région

Nouveaux secteurs opérationnels[1]

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Fin juin 2012/13		Fin juin 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Europe	2 827	*33,0%*	2 773	*34,9%*	(54)	*-2%*	47	*2%*	(46)	*-2%*	(55)	*-2%*
Amérique	2 316	*27,0%*	2 142	*27,0%*	(175)	*-8%*	47	*2%*	(0)	*0%*	(221)	*-10%*
Asie / Reste du Monde	3 431	*40,0%*	3 031	*38,1%*	(401)	*-12%*	(128)	*-4%*	(14)	*0%*	(259)	*-8%*
Monde	**8 575**	***100,0%***	**7 945**	***100,0%***	**(629)**	***-7%***	**(34)**	***0%***	**(60)**	***-1%***	**(535)**	***-6%***

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Trimestre 4 2012/13		Trimestre 4 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Europe	646	*33,6%*	638	*36,3%*	(8)	*-1%*	6	*1%*	(5)	*-1%*	(10)	*-2%*
Amérique	609	*31,6%*	529	*30,1%*	(80)	*-13%*	(17)	*-3%*	2	*0%*	(65)	*-11%*
Asie / Reste du Monde	670	*34,8%*	592	*33,7%*	(78)	*-12%*	(36)	*-5%*	(1)	*0%*	(41)	*-6%*
Monde	**1 925**	***100,0%***	**1 759**	***100,0%***	**(166)**	***-9%***	**(46)**	***-2%***	**(3)**	***0%***	**(116)**	***-6%***

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Semestre 2 2012/13		Semestre 2 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Europe	1 208	*32,9%*	1 161	*34,4%*	(47)	*-4%*	(12)	*-1%*	(13)	*-1%*	(22)	*-2%*
Amérique	1 034	*28,2%*	932	*27,6%*	(102)	*-10%*	6	*1%*	2	*0%*	(109)	*-11%*
Asie / Reste du Monde	1 426	*38,9%*	1 282	*38,0%*	(144)	*-10%*	(45)	*-3%*	(2)	*0%*	(97)	*-7%*
Monde	**3 668**	***100,0%***	**3 375**	***100,0%***	**(293)**	***-8%***	**(52)**	***-1%***	**(13)**	***0%***	**(228)**	***-6%***

(1) La France est désormais intégrée dans le secteur opérationnel Europe

Chiffre d'affaires par période et par région

Anciens secteurs opérationnels

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Fin juin 2012/13		Fin juin 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
France	695	*8,1%*	715	*9,0%*	20	*3%*	23	*3%*	(3)	*0%*	0	*0%*
Europe hors France	2 132	*24,9%*	2 058	*25,9%*	(74)	*-3%*	23	*1%*	(43)	*-2%*	(55)	*-3%*
Amérique	2 316	*27,0%*	2 142	*27,0%*	(175)	*-8%*	47	*2%*	(0)	*0%*	(221)	*-10%*
Asie / Reste du Monde	3 431	*40,0%*	3 031	*38,1%*	(401)	*-12%*	(128)	*-4%*	(14)	*0%*	(259)	*-8%*
Monde	**8 575**	***100,0%***	**7 945**	***100,0%***	**(629)**	***-7%***	**(34)**	***0%***	**(60)**	***-1%***	**(535)**	***-6%***

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Trimestre 4 2012/13		Trimestre 4 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
France	177	*9,2%*	185	*10,5%*	8	*4%*	9	*5%*	(1)	*-1%*	0	*0%*
Europe hors France	470	*24,4%*	453	*25,8%*	(16)	*-3%*	(3)	*-1%*	(4)	*-1%*	(10)	*-2%*
Amérique	609	*31,6%*	529	*30,1%*	(80)	*-13%*	(17)	*-3%*	2	*0%*	(65)	*-11%*
Asie / Reste du Monde	670	*34,8%*	592	*33,7%*	(78)	*-12%*	(36)	*-5%*	(1)	*0%*	(41)	*-6%*
Monde	**1 925**	***100,0%***	**1 759**	***100,0%***	**(166)**	***-9%***	**(46)**	***-2%***	**(3)**	***0%***	**(116)**	***-6%***

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Semestre 2 2012/13		Semestre 2 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
France	321	*8,8%*	318	*9,4%*	(3)	*-1%*	(1)	*0%*	(2)	*-1%*	0	*0%*
Europe hors France	887	*24,2%*	843	*25,0%*	(44)	*-5%*	(12)	*-1%*	(11)	*-1%*	(22)	*-2%*
Amérique	1 034	*28,2%*	932	*27,6%*	(102)	*-10%*	6	*1%*	2	*0%*	(109)	*-11%*
Asie / Reste du Monde	1 426	*38,9%*	1 282	*38,0%*	(144)	*-10%*	(45)	*-3%*	(2)	*0%*	(97)	*-7%*
Monde	**3 668**	***100,0%***	**3 375**	***100,0%***	**(293)**	***-8%***	**(52)**	***-1%***	**(13)**	***0%***	**(228)**	***-6%***

