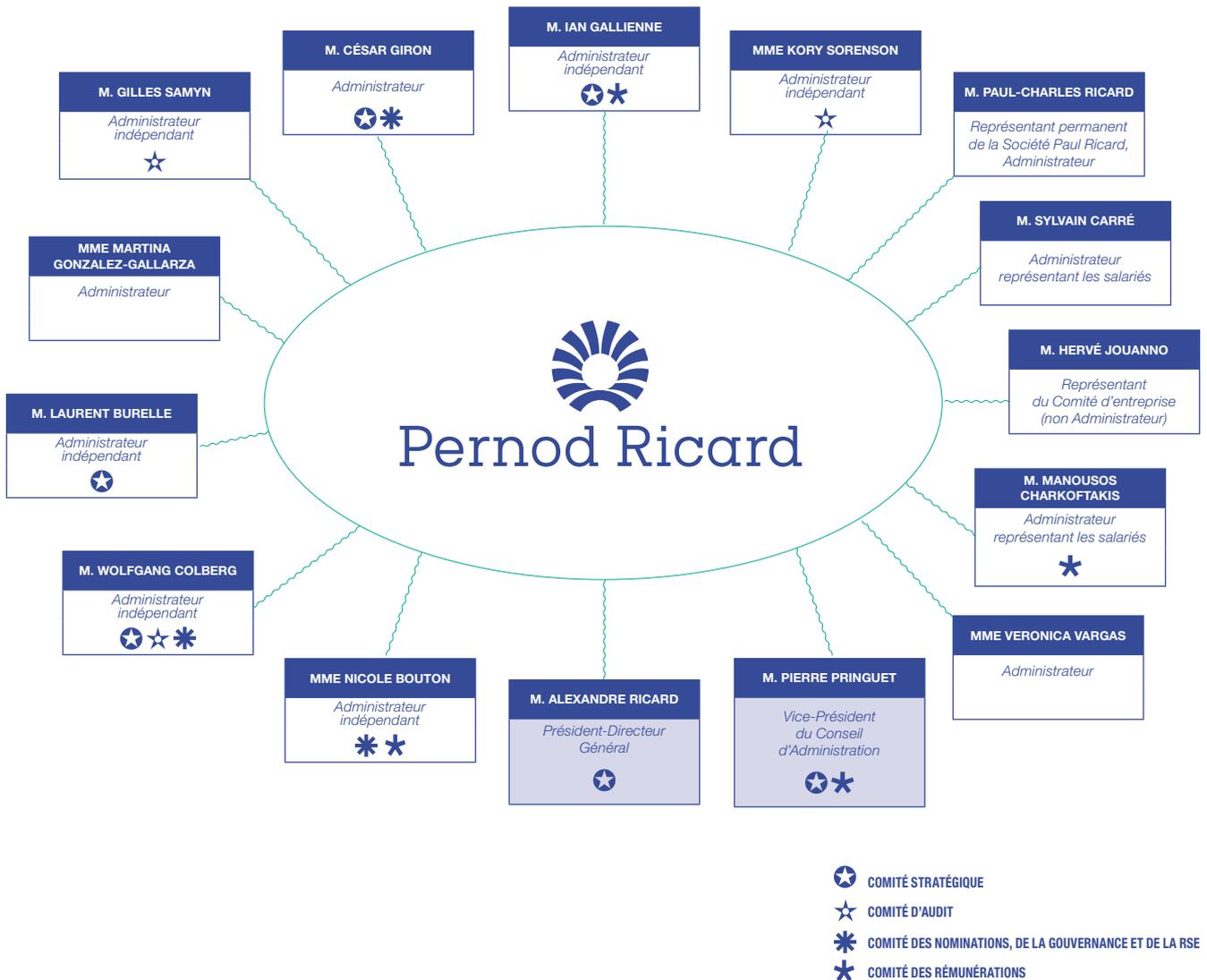


*Rapport du Président du Conseil d'Administration de la Société sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, ainsi que sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil*

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 30 JUIN 2016



## FONCTIONS EXERCÉES PAR LES ADMINISTRATEURS



### Monsieur Alexandre RICARD

Président-Directeur Général

44 ans  
Nationalité française

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

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
29.08.2012

**Date du dernier renouvellement :**  
09.11.2012

**Date de fin du mandat d'Administrateur :**  
AG 2016

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
49 542

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

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



### Monsieur Pierre PRINGUET

Vice-Président du Conseil d'Administration

66 ans  
Nationalité française

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

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
17.05.2004

**Date du dernier renouvellement :**  
09.11.2012

**Date de fin du mandat d'Administrateur :**  
AG 2016

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
380 088

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

Monsieur Pierre Pringuet est Vice-Président du Conseil d'Administration depuis le 29 août 2012.

Monsieur Pierre Pringuet est également Président de l'Association française des entreprises privées (AFEP) depuis le 29 juin 2012.

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



**Madame Nicole BOUTON**

**Administrateur indépendant**

68 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Friedland Gestion  
90, avenue des Ternes  
75017 Paris (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
07.11.2007

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2015

**Date de fin du mandat :**  
AG 2019

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 150

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

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

Madame Nicole Bouton est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2007.



**Monsieur Laurent BURELLE**

**Administrateur indépendant**

66 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Compagnie Plastic Omnium  
1, allée Pierre Burelle  
92593 Levallois Cedex (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
04.05.2011

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2013

**Date de fin du mandat :**  
AG 2017

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 000

Monsieur Laurent Burelle est ingénieur de l'École Polytechnique fédérale de Zurich (ETH) (Suisse) et titulaire d'un *Master of Sciences, Chemical Engineering*, du Massachusetts Institute of Technology (MIT, États-Unis).