Compte de résultat consolidé synthétique

(En millions d'euros)	30/06/2013 (*)	30/06/2014	Variation
Chiffre d'affaires	**8 575**	**7 945**	**-7%**
Marge brute après coûts logistiques	**5 351**	**4 987**	**-7%**
Frais publi–promotionnels	(1 644)	(1 503)	-9%
Contribution après frais publi– promotionnels	**3 707**	**3 484**	**-6%**
Frais de structure	(1 476)	(1 428)	-3%
Résultat opérationnel courant	**2 231**	**2 056**	**-8%**
Résultat financier courant	(542)	(444)	-18%
Impôt sur les bénéfices courant	(442)	(416)	-6%
Résultat net des activités abandonnées, participations ne donnant pas le contrôle et quote-part du résultat net des entreprises associées	(19)	(11)	-41%
Résultat net courant part du Groupe	**1 228**	**1 185**	**-3%**
Autres produits et charges opérationnels	(112)	(240)	NA
Eléments financiers non courants	(12)	(41)	NA
Impôt sur les bénéfices non courant	68	111	NA
Résultat net part du Groupe	**1 172**	**1 016**	**-13%**
Participations ne donnant pas le contrôle	19	11	-42%
Résultat net	**1 191**	**1 027**	**-14%**

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012/2013 ont été retraitées des impacts liés à l'application de la norme IAS 19 amendée (Avantages au personnel), adoptée par l'Union européenne et d'application obligatoire pour le Groupe à partir du 1er juillet 2013 avec effet rétroactif au 1er juillet 2012

IAS 19 amendée : tableau de passage du compte de résultat

M€	FY 12/13 Publié	Retraitements IAS 19	FY 12/13 Retraité
Résultat opérationnel courant	**2 230**	**1**	**2 231**
Autres produits et charges opérationnels	(124)	12	(112)
Résultat opérationnel	**2 106**	**13**	**2 119**
Résultat financier courant	(527)	(15)	(542)
Eléments financiers non courants	(12)	-	(12)
Impôt sur les sociétés	(359)	(15)[1]	(374)
Intérêts minoritaires et divers	(19)	0	(19)
Résultat net part du Groupe	**1 189**	**(17)**	**1 172**

(1) Retraitements : impôt sur les éléments courants pour (12) M€, impôt sur les éléments non courants pour (2) M€

Résultat opérationnel courant par région (1/3)

Monde

(en millions d'euros)	Fin juin 2012/13		Fin juin 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
CA HDT	8 575	*100,0%*	7 945	*100,0%*	(629)	*-7%*	(34)	*0%*	(60)	*-1%*	(535)	*-6%*
Marge brute après coûts logistiques	5 351	*62,4%*	4 987	*62,8%*	(364)	*-7%*	(1)	*0%*	(12)	*0%*	(350)	*-7%*
Frais publi-promotionnels	(1 644)	*19,2%*	(1 503)	*18,9%*	141	*-9%*	61	*-4%*	2	*0%*	78	*-5%*
Contribution après PP	3 707	*43,2%*	3 484	*43,9%*	(223)	*-6%*	60	*2%*	(11)	*0%*	(272)	*-7%*
Résultat opérationnel courant	**2 231**	***26,0%***	**2 056**	***25,9%***	**(175)**	***-8%***	**34**	***2%***	**(10)**	***0%***	**(199)**	***-9%***

Asie / Reste du Monde

(en millions d'euros)	Fin juin 2012/13		Fin juin 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
CA HDT	3 431	*100,0%*	3 031	*100,0%*	(401)	*-12%*	(128)	*-4%*	(14)	*0%*	(259)	*-8%*
Marge brute après coûts logistiques	2 120	*61,8%*	1 848	*61,0%*	(272)	*-13%*	(99)	*-5%*	(0)	*0%*	(173)	*-8%*
Frais publi-promotionnels	(663)	*19,3%*	(550)	*18,1%*	113	*-17%*	75	*-11%*	0	*0%*	37	*-6%*
Contribution après PP	1 457	*42,5%*	1 298	*42,8%*	(159)	*-11%*	(23)	*-2%*	(0)	*0%*	(136)	*-9%*
Résultat opérationnel courant	**1 016**	***29,6%***	**884**	***29,2%***	**(132)**	***-13%***	**(31)**	***-3%***	**0**	***0%***	**(101)**	***-10%***

Résultat opérationnel courant par région (2/3)

Nouveaux secteurs opérationnels[1]

Amérique

(en millions d'euros)	Fin juin 2012/13		Fin juin 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
CA HDT	2 316	*100,0%*	2 142	*100,0%*	(175)	*-8%*	47	*2%*	(0)	*0%*	(221)	*-10%*
Marge brute après coûts logistiques	1 490	*64,3%*	1 394	*65,1%*	(96)	*-6%*	51	*3%*	(0)	*0%*	(147)	*-10%*
Frais publi-promotionnels	(454)	*19,6%*	(412)	*19,3%*	41	*-9%*	10	*-2%*	(0)	*0%*	32	*-7%*
Contribution après PP	1 036	*44,7%*	982	*45,8%*	(54)	*-5%*	61	*6%*	(0)	*0%*	(115)	*-11%*
Résultat opérationnel courant	**607**	***26,2%***	**579**	***27,0%***	**(28)**	***-5%***	**49**	***8%***	**(0)**	***0%***	**(77)**	***-13%***