Il a réalisé toute sa carrière au sein de la Compagnie Plastic Omnium et exercé notamment les fonctions de Président-Directeur Général de Plastic Omnium Espagne de 1977 à 1981 puis de Vice-Président-Directeur Général de la Compagnie Plastic Omnium de 1981 à 2001. Depuis 2001, Monsieur Laurent Burelle est Président-Directeur Général de la Compagnie Plastic Omnium. Il est par ailleurs Administrateur de la Lyonnaise de Banque, Labruyère Eberlé et de la Fondation Jacques Chirac.

Monsieur Laurent Burelle est commandeur de la Légion d'honneur.

Monsieur Laurent Burelle est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2011.

Monsieur Laurent Burelle a démissionné avec effet au 20 juillet 2016 de son mandat d'Administrateur et de membre du Comité stratégique de la Société pour se conformer aux nouvelles dispositions de la loi dite « Macron » relatives au cumul de mandats des Dirigeants Mandataires Sociaux.



### Monsieur Wolfgang COLBERG

Administrateur indépendant

56 ans  
Nationalité allemande

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

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
05.11.2008

**Date du dernier renouvellement :**  
09.11.2012

**Date de fin du mandat :**  
AG 2016

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 076

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

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

Monsieur Wolfgang Colberg est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.



### Monsieur Ian GALLIENNE

Administrateur indépendant

45 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Groupe Bruxelles Lambert  
24, Avenue Marnix  
1000 Bruxelles (Belgique)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
09.11.2012

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2014

**Date de fin du mandat :**  
AG 2018

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 000

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur Délégué de Groupe Bruxelles Lambert depuis janvier 2012. Il est diplômé en Gestion et Administration, spécialisation Finance, de l'ESDE de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau. De 1998 à 2005, il était Directeur des Fonds de *private equity* Rhône Capital LLC à New York et Londres. De 2005 à 2012, il est fondateur et Administrateur Délégué des fonds de *private equity* Ergon Capital Partners I, II et III.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009, d'Imerys depuis 2010, de SGS depuis 2013, d'Umicore depuis 2015 et d'Adidas depuis 2016.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.



**Monsieur César GIRON**

**Administrateur**

54 ans  
Nationalité française

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

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
05.11.2008

**Date du dernier renouvellement :**  
09.11.2012

**Date de fin du mandat :**  
AG 2016

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
8 711

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

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

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

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

Monsieur César Giron est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.



**Madame Martina GONZALEZ-GALLARZA**

**Administrateur**

47 ans  
Nationalité espagnole

**Adresse professionnelle :**  
Pernod Ricard España  
C/Manuel Marañón 8  
28043 Madrid (Espagne)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
25.04.2012

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2014

**Date de fin du mandat :**  
AG 2018

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 100

Madame Martina Gonzalez-Gallarza est diplômée de l'École de Commerce des jésuites ICADE de Madrid (*Licenciatura*) et a obtenu un doctorat en marketing de l'Université de Valence. Après avoir travaillé dans le département Marketing de KP Foods (appartenant au groupe britannique United Biscuits), elle a poursuivi sa carrière dans le monde universitaire, exerçant différentes fonctions au sein de la Faculté d'Études de l'Entreprise de l'Université Polytechnique de Valence, notamment en tant que Directrice du Département Marketing et Responsable du Bureau International. Elle a ensuite rejoint l'Université catholique de Valence où elle a été Doyenne de la Faculté d'Études Commerciales de 2004 à 2008. Depuis novembre 2008, Madame Martina Gonzalez-Gallarza fait partie du département Marketing de l'Université de Valence où elle exerce des activités de recherche dans le domaine du comportement du consommateur et enseigne dans les programmes de masters internationaux (à l'IAE de Rennes et à l'IGC de Bremen (Allemagne)) et autres diplômes professionnels. Elle a été *Visiting Scholar* à la Columbia University (NYC), à l'ESCP et à la Sassari University (Sardaigne, Italie).

Par ailleurs, Madame Martina Gonzalez-Gallarza est membre de l'*American Marketing Association*, des associations Espagnoles et Françaises de Marketing, ainsi que de l'Association d'experts scientifiques en tourisme (AEST).

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



### **Monsieur Paul-Charles RICARD**

**Représentant permanent de la Société Paul Ricard <sup>(1)</sup>**  
**Administrateur**

34 ans  
Nationalité française

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

**Société Paul Ricard :**

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
09.06.1983

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2013

**Date de fin du mandat d'Administrateur :**  
AG 2017

**Nombre d'actions détenues par Monsieur Paul-Charles Ricard au 30 juin 2016 :**  
181 304

**Nombre d'actions détenues par la Société Paul Ricard au 30 juin 2016 :**  
24 579 562

Monsieur Paul-Charles Ricard est titulaire d'un Master en sciences du management de l'Euromed Marseille, d'un Master 2 en communication (droit des médias) et d'une maîtrise de Droit des affaires de l'Université Panthéon-Assas Paris 2. Il a rejoint le groupe Pernod Ricard en 2008 au sein du département Audit et Développement du Siègle en qualité d'Auditeur Interne. En 2010, il rejoint la société Martell Mumm Perrier-Jouët en qualité de Chef de produit international G.H. Mumm et devient Chef de Groupe Marketing en 2014.

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

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



### **Monsieur Gilles SAMYN**

**Administrateur indépendant**

66 ans  
Nationalités belge et française

**Adresse professionnelle :**  
CNP  
Rue de la Blanche Borne 12  
B-6280 Loverval (Belgique)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
06.11.2014

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
AG 2018

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 000

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

Monsieur Gilles Samyn est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2014.

(1) Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.