Europe

(en millions d'euros)	Fin juin 2012/13		Fin juin 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
CA HDT	2 827	*100,0%*	2 773	*100,0%*	(54)	*-2%*	47	*2%*	(46)	*-2%*	(55)	*-2%*
Marge brute après coûts logistiques	1 741	*61,6%*	1 745	*62,9%*	4	*0%*	46	*3%*	(12)	*-1%*	(30)	*-2%*
Frais publi-promotionnels	(527)	*18,7%*	(541)	*19,5%*	(14)	*3%*	(24)	*5%*	1	*0%*	10	*-2%*
Contribution après PP	1 213	*42,9%*	1 204	*43,4%*	(10)	*-1%*	22	*2%*	(10)	*-1%*	(21)	*-2%*
Résultat opérationnel courant	**607**	***21,5%***	**593**	***21,4%***	**(14)**	***-2%***	**17**	***3%***	**(10)**	***-2%***	**(21)**	***-3%***

(1) La France est désormais intégrée dans le secteur opérationnel Europe

Résultat opérationnel courant par région (3/3)

Anciens secteurs opérationnels

Europe hors France

(en millions d'euros)	Fin juin 2012/13		Fin juin 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
CA HDT	2 132	*100,0%*	2 058	*100,0%*	(74)	*-3%*	23	*1%*	(43)	*-2%*	(55)	*-3%*
Marge brute après coûts logistiques	1 251	*58,7%*	1 233	*59,9%*	(18)	*-1%*	26	*2%*	(11)	*-1%*	(34)	*-3%*
Frais publi-promotionnels	(354)	*16,6%*	(357)	*17,4%*	(3)	*1%*	(14)	*4%*	1	*0%*	9	*-3%*
Contribution après PP	897	*42,1%*	876	*42,5%*	(22)	*-2%*	12	*1%*	(10)	*-1%*	(24)	*-3%*
Résultat opérationnel courant	**459**	***21,5%***	**433**	***21,1%***	**(25)**	***-6%***	**5**	***1%***	**(9)**	***-2%***	**(21)**	***-5%***

France

(en millions d'euros)	Fin juin 2012/13		Fin juin 2013/14		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
CA HDT	695	*100,0%*	715	*100,0%*	20	*3%*	23	*3%*	(3)	*0%*	0	*0%*
Marge brute après coûts logistiques	490	*70,5%*	512	*71,7%*	22	*5%*	20	*4%*	(1)	*0%*	3	*1%*
Frais publi-promotionnels	(174)	*25,0%*	(184)	*25,7%*	(10)	*6%*	(10)	*6%*	0	*0%*	0	*0%*
Contribution après PP	316	*45,5%*	328	*45,9%*	12	*4%*	10	*3%*	(1)	*0%*	3	*1%*
Résultat opérationnel courant	**149**	***21,4%***	**160**	***22,4%***	**11**	***8%***	**13**	***8%***	**(1)**	***-1%***	**(0)**	***0%***

Pernod Ricard

Effet devises

Effet devises à fin juin 2013/14 (en millions d'euros)		Evolution des taux moyens			Sur le chiffre d'affaires	Sur le ROC
		2012/13	2013/14	%		
Dollar américain	USD	1,29	1,36	4,9%	(89)	(55)
Roupie indienne	INR	70,97	83,36	17,5%	(95)	(38)
Bolivar venezuelien	VEF	11,91	23,48	97,2%	(39)	(30)
Rouble russe	RUB	40,45	45,95	13,6%	(33)	(23)
Yuan chinois	CNY	8,08	8,33	3,1%	(23)	(16)
Yen japonais	JPY	113,62	137,12	20,7%	(25)	(14)
Autres devises					(231)	(24)
Total					**(535)**	**(199)**

Sensibilité du résultat et de la dette à la parité EUR/USD

Impact estimé d'une **appréciation de 1% de l'USD** et des devises liées[1]

Impact sur le compte de résultat[2]	M€
Résultat opérationnel courant	+16
Frais financiers	(1)
Résultat courant avant impôts	**+15**

Impact sur le bilan	M€
Augmentation/(diminution) de la dette nette	**+50**

(1) CNY, HKD *(2) Effet année pleine*

Effet périmètre

Effet périmètre à fin juin 2013/14 (en millions d'euros)	Sur le chiffre d'affaires	Sur le ROC
Activités scandinaves	(23)	(11)
Activités espagnoles	(21)	2
Activités australiennes	(5)	2
Autres	(11)	(3)
Total effet périmètre	**(60)**	**(10)**

Pernod Ricard

Bilan (1/2)

Actif (En millions d'euros)	30/06/2013 (*)	30/06/2014
(En valeurs nettes)		
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles et goodwill	16 753	16 449
Immobilisations corporelles et autres actifs	2 506	2 594
Actifs d'impôt différé	1 771	1 926
Actifs non courants	**21 030**	**20 968**
Actifs courants		
Stocks et en-cours	4 484	4 861
dont en-cours de biens vieillis	*3 617*	*3 963*
dont en-cours de biens non vieillis	*69*	*65*
Créances clients (**)	1 159	1 051
dont créances d'exploitation	*1 090*	*990*
dont autres créances d'exploitation	*69*	*61*
Autres actifs courants	209	194
dont actifs courants d'exploitation	*203*	*188*
dont actifs courants d'immobilisation	*6*	*6*
Actif d'impôt exigible	27	37
Trésorerie, équivalents de trésorerie et dérivés courants	620	503
Actifs courants	**6 499**	**6 646**
Actifs destinés à être cédés	8	2
Total actifs	**27 537**	**27 616**