**Madame Kory SORENSON**

**Administrateur Indépendant**

47 ans  
Nationalité britannique

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

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
06.11.2015

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
AG 2019

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 000

Madame Kory Sorenson, de nationalité britannique et née aux États-Unis, a fait sa carrière dans la finance, en se consacrant à la gestion du capital et du risque. Elle est titulaire d'un DESS de l'Institut d'Études Politiques de Paris, d'un Master en économie appliquée de l'Université Paris Dauphine, et d'un *Bachelor of Arts* en sciences politiques et économétrie de l'American University de Washington DC. En 2013, Madame Kory Sorenson a complété sa formation par un programme exécutif de la Harvard Business School, *Making Corporate Boards More Effective*.

Madame Kory Sorenson a été *Managing Director, Head of Insurance Capital Markets* chez Barclays Conseil à Londres, où son équipe a réalisé des opérations innovantes en gestion de capital, des opérations de fusions et acquisitions ainsi que des opérations sur fonds propres, de capital hybride et de couverture pour d'importantes compagnies d'assurance. Avant cela, elle dirigeait l'équipe en charge des marchés financiers spécialisés dans l'assurance au Crédit Suisse et l'équipe en charge des marchés de la dette des institutions financières chez Lehman Brothers en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas. Elle a débuté sa carrière en banques d'investissements chez Morgan Stanley et dans le secteur financier chez Total.

Madame Kory Sorenson est membre du réseau parisien de *Women Corporate Directors*.

Madame Kory Sorenson est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2015.



**Madame Veronica VARGAS**

**Administrateur**

35 ans  
Nationalité espagnole

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

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
11.02.2015

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
AG 2017

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
5 420

De nationalité espagnole, diplômée de l'École Supérieure d'Ingénieur de l'Université de Séville (*Escuela Técnica Superior de Ingenieros*), Madame Veronica Vargas termine sa formation d'Ingénieur Industriel en gestion à l'École Centrale Paris.

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

Madame Veronica Vargas est une arrière-petite-fille de M. Paul Ricard et est représentant permanent de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de surveillance de la Société Paul Ricard SA depuis 2009.

Madame Veronica Vargas est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2015.



**Monsieur Sylvain CARRÉ**

**Administrateur représentant les salariés**

50 ans  
Nationalité française

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

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
02.12.2013

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
02.12.2017

Monsieur Sylvain Carré a rejoint le groupe Pernod Ricard en 1988 au sein de sa filiale Pernod en qualité d'ouvrier hautement qualifié à la distillation et aux nouveaux produits. En 1993, il devient agent de maîtrise responsable de groupe d'embouteillage. Depuis 2002, il est Responsable de l'équipe production de Pernod à Thuir.

Monsieur Sylvain Carré est Administrateur Salarié depuis la séance du Conseil d'Administration du 21 janvier 2014, à la suite de sa désignation par le Comité de groupe (France) le 2 décembre 2013.



**Monsieur Manousos CHARKOFTAKIS**

**Administrateur représentant les salariés**

46 ans  
Nationalité grecque

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

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
28.11.2013

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
28.11.2017

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
50

Monsieur Manousos Charkoftakis a rejoint le groupe Pernod Ricard en 1998 au sein de sa filiale Pernod Ricard Hellas en Grèce. Depuis 2002, il est Chef de Zone Responsable des Îles de la Mer Egée et de la Crète. Il est titulaire d'un MBA (administration d'entreprises) et est membre de l'Association grecque d'administration d'entreprises.

Monsieur Manousos Charkoftakis est Administrateur Salarié depuis la séance du Conseil d'Administration du 21 janvier 2014 à la suite de son élection par le Comité d'entreprise européen le 28 novembre 2013.

## MANDATS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30 JUIN 2016

Le tableau ci-dessous présente les mandats des membres du Conseil d'Administration de la Société exercés en dehors du Groupe au 30 juin 2016 :

Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs	Date de première nomination en qualité d'Administrateur	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant	Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années
<b>PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>				
<b>M. ALEXANDRE RICARD</b>	29.08.2012	2015/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membre du Directoire de la Société Paul Ricard</li> <li>◆ Administrateur de Le Delos Invest I</li> <li>◆ Administrateur de Le Delos Invest II</li> <li>◆ Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président-Directeur Général de Le Delos Invest II</li> <li>◆ Président-Directeur Général de Lirix</li> </ul>
<b>VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>				
<b>M. PIERRE PRINGUET</b>	17.05.2004	2015/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur d'Iliad*</li> <li>◆ Administrateur de Cap Gemini*</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec*</li> <li>◆ Administrateur d'Avril Gestion SAS (Groupe Avril)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président du Comité Sully</li> </ul>
<b>ADMINISTRATEURS</b>				
<b>Mme NICOLE BOUTON</b> Administrateur indépendant	07.11.2007	2018/19	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Présidente de Financière Accréditée (filiale de Centuria Capital)</li> <li>◆ Présidente du Comité stratégique de Friedland Gestion</li> <li>◆ Administrateur de l'AMOC (Opéra Comique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Présidente de Centuria Capital</li> <li>◆ Présidente de Centuria Luxembourg (filiale de Centuria Capital)</li> <li>◆ Présidente de Financière Centuria Asset Management (filiale de Centuria Capital)</li> <li>◆ Présidente de Centuria Accréditation (filiale de Centuria Capital)</li> </ul>

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs	Date de première nomination en qualité d'Administrateur	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant	Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années
<b>M. LAURENT BURELLE</b> Administrateur indépendant	04.05.2011	2016/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président-Directeur Général de Compagnie Plastic Omnium SA*</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Holding (Shanghai) Co Ltd (Chine)</li> <li>◆ Président et Administrateur Délégué de Compania Plastic Omnium SA (Espagne)</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Inc (États-Unis)</li> <li>◆ Directeur Général Délégué de Burelle SA*</li> <li>◆ Administrateur de Burelle Participations SA</li> <li>◆ Président et Membre du Comité de surveillance de Sofiparc SAS</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Auto Exteriors SAS</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Auto Inergy SAS, ex-Inergy Automotive Systems SAS</li> <li>◆ Administrateur de La Lyonnaise de Banque</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Labruyère Eberlé SAS</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Wendel SA*</li> <li>◆ Administrateur de l'AFEP</li> <li>◆ Vice-Président de l'Institut de l'Entreprise</li> <li>◆ Administrateur du Comité de liaison européenne Transalpine Lyon-Turin</li> <li>◆ Administrateur de la Fondation Jacques Chirac</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Sogec 2</li> <li>◆ Gérant de CIE Financière de la Cascade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président de Performances Plastics Products - 3P Inc. (États-Unis)</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Auto Exteriors LLC (États-Unis)</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Industries Inc. (États-Unis)</li> <li>◆ Président de Performances Automotive Services Inc. (États-Unis)</li> <li>◆ Président d'Inergy Automotive Systems LLC (États-Unis)</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Auto SAS</li> <li>◆ Co-gérant, représentant de la Société Plastic Omnium Auto Exteriors, de Valeo Plastic Omnium SNC</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Ltd</li> <li>◆ Gérant de Plastic Omnium GmbH (Allemagne)</li> <li>◆ Administrateur de Signal AG (Allemagne)</li> <li>◆ Président et Membre du Comité de surveillance de Plastic Omnium Environnement SAS</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium International BV (Pays-Bas)</li> </ul>
<b>M. WOLFGANG COLBERG</b> Administrateur indépendant	05.11.2008	2015/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président du Comité d'administration de ChemicalInvest Holding BV, Sittard (Pays-Bas)</li> <li>◆ Président du Comité d'administration de AMSilk GmbH, Munich (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Comité de surveillance de Innoplexus AG, Stuttgart (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG (Allemagne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membre du Comité Exécutif (CFO) de Evonik AG</li> <li>◆ Vice-Président du Conseil d'Administration de STEAG GmbH (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Conseil de THS GmbH (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Conseil d'Administration de Vivawest Wohnen GmbH (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Comité de surveillance de Roto Frank AG, Stuttgart (Allemagne)</li> </ul>

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs	Date de première nomination en qualité d'Administrateur	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant	Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années
<b>M. IAN GALLIENNE</b> Administrateur indépendant	09.11.2012	2017/18	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur Délégué de Groupe Bruxelles Lambert* (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Imerys*</li> <li>◆ Administrateur de SGS SA* (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur d'Erbe SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Umicore* (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur d'Adidas AG* (Allemagne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur de Lafarge SA*</li> <li>◆ Administrateur de Central Parc Villepinte SA</li> <li>◆ Administrateur de ELITech Group SAS</li> <li>◆ Administrateur du Fonds de dotation du Palais</li> <li>◆ Administrateur de la Gardenia Beauty SpA (Italie)</li> <li>◆ Administrateur de Seves SpA (Italie)</li> <li>◆ Administrateur du Groupe de Boeck SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de PLU Holding SAS</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance d'Arno Glass Luxco SCA (Luxembourg)</li> <li>◆ Gérant d'Egerton SARL (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur Délégué d'Ergon Capital Partners SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué d'Ergon Capital Partners II SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué d'Ergon Capital Partners III SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Steel Partners NV (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Gruppo Banca Leonardo SpA (Italie)</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Kartesia Management SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Gérant d'Ergon Capital II SARL (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur d'Ergon Capital SA (Belgique)</li> </ul>
<b>M. CÉSAR GIRON</b> Administrateur	05.11.2008	2015/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membre du Directoire de la Société Paul Ricard</li> <li>◆ Administrateur de Le Delos Invest I</li> <li>◆ Administrateur de Le Delos Invest II</li> <li>◆ Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur de Lirix</li> </ul>
<b>Mme MARTINA GONZALEZ-GALLARZA</b> Administrateur	25.04.2012	2017/18	◆ Néant	◆ Néant
<b>SOCIÉTÉ PAUL RICARD <sup>(2)</sup></b> Administrateur <b>Représentant permanent : M. PAUL-CHARLES RICARD</b>	09.06.1983	2016/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (M. Paul-Charles Ricard)</li> </ul>	◆ Néant

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

(2) Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.

Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs	Date de première nomination en qualité d'Administrateur	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant	Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années
<b>M. GILLES SAMYN</b> Administrateur indépendant	06.11.2014	2017/18	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président du Conseil du Groupe Flo SA*</li> <li>◆ Président du Conseil de Transcor Astra Group SA (Pays-Bas)</li> <li>◆ Président de Cheval Blanc Finance SAS</li> <li>◆ Président de Financière Flo SAS</li> <li>◆ Président du Conseil de Helio Charleroi Finance SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Domaines Frère-Bourgeois SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Frère-Bourgeois SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Erbe SA (Belgique)</li> <li>◆ Président de Fibelpar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert* GBL (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Pargesa Holding SA* (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de M6 SA*</li> <li>◆ Administrateur de AOT Holding Ltd (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de Banca Leonardo SpA (Italie)</li> <li>◆ Administrateur de Belholding Belgium SA (Belgique)</li> <li>◆ Gérant de Sienna Capital SARL (Luxembourg)</li> <li>◆ Représentant de Compagnie Immobilière De Roumont SA, Administrateur de Bss Investments SA (Belgique)</li> <li>◆ Représentant de Société Des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Carpar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Suppléant de Cheval des Andes SA (ex-Opéra Vineyards SA) (Argentine)</li> <li>◆ Président de Compagnie Immobilière de Roumont SA (Belgique)</li> <li>◆ Président de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)</li> <li>◆ Président de Europart SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Fidentia Real Estate Investment SA (Belgique)</li> <li>◆ Président du Conseil de Filux SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Financière de la Sambre SA (Belgique)</li> <li>◆ Président du Conseil de Finer SA, ex-Erbe Finance SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Représentant de Frère-Bourgeois SA (Belgique)</li> <li>◆ Gérant de Gosa SDC (Belgique)</li> <li>◆ Représentant de Frère-Bourgeois SA, Gérant de GBL Energy SARL (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur de Grand Hôpital de Charleroi ASBL (Belgique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président et représentant de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur de ACP SA (Belgique)</li> <li>◆ Commissaris de Agesca Nederland NV (Pays-Bas)</li> <li>◆ Représentant de ACP SA, Administrateur de Antwerp Gaz Terminal NV (Belgique)</li> <li>◆ Vice-Président de APG/SGA SA* (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de Belgian Ice Cream Group NV (Belgique)</li> <li>◆ Président de Belgian Sky Shops SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Carpar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Carsport SA (Belgique)</li> <li>◆ Vice-Président de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur d'Entremont Alliance SAS</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Fibelpar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Fingen SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Président de Groupe Jean Dupuis SA</li> <li>◆ Président de International Duty Free SA ex-Distripar SA (Belgique)</li> <li>◆ Président de Newcor SA (Belgique)</li> <li>◆ Représentant de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Compagnie Nationale à Portefeuille SA, ex-Newcor SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Société Générale d'Affichage SA (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de Newtrans Trading SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Safimar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de SCP SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Président du Conseil de Segelux SA ex-Gesecalux SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Gérant de Sodisco SARL</li> <li>◆ Président de Solvayschoolsalumni ASBL (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Starco Tielon NV (Belgique)</li> </ul>