(**) après cessions de créances de :	**505**	**479**

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012/2013 ont été retraitées des impacts liés à l'application de la norme IAS 19 amendée (Avantages au personnel), adoptée par l'Union européenne et d'application obligatoire pour le Groupe à partir du 1er juillet 2013 avec effet rétroactif au 1er juillet 2012

Pernod Ricard

Bilan (2/2)

Passif (En millions d'euros)	30/06/2013 (*)	30/06/2014
Capitaux propres Groupe	**11 014**	**11 621**
Participations ne donnant pas le contrôle	165	157
dont résultat tiers	*19*	*11*
Capitaux propres	**11 179**	**11 778**
Provisions non courantes et passifs d'impôt différé	4 076	4 174
Emprunts obligataires non courants	6 949	6 844
Dettes financières et dérivés non courants	915	915
Total passifs non courants	**11 940**	**11 933**
Provisions courantes	163	251
Dettes fournisseurs	1 546	1 463
Autres passifs courants	924	887
dont passifs courants d'exploitation	*635*	*600*
dont passifs courants d'immobilisation et autres	*288*	*287*
Passif d'impôt exigible	127	56
Emprunts obligataires courants	1 001	929
Dettes financières et dérivés courants	656	319
Total passifs courants	**4 418**	**3 905**
Passifs destinés à être cédés	0	0
Total passifs et capitaux propres	**27 537**	**27 616**

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012/2013 ont été retraitées des impacts liés à l'application de la norme IAS 19 amendée (Avantages au personnel), adoptée par l'Union européenne et d'application obligatoire pour le Groupe à partir du 1er juillet 2013 avec effet rétroactif au 1er juillet 2012

IAS 19 amendée :
Tableau de passage du bilan

Actif (En millions d'euros)	Publié 30/06/2013	Retraitements liés à IAS19 amendée	Retraité 30/06/2013
(En valeurs nettes)			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et goodwill	16 753		16 753
Immobilisations corporelles et autres actifs	2 507	(1)	2 506
Actifs d'impôt différé	1 721	50	1 771
Actifs non courants	**20 981**	**49**	**21 030**
Actifs courants			
Stocks et en-cours	4 484		4 484
dont en-cours de biens vieillis	*3 617*		*3 617*
dont en-cours de biens non vieillis	*69*		*69*
Créances clients (*)	1 159		1 159
dont créances d'exploitation	*1 090*		*1 090*
dont autres créances d'exploitation	*69*		*69*
Autres actifs courants	209		209
dont actifs courants d'exploitation	*203*		*203*
dont actifs courants d'immobilisation	*6*		*6*
Actif d'impôt exigible	27		27
Trésorerie, équivalents de trésorerie et dérivés courants	620		620
Actifs courants	**6 499**		**6 499**
Actifs destinés à être cédés	8		8
Total actifs	**27 488**	**49**	**27 537**
(*) après cessions de créances de :	**505**		**505**

Passif (En millions d'euros)	Publié 30/06/2013	Retraitements liés à IAS19 amendée	Retraité 30/06/2013
Capitaux propres Groupe	**11 183**	**(169)**	**11 014**
Participations ne donnant pas le contrôle	168	(3)	165
dont résultat tiers	*19*	*(0)*	*19*
Capitaux propres	**11 351**	**(172)**	**11 179**
Provisions non courantes et passifs d'impôt différé	3 855	221	4 076
Emprunts obligataires non courants	6 949		6 949
Dettes financières et dérivés non courants	915		915
Total passifs non courants	**11 719**	**221**	**11 940**
Provisions courantes	163		163
Dettes fournisseurs	1 546		1 546
Autres passifs courants	924		924
dont passifs courants d'exploitation	*635*		*635*
dont passifs courants d'immobilisation et autres	*288*		*288*
Passif d'impôt exigible	127		127
Emprunts obligataires courants	1 001		1 001
Dettes financières et dérivés courants	656		656
Total passifs courants	**4 418**		**4 418**
Passifs destinés à être cédés	0		0
Total passifs et capitaux propres	**27 488**	**49**	**27 537**