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs	Date de première nomination en qualité d'Administrateur	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant	Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années
			<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur Délégué de Investor SA (Belgique)</li> <li>◆ Président du Conseil de Kermadec SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Loverval Finance SA, ex-Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)</li> <li>◆ Commissaris de Parjointco NV (Pays-Bas)</li> <li>◆ Administrateur de Société Civile du Château Cheval Blanc</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Société des Quatre Chemins SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (Belgique)</li> <li>◆ Président du Conseil de Swilux SA (Luxembourg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membre du Comité d'investissement de Tikehau Capital Partners SAS</li> <li>◆ Administrateur de Transcor East Ltd (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de TTR Energy SA (Belgique)</li> <li>◆ Président d'Unifem SAS</li> </ul>
<b>Mme KORY SORENSON</b> Administrateur indépendant	06.11.2015	2018/19	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur de Phœnix Group Holdings* (Grande-Bretagne)</li> <li>◆ Administrateur de SCOR SE*</li> <li>◆ Administrateur de SCOR Global Life Americas Reinsurance Company (États-Unis)</li> <li>◆ Administrateur de SCOR Global Life USA Reinsurance Company (États-Unis)</li> <li>◆ Administrateur de Aviva Insurance Limited (Grande-Bretagne)</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de UNIQA Insurance Group AG* (Autriche)</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Château Troplong Mondot</li> <li>◆ Administrateur de l'Institut Pasteur (fondation à but non lucratif)</li> </ul>	◆ Néant
<b>Mme VERONICA VARGAS</b> Administrateur	11.02.2015	2016/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Représentant permanent de la société Rigivar SL au Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard</li> </ul>	◆ Néant
<b>ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS</b>				
<b>M. SYLVAIN CARRÉ</b>	02.12.2013 <sup>(2)</sup>	02.12.2017	◆ Néant	◆ Néant
<b>M. MANOUSOS CHARKOFTAKIS</b>	28.11.2013 <sup>(2)</sup>	28.11.2017	◆ Néant	◆ Néant

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

(2) Date de désignation respectivement par le Comité de groupe (France) et le Comité d'entreprise européen.

Les Administrateurs n'exercent pas de fonctions salariées dans le Groupe, à l'exception de Monsieur César Giron, Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët, de Monsieur Paul-Charles Ricard (représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur), Chef de Groupe Marketing chez Martell Mumm Perrier-Jouët, de Messieurs

Sylvain Carré et Manousos Charkoftakis, Administrateurs représentant les salariés, qui occupent respectivement les postes de Responsable d'Équipe de Production de Pernod et de Chef de Zone responsable des Îles de la mer Égée et de la Crète de Pernod Ricard Hellas.

## MANDATS EXERCÉS DANS LE GROUPE AU 30 JUIN 2016

Le tableau ci-dessous présente les mandats des membres du Conseil d'Administration de la Société exercés dans le Groupe au 30 juin 2016 :

Prénom et nom des Administrateurs	Nationalité de la société	Fonction	Dénomination sociale	
<b>M. Alexandre Ricard</b> Président-Directeur Général	Sociétés françaises	Représentant permanent de Pernod Ricard, Administrateur	◆ Pernod SA ◆ Ricard SA	
		Représentant permanent de Pernod Ricard, Membre du Comité de surveillance	◆ Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa	
	Sociétés étrangères	Président	◆ Suntory Allied Limited	
		Administrateur	◆ Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd ◆ Havana Club Holding SA	
		Membre du Conseil d'Administration « Junta de Directores »	◆ Havana Club International SA	
	<b>M. Cesar Giron</b> Administrateur	Sociétés françaises	Gérant	◆ Havana Club Know-How SARL
			Président-Directeur Général	◆ Martell Mumm Perrier-Jouët
				◆ Martell & Co SA
				◆ Champagne Perrier-Jouët
				◆ G.H. Mumm & Cie S.V.C.S.
Président			◆ Domaines Jean Martell	
			◆ Augier Robin Briand & Cie	
			◆ Le Maine au Bois	
Administrateur			◆ Financière Moulins de Champagne	
			◆ Spirits Partners SAS	
Administrateur	◆ Société des Produits d'Armagnac SA			
		◆ Mumm Perrier-Jouët Vignobles et Recherches		

## RENOUVELLEMENTS DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS ET RATIFICATION DE LA COOPTATION D'UN ADMINISTRATEUR

Les mandats d'Administrateurs de Messieurs Alexandre Ricard, Pierre Pringuet, César Giron et Wolfgang Colberg arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, il sera proposé à cette Assemblée Générale (6<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> résolutions), de renouveler leur mandat d'Administrateur pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, Monsieur Laurent Burelle a informé le Conseil d'Administration de sa décision de démissionner de ses fonctions d'Administrateur et de membre du Comité stratégique de la Société avec effet au 20 juillet 2016 afin de se conformer aux nouvelles dispositions de la loi dite « Macron » relatives au cumul de mandats des Dirigeants Mandataires Sociaux.