Pernod Ricard

Analyse du besoin en fonds de roulement

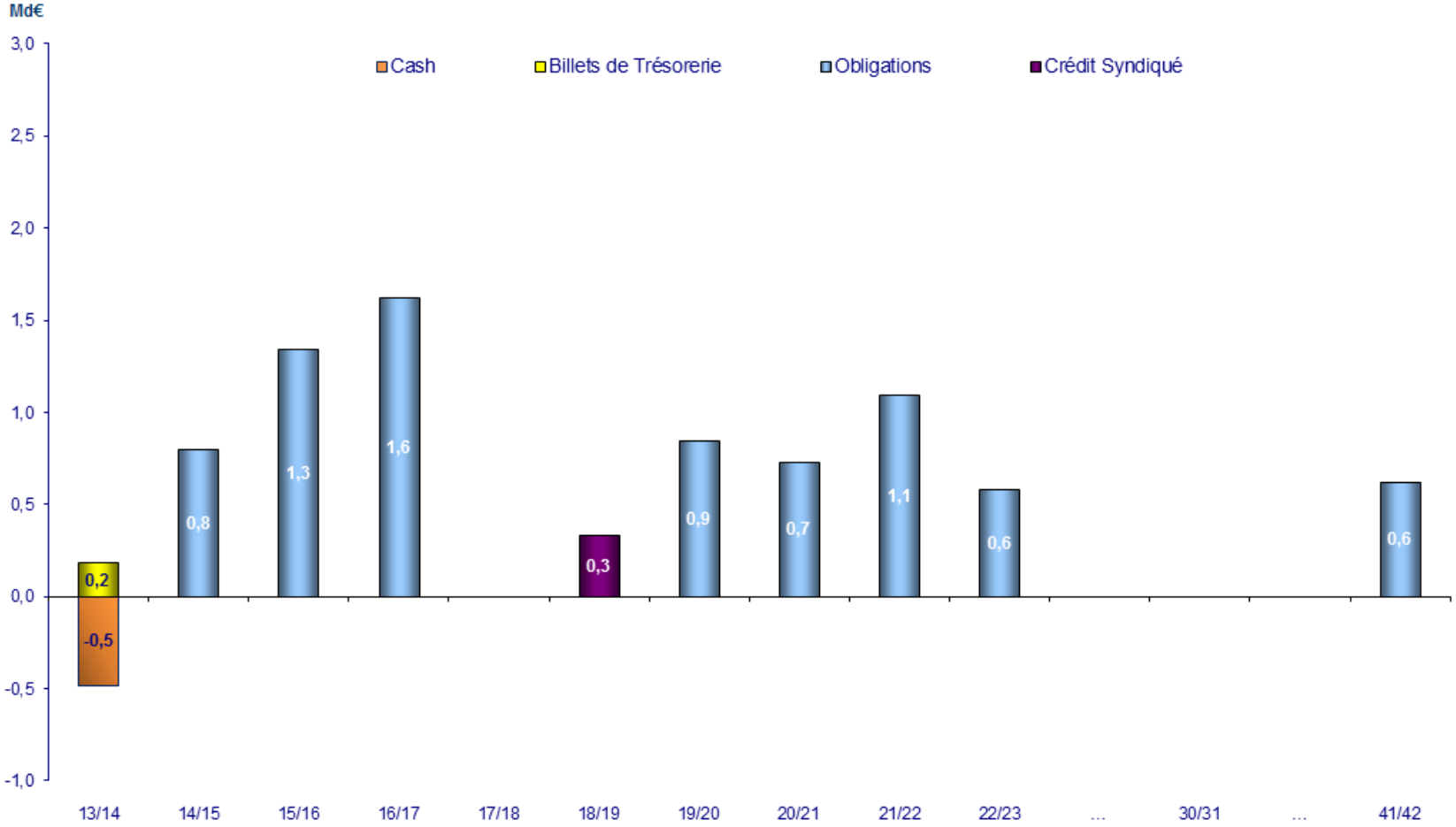
(En millions d'euros)	Juin 2012	Juin 2013	Juin 2014	A 12/13 variation de BFR*	A 13/14 variation de BFR*
En-cours de biens vieillis	3 431	3 617	3 963	263	258
Avances fournisseurs pour biens vieillis	7	6	6	(0)	1
Dettes fournisseurs associées	90	91	97	12	4
En-cours de biens vieillis nets des fournisseurs et des avances	**3 348**	**3 532**	**3 872**	**250**	**254**
Créances clients avant affacturage/titrisation	1 602	1 595	1 469	70	(92)
Avances clients	4	12	3	8	(8)
Autres actifs courants	260	266	243	17	(11)
Autres stocks	801	799	833	33	47
En-cours de biens non vieillis	64	69	65	8	(1)
Dettes fournisseurs et autres	2 061	2 079	1 963	94	(77)
Besoin Opérationnel en Fonds de Roulement Brut	**662**	**638**	**645**	**26**	**28**
Créances clients affacturées/titrisées	500	505	479	(22)	25
Besoin Opérationnel en Fonds de Roulement Net	**162**	**133**	**165**	**5**	**53**
Besoin en Fonds de Roulement	**3 510**	**3 665**	**4 037**	**255**	**308**
			Dont variation courante	**294**	**319**
			Dont variation non courante	**(39)**	**(12)**

* à change et reclassements constants

Variation de la dette

(En millions d'euros)	30/06/2013	30/06/2014
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	**2 323**	**2 157**
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	(255)	(308)
Résultat Financier et impôts cash	(903)	(841)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et divers	(241)	(253)
Free Cash Flow	**924**	**755**
Cessions/acquisitions actifs et divers	(10)	(142)
Incidence des variations du périmètre de consolidation	(8)	
Dividendes et autres	(432)	(448)
Diminution (augmentation) de l'endettement (avant effet devises)	**474**	**165**
Incidence des écarts de conversion	161	209
Diminution (augmentation) de l'endettement (après effet devises)	**635**	**374**
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(9 363)	(8 727)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(8 727)	(8 353)