Afin de pourvoir au remplacement de Monsieur Laurent Burelle, le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 20 juillet 2016, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, coopté Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur (indépendant) et nommé membre du Comité stratégique de la Société. Cette cooptation sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (10<sup>e</sup> résolution).

En cas de ratification par l'Assemblée Générale, le mandat de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur sera conféré pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Laurent Burelle, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont examiné la situation de cette candidature et ont notamment apprécié que Madame Anne Lange pourra faire bénéficier le Conseil d'Administration et le Comité stratégique de ses compétences et de son expertise en matière d'innovation et de digital, qui représentent deux enjeux majeurs pour le Groupe. Ils ont en outre apprécié que Madame Anne Lange satisfaisait pleinement aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, et comprendrait 6 Administrateurs indépendants (50 %) et 5 femmes (42 %<sup>(1)</sup>) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La présentation de Madame Anne Lange figure ci-après :



### Madame Anne Lange,

De nationalité française et diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA), Madame Anne Lange débute sa carrière dans les services du Premier ministre où elle dirige le bureau de la tutelle de l'État sur l'audiovisuel public. Elle rejoint

en 1998 Thomson comme Directrice de la Planification stratégique et devient en 2000 Directrice du Département *eBusiness* Europe. En 2003, Madame Anne Lange est nommée Secrétaire Général du Forum des droits sur l'Internet, organisme dépendant du bureau du Premier ministre. De 2004 à 2014, elle exerce successivement au sein du groupe Cisco les fonctions de Directrice du Secteur public Europe, Directrice Exécutive des Opérations mondiales média et secteur public (aux États-Unis), puis de Directrice Exécutive pour l'innovation au sein de la division *Internet Business Solution Group*.

Elle est actuellement Directrice Générale et co-fondatrice de Mentis, une société qui développe des applications et des plateformes dans le domaine des objets connectés et collabore avec de grands groupes sur des solutions de mobilité et gestion de l'espace urbain. Elle est Administratrice d'Orange et de l'Imprimerie Nationale.

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

## CONDAMNATIONS, FAILLITES, CONFLITS D'INTÉRÊTS ET AUTRES INFORMATIONS

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

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

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

### Contrats de services

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

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

## Conflits d'intérêts

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

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale a été sélectionné en cette qualité.

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, à l'exception de ce qui est décrit au paragraphe « Pactes d'actionnaires » de la Partie 8 « Information sur la Société et le capital » du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Conformément au Règlement intérieur <sup>(1)</sup> du Conseil et afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts, chaque membre du Conseil d'Administration a l'obligation de déclarer au Conseil, dès qu'il en a connaissance, toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêts entre l'intérêt social de la Société et son intérêt personnel

direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente.

## Représentant du personnel

Depuis la désignation des deux Administrateurs représentant les salariés fin 2013, la représentation du personnel de Pernod Ricard SA au Conseil d'Administration est dorénavant assurée par une seule personne, actuellement Monsieur Hervé Jouanno.

## STRUCTURE DE GOUVERNANCE

### Code de gouvernement d'entreprise

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, dernièrement révisé en novembre 2015 (le « Code AFEP-MEDEF »), disponible sur les sites Internet de l'AFEP et du MEDEF, est celui auquel se réfère Pernod Ricard, notamment pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## Mise en œuvre de la règle « Appliquer ou Expliquer »

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées dans le tableau ci-après :

### Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

#### Évaluation du Conseil d'Administration

Article 10.4 : « Il est recommandé que les Administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des Administrateurs exécutifs ou internes. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du Président, du Directeur Général, du ou des Directeurs Généraux Délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management ».

### Explications

Les questions relatives à la performance des Dirigeants Mandataires Sociaux sont traitées, selon le cas, par le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE dans le cadre de l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil ou par le Comité des rémunérations à l'occasion de la revue annuelle de leur rémunération. Pour ces raisons, et compte tenu également du caractère collégial du Conseil d'Administration (rappelé par l'article 1.1 du Code AFEP-MEDEF), il n'est pas prévu de réunion formelle des Administrateurs non exécutifs hors la présence des Administrateurs exécutifs ou internes à la Société. Cette possibilité n'est pas non plus prévue dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

#### Comité d'audit

Article 16.2.1 : « Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil) ».

Pour des raisons pratiques, notamment liées à la présence au sein du Comité d'une majorité de membres non-résidents, le Comité d'audit examinant les comptes se tient en général la veille du Conseil d'Administration. Les membres du Comité d'audit disposent, toutefois, des documents et informations nécessaires à l'exercice de leur mission dans des délais leur permettant d'en prendre connaissance et de les examiner de manière satisfaisante.

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

Lors de sa séance du 29 août 2012, le Conseil d'Administration avait, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, nommé Madame Danièle Ricard en qualité de Présidente du Conseil d'Administration à la suite du décès de Monsieur Patrick Ricard, et Monsieur Pierre Pringuet en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration, ce dernier conservant ses fonctions de Directeur Général qui avaient, par ailleurs, été renouvelées lors du Conseil du 9 novembre 2012.

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

Le mandat de Directeur Général de Monsieur Pierre Pringuet est arrivé à échéance le 11 février 2015, conformément aux dispositions des statuts de la Société, et Madame Danièle Ricard ayant souhaité se retirer du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a décidé de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général, en conformité avec le Code de commerce et le Code AFEP-MEDEF. Pour assurer un équilibre des pouvoirs et une bonne gouvernance, la Société s'est attachée à mettre en place des garanties, notamment :

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

### Pouvoirs du Président-Directeur Général

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

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

### Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général

À titre interne, suivant la décision du Conseil d'Administration en date du 11 février 2015 et conformément à l'article 2 de son Règlement intérieur<sup>(2)</sup>, le Président-Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour toutes les

opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée par la Société ainsi que pour les opérations énumérées ci-après :

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

Le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 a autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières.

### Rôle du Vice-Président et missions qui lui ont été confiées

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

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

- ◆ en accord avec le Président-Directeur Général, représenter Pernod Ricard dans ses relations de haut niveau notamment avec les pouvoirs publics et les associations professionnelles aux plans national et international ;

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

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

- ◆ prendre une part active, en lien avec le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, dans la gestion des sujets de gouvernement d'entreprise et, en accord avec le Président-Directeur Général, représenter Pernod Ricard auprès de tiers sur ces questions tout en s'assurant d'une réponse adéquate de Pernod Ricard aux exigences des actionnaires et, plus généralement, des autres parties prenantes.

## ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Le Conseil d'Administration de la Société est composé de trois 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. Toutefois, il est recommandé dans le Règlement intérieur du Conseil <sup>(1)</sup>, que les Administrateurs acquièrent et détiennent au moins 1 000 actions de la Société <sup>(2)</sup>.

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

Conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et aux statuts de la Société, deux Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'Administration depuis janvier 2014 à la suite de leur désignation respectivement le 28 novembre 2013 par le Comité d'entreprise européen et le 2 décembre 2013 par le Comité de groupe (France).

Un représentant du personnel de la Société assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

À la date d'établissement du rapport du Président, le Conseil d'Administration est composé de 14 membres dont deux Administrateurs représentant les salariés. Avec la présence de cinq femmes (42 %<sup>(3)</sup>), Pernod Ricard satisfait et au-delà, aux dispositions du Code AFEP-MEDEF (une proportion minimale de 40 % de femmes <sup>(3)</sup> à compter de l'Assemblée Générale de 2016) et de la loi du 27 janvier 2011 sur la parité (une proportion minimale de 40 % de femmes <sup>(3)</sup> à respecter à compter de l'Assemblée Générale qui se tiendrait en 2017). Le Conseil compte 6 Administrateurs indépendants <sup>(3)</sup>. Par ailleurs, 6 Administrateurs sont de nationalité étrangère.

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

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

### Évolution de la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2015/16

Au cours de l'exercice 2015/16, l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 a ratifié la cooptation de Madame Veronica Vargas en qualité d'Administrateur, en remplacement de Madame Danièle Ricard, Administrateur démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de Madame Danièle Ricard soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

L'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 a renouvelé, pour une durée de quatre ans, le mandat d'Administrateur (indépendant) de Madame Nicole Bouton et a également nommé, pour une durée de quatre ans, Madame Kory Sorenson en qualité d'Administrateur (indépendant), en remplacement de Monsieur Anders Narvinger (Administrateur Indépendant) dont le mandat est arrivé à échéance.

### Indépendance des Administrateurs

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

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration et le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-dessous pour apprécier annuellement l'indépendance des Administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement. Le Conseil d'Administration et le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE 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 Mandataires Sociaux ;
- ◆ est ou a été, au cours des cinq dernières années, salarié, Dirigeant Mandataire Social ou Administrateur de la Société ou d'une société du Groupe ;
- ◆ est ou a été Dirigeant Mandataire Social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié ou Dirigeant Mandataire Social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ◆ est client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement, significatif de la Société ou son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;

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

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

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

- ◆ a un lien familial proche avec un Mandataire Social ;
- ◆ a été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq dernières années ;
- ◆ est membre du Conseil d'Administration de la Société 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, de la gouvernance et de la RSE 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.

Dans le cadre de la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, et s'agissant en particulier du critère de la relation d'affaires avec un Administrateur, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration relèvent qu'une relation d'affaires leur a été déclarée par Monsieur Gilles Samyn. Au regard des éléments qui ont été transmis, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont estimé que cette relation d'affaires n'était pas significative ni de nature à remettre en cause la qualification d'indépendance de l'Administrateur concerné. En effet, les achats effectués par les sociétés suivantes auprès de Pernod Ricard se sont élevés respectivement pour IDF/BSS à environ 600 000 euros (pour un chiffre d'affaires global de 166 millions d'euros) et pour Groupe Flo à environ 1 000 euros (pour un chiffre d'affaires global de 294 millions d'euros).

Après examen et revue de l'ensemble des critères visés ci-avant, le Conseil d'Administration du 20 juillet 2016, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, a confirmé que parmi les 12 membres composant le Conseil d'Administration (hors les deux Administrateurs représentant les salariés<sup>(1)</sup>) six Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Nicole Bouton, Anne Lange et Kory Sorenson ainsi que Messieurs Wolfgang Colberg, Ian Gallienne et Gilles Samyn.

## 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.

En outre, le Conseil d'Administration du 16 février 2011 a adopté un Code de déontologie ayant vocation à prévenir les délits et manquements d'initiés.

En application de ce Code, 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 son Règlement intérieur adopté par le Conseil d'Administration dans sa séance du 17 décembre 2002 et dernièrement modifié le 11 février 2015. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, en complément des aspects légaux, réglementaires et statutaires, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Il rappelle notamment les disciplines de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts potentiels.

Le Règlement intérieur rappelle également les différentes règles en vigueur relatives aux conditions d'intervention en Bourse sur les titres de la Société et les obligations de déclaration et de publicité s'y rapportant.