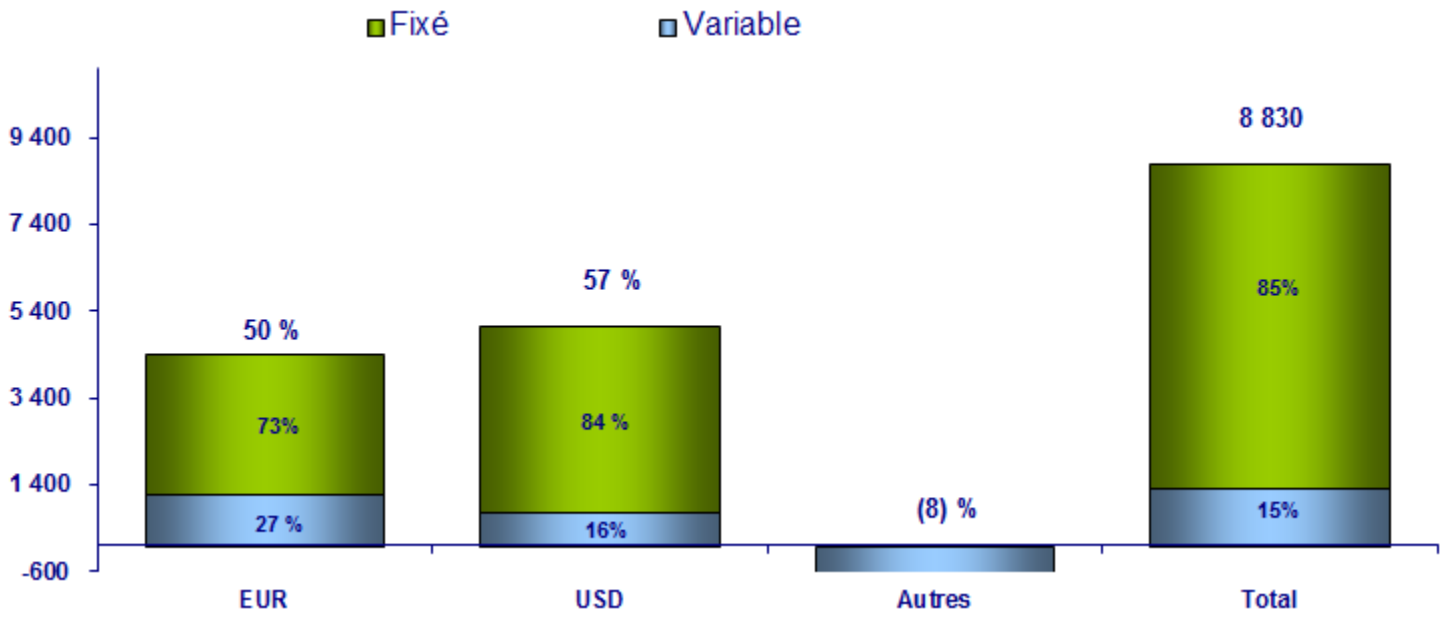
Maturité de la dette au 30 juin 2014



- **Maturité de la dette brute à fin juin 2014 : 5 ans et 11 mois**
- **Liquidité à fin juin 2014 : 0,5 milliard d'€ de cash et 2,1 milliard d'€ de lignes de crédit disponibles**
- **Remboursement de 2 obligations sur 2013/14 : 550 M€ en décembre 2013 et 250 M£ en juin 2014**
- **Emission d'une obligation de 850 M€ en mars 14 (maturité 6 ans, coupon 2%)**
- **Renouvellement des programmes de cessions de créances**

Couverture de la dette brute au 30 juin 2014

M€



Maintien de la couverture naturelle de la dette : répartition EUR/USD proche de celle de l'EBITDA

Large part de la dette maintenue à taux fixes (85%)

Détail des emprunts obligataires

Devise	Nominal	Coupon	Date d'émission	Date d'échéance
EUR	800 M€	7,000%	15/06/2009	15/01/2015
	1 200 M€	4,875%	18/03/2010	18/03/2016
	1 000 M€	5,000%	15/03/2011	15/03/2017
	850 M€	2,000%	20/03/2014	22/06/2020
USD	201 M$	Libor 3M + marge	21/12/2010	21/12/2015
	1 000 M$	5,750%	07/04/2011	07/04/2021
	1 500 M$	4,450%	25/10/2011	15/01/2022
	2 500 M$ dont : 850 M$ à 5 ans 800 M$ à 10,5 ans 850 M$ à 30 ans	 2,950% 4,250% 5,500%	12/01/2012	 15/01/2017 15/07/2022 15/01/2042

Nombre d'actions pour le calcul du BPA après dilution

(x 1 000)	FY 12/13	FY 13/14
Nombre d'actions en circulation à la clôture	265 422	265 422
Nombre moyen d'actions pondéré (pro rata temporis)	265 389	265 422
Nombre moyen d'actions auto-détenues (pro rata temporis)	(1 999)	(2 107)
Effet dilutif des stock options et actions de performance	2 963	2 502
Nombre d'actions pour le calcul du BPA après dilution	**266 353**	**265 816**

(M€) et (€/action)	FY 12/13	FY 13/14	Δ
Résultat net courant part du Groupe[1]	1 228	1 185	-3%
Résultat net courant part du Groupe par action dilué[1]	**4,61**	**4,46**	**-3%**

(1) Données FY 12/13 retraitées d'IAS 19 amendée

Nominations Pernod Ricard Holding

Conor MCQUAID, actuellement Directeur Général du Pernod Ricard South Africa, sera provisoirement nommé VP Marketing Groupe à compter du 1er septembre 2014. Pendant cette période de transition, il sera rattaché à **Thierry BILLOT**, Directeur Général Adjoint en charge des Marques et travaillera avec lui sur le projet du rapprochement des fonctions Marketing et Développement Commercial à la Holding dans le cadre du projet d'organisation Allegro.

Conor travaillera en étroite collaboration avec **Martin RILEY** pendant toute cette période et lui succèdera à compter du 1er janvier 2015. Le projet d'organisation Holding envisage à partir de cette date la création d'un poste de direction unique regroupant les fonctions Marketing et Développement Commercial afin d'incarner la fusion des deux départements.

Mathieu LAMBOTTE, actuellement VP Operations & IT de Pernod Ricard Americas, sera nommé Directeur des Systèmes d'Information du Groupe à partir du 1er septembre 2014. Mathieu sera rattaché à **Gilles BOGAERT**, Directeur Général Adjoint en charges des Finances de Pernod Ricard.

Julia MASSIES, Directrice Financière de Pernod Ricard UK, sera nommée Directrice de la Communication Financière et des Relations Investisseurs de Pernod Ricard à partir du 1er Octobre 2014. Julia sera rattachée à **Gilles BOGAERT**, Directeur Général Adjoint en charge des Finances de Pernod Ricard.

Gwénaël MORIN, Directeur Fiscal de Pernod Ricard Americas, sera nommé Directeur Fiscal de Pernod Ricard à compter du 1er septembre 2014. Gwénaël sera rattaché à **Gilles BOGAERT**, Directeur Général Adjoint en charge des Finances de Pernod Ricard.

Pernod Ricard Europe Middle East Africa

Management Entity Southern Europe et Pernod Ricard Italia

Cédric RETAILLEAU est Directeur Général de la nouvelle Management Entity Southern Europe & Pernod Ricard Italia depuis le 1er juillet 2014. Cédric est rattaché à Christian PORTA, Chairman & CEO de Pernod Ricard EMEA, et est membre du Comité de Direction Régional. Précédemment, il était Directeur Général de Pernod Ricard Mexico.

Management Entity Sub-Saharan Africa

*Les personnes suivantes seront rattachées à **Laurent PILLET**, Directeur Général de la nouvelle Management Entity Sub-Saharan Africa.*

Pernod Ricard South Africa

Paul SCANLON, Directeur Commercial de Chivas Brothers, sera nommé Directeur Général de Pernod Ricard South Africa à partir du 1er Septembre 2014. Paul sera membre du Comité de Direction de Pernod Ricard Sub-Saharan Africa.

Pernod Ricard Kenya & East Africa

Denis OCHANINE, actuellement Directeur Général de Pernod Ricard South Eastern Europe sera nommé Directeur Général de Pernod Ricard Kenya & East Africa à partir du 1er Septembre 2014. Denis sera membre du Comité de Direction de Pernod Ricard Sub-Saharan Africa.

Management Entity Iberia

*La personne suivante est rattachée à **Eric LABORDE**, Directeur Général de la nouvelle Management Entity Iberia et de Pernod Ricard España.*

Pernod Ricard Portugal

Jean-François COLLOBERT est Directeur Général de Pernod Ricard Portugal depuis le 1er July 2014. Jean-François est membre du Comité de Direction de Pernod Ricard Iberia. Précédemment, il était Directeur Général de Pernod Ricard Venezuela

Pernod Ricard Europe Middle East Africa

Management Entity Western Europe

*Les personnes suivantes seront rattachées à **David HAWORTH**, Directeur Général de la nouvelle Management Entity Western Europe et de Pernod Ricard Deutschland.*

Pernod Ricard Swiss

Bernhard EISHEUER est Directeur Général de Pernod Ricard Swiss depuis le 1er August 2014. Bernhard est membre du Comité de Direction de Pernod Ricard Western Europe. Précédemment, il était Directeur Général de Pernod Ricard Austria.

Pernod Ricard Belgium

Denis FIEVET est Directeur Général de Pernod Ricard Belgium depuis le 1er July 2014. Denis est membre du Comité de Direction de Pernod Ricard Western Europe. Précédemment, il était Directeur Général de Pernod Ricard Portugal.

Pernod Ricard Austria

Axel HERPIN, actuellement Directeur Marketing de Pernod Ricard Deutschland, sera nommé Directeur Général de Pernod Ricard Austria à partir du 1er Septembre 2014. Axel sera membre du Comité de Direction de Pernod Ricard Western Europe.

Management Entity Central Europe

*La personne suivante est rattachée à **Guillaume GIRARD-REYDET**, Directeur Général de la nouvelle Management Entity Central Europe et de Pernod Ricard Polska.*

Jan Becher

Marc BEUVE-MERY, Directeur Général de Pernod Ricard Kenya & East Africa, sera nommé Directeur Général de Jan Becher à partir du 15 Octobre 2014. Marc sera membre du Comité de Direction de Pernod Ricard Central Europe.

Pernod Ricard Asia

Greater China

Horace NGAI est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Greater China (China, Taiwan, Hong Kong & Macau) depuis le 1er July 2014. Horace est rattaché à **Pierre COPPÉRÉ**, Chairman & CEO de Pernod Ricard Asia, and est membre du Comité de Direction Régional. Précédemment, il était Directeur Général de Pernod Ricard China.