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 effectue ou fait réaliser une évaluation externe et formalisée de ses travaux avec le support d'un cabinet externe spécialisé en Gouvernance. Une telle évaluation a été réalisée au cours de l'exercice 2014/15 dont les principales conclusions sont présentées dans le paragraphe « Évaluation du Conseil d'Administration » du Rapport du Président figurant dans le document de référence 2014/15.

## Réunions du Conseil d'Administration

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

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président. La convocation, adressée aux Administrateurs au moins huit jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, fixe l'ordre du jour et le lieu de la réunion qui est en principe le siège social de la Société. Les réunions du Conseil d'Administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence et de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur et le Règlement intérieur.

## 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 trente jours qui précèdent l'annonce des résultats annuels et semestriels et les quinze jours qui précèdent l'annonce des chiffres d'affaires trimestriels. Ces durées sont prolongées au lendemain du jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée après la clôture des marchés (18 h 00, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9 h 00, heure de Paris). En outre, ils doivent recueillir l'avis du Comité de déontologie préalablement à toutes opérations portant sur les actions de la Société ou ses dérivés (comme rappelé au paragraphe « Déontologie des Administrateurs »).

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

### Attributions du Conseil d'Administration et activité en 2015/16

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 du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, ainsi que les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Au cours de l'exercice 2015/16, le Conseil d'Administration s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 89 %. La durée moyenne des réunions a été d'environ trois heures.

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

À chacune de ses réunions, le Conseil a débattu de la marche des affaires : activité, résultats et trésorerie, et pris connaissance de l'activité du titre et des principaux ratios de la valorisation boursière.

Le Conseil d'Administration a notamment arrêté les comptes semestriels et annuels, ainsi que les conditions de la communication financière, examiné le budget, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et arrêté en particulier les projets de résolutions.

Le Conseil d'Administration consacre une partie significative de son ordre du jour aux comptes rendus et aux débats ayant trait aux travaux confiés aux différents comités et à leurs recommandations.

Le Comité stratégique était chargé d'analyser les grandes orientations stratégiques envisageables pour le développement du Groupe et de rendre compte au Conseil de ses réflexions sur les sujets relatifs à ses missions.

Le Conseil du 31 août 2016 a arrêté, sur proposition du Comité des rémunérations, les conditions de la rémunération au titre de 2015/16 du Président-Directeur Général et cela en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil a également examiné des questions de gouvernance notamment sur la composition du Conseil d'Administration au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF en particulier s'agissant de la proportion de femmes et de la diversité des profils.

Le Conseil a procédé à une évaluation annuelle de son fonctionnement, lors de sa séance du 20 juillet 2016, dont les conclusions sont exposées ci-après.

### Évaluation du Conseil d'Administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et de son Règlement intérieur, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont réalisé, au cours de l'exercice, une évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Il est rappelé que l'évaluation triennale et externe du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités a été effectuée au cours de l'exercice 2014/15 avec le support d'un cabinet externe spécialisé en Gouvernance qui a, sur la base d'un guide d'entretien formalisé, procédé à des entretiens avec chacun des Administrateurs.

Il ressort de cette évaluation triennale et de l'évaluation annuelle réalisée au titre de l'exercice 2015/16 qu'il est très unanimement considéré que le Conseil d'Administration est très dynamique, son fonctionnement ayant évolué positivement au cours des dernières années et qu'il est extrêmement professionnel et transparent, la confiance et l'attachement aux valeurs familiales du Groupe étant des éléments clés.

Les Administrateurs sont également très satisfaits du fonctionnement des comités, de leur composition et de leur dynamique.

Dans le cadre d'une démarche constructive, les Administrateurs ont toutefois émis un certain nombre de suggestions qui leur paraissent de nature à améliorer le travail collectif.

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont pris acte de ces suggestions, des propositions d'amélioration ont été faites aux Administrateurs et mises en œuvre.

### 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 « Informations sur la Société et le capital » du présent document de référence.

## 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 d'audit ; le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ; le Comité des rémunérations et le Comité stratégique.

#### ■ Le Comité d'audit

#### Au 31 août 2016, le Comité d'audit est composé de :

##### Président :

Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)

##### Membres :

Monsieur Gilles Samyn (Administrateur indépendant)

Madame Kory Sorenson (Administrateur indépendant)

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

Le Règlement intérieur du Comité d'audit a été approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 21 janvier 2014.

Le Comité d'audit s'est réuni à 5 reprises au cours de l'exercice 2015/16 avec un taux d'assiduité de 100 %.

#### Missions principales du Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour principales missions :

- ◆ d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés du Groupe avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- ◆ de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, prévenir tout manquement éventuel à ces règles, et veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires ;
- ◆ d'examiner le traitement comptable adéquat des opérations complexes ou inhabituelles au niveau du Groupe ;
- ◆ d'examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ;
- ◆ d'évaluer les systèmes de contrôle interne du Groupe et d'examiner les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'Audit Interne ;
- ◆ d'examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, et d'apprécier la gestion de ces risques par la Société ;
- ◆ d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration ;
- ◆ de donner au Conseil d'Administration un avis ou une recommandation sur le renouvellement ou la nomination des

Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux liés au contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, et sur le montant de leur rémunération tout en veillant au respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité ;

- ◆ de superviser la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes.

#### Compte-rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2015/16

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

- ◆ revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ;
- ◆ examen, au cours de la réunion du 9 février 2016, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2015 ;
- ◆ examen des comptes consolidés au 30 juin 2016 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 30 août 2016) : 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 ;
- ◆ renouvellement ou nomination des Commissaires aux Comptes :
  - proposition au cours de la réunion du 18 septembre 2015 de nommer le cabinet CBA en qualité de suppléant du cabinet Mazars suite à la notification par Patrick de Cambourg