Pernod Ricard China

Jean-Etienne GOURGUES est nommé Directeur Général de Pernod Ricard China depuis le 1er juillet 2014. Jean-Etienne est rattaché à **Horace NGAI**, Directeur Général de Greater China et est membre du Comité de Direction Régional. Précédemment, il était Directeur Général de Pernod Ricard Japan.

Pernod Ricard Taiwan

Jean TOUBOUL, Directeur de la Communication Financière et des Relations Investisseurs de Pernod Ricard, est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Taiwan à partir du 1er Octobre 2014. Jean sera rattaché à **Horace NGAI**, Directeur Général de Pernod Ricard Greater China.

Pernod Ricard Hong-Kong & Macau

Frantz HOTTON est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Hong Kong & Macau depuis le 1er Juillet 2014. Frantz est rattaché à **Horace NGAI**, Directeur Général de Pernod Ricard Greater China. Précédemment, il était Directeur Commercial de Martell Mumm Perrier-Jouët.

Pernod Ricard Asia

Pernod Ricard Japan

Tim PAECH est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Japan depuis le 1er juillet 2014. Tim est rattaché à **Pierre COPPÉRÉ**, Chairman & CEO de Pernod Ricard Asia et est membre du Comité de Direction Régional. Précédemment, il était Directeur Général de Pernod Ricard Taiwan.

Pernod Ricard Lanka

Ranjan DAS est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Lanka depuis le 1er Août 2014. Ranjan est rattaché à **David FREEBORN**, Directeur Général de Pernod Ricard Gulf. Précédemment, il était Directeur Financier de Pernod Ricard Singapore-Indochina.

Hong-Kong Service Hub

Carlson HO est nommé General Manager du Service Hub de Hong Kong depuis le 1er Juillet 2014. Carlson est rattaché à **Con CONSTANDIS**, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Travel Retail. Précédemment, il était Directeur de Pernod Ricard Taiwan.

South East Asia Service Hub & Pernod Ricard Singapore-Indochina

Gentiana AU est nommée General Manager du Service Hub South-East Asia Service & CFO de Pernod Ricard Singapore-Indochina depuis le 1er Juillet 2014. Gentiana est rattachée à **Paul Robert BOUHIER**, Directeur Général de Pernod Ricard Thailand-Singapore-Indochina et est membre du Comité de Direction de Pernod Ricard Singapore-Indochina. Précédemment, Gentiana était Deputy VP Finance of Pernod Ricard Asia.

Pernod Ricard Americas

Pernod Ricard Mexico

Noël ADRIAN est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Mexico depuis le 1er Juillet 2014. Noël est rattaché à **Philippe DRÉANO**, Chairman & CEO de Pernod Ricard Americas et est membre du Comité de Direction Régional. Précédemment, il était Deputy Managing Director de Pernod Ricard EMEA.

Pernod Ricard Argentina

Benoit LAUG est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Argentina depuis le 1er Juillet 2014. Benoit est rattaché à **Philippe DRÉANO**, Chairman & CEO de Pernod Ricard Americas, et est membre du Comité de Direction Régional. Précédemment, il était Directeur Général de Pernod Ricard Southern Central Europe.

Nominations Sociétés de Marques

The Absolut Company

Les personnes suivantes sont rattachées à Paul DUFFY, Chairman & CEO de The Absolut Company.

Jonas TÅHLIN est nommé Directeur Général de ABSOLUT ELYX depuis le 1er Juillet 2014. Jonas continue à être membre du Comité de Direction. Précédemment, il était Vice President Global Marketing de The Absolut Company.

Xavier BEYSECKER est nommé Absolut Vice President Marketing of The Absolut Company depuis le 1er Juillet 2014. Xavier est membre du Comité de Direction. Précédemment, il était Directeur Général de Pernod Ricard Hong Kong.

Irish Distillers

Les personnes suivantes sont rattachées à Anna MALMHAKE, Chairman & CEO de Irish Distillers.

Simon FAY est nommé International Marketing Director de Irish Distillers depuis le 1er Juillet 2014. Simon est membre du Comité de Direction. Précédemment, il était International Brand Development Director de Irish Distillers.

Julien SOISSON, Directeur Fiscal de Pernod Ricard, sera nommé Directeur Financier de Irish Distillers à partir du 1er Septembre 2014. Julien sera membre du Comité de Direction.

Martell Mumm Perrier-Jouët

Stéphanie DURROUX est nommée Directrice de la Stratégie et du Développement de Martell Mumm Perrier-Jouët depuis le 1er Juillet 2014. Stéphanie est rattachée à **Philippe GUETTAT**, Chairman & CEO de Martell Mumm Perrier-Jouët, et est membre du Comité de Direction.

Chivas Brothers

Tony SCHOFIELD, Directeur Général de Jan Becher, rejoindra Chivas Brothers à partir du 1er Janvier 2015 et sera nommé Directeur des Affaires Publiques à partir du 1er Avril 2015. Tony sera rattaché à **Laurent LACASSAGNE**, Chairman & CEO de Chivas Brothers, et sera membre du Comité de Direction.

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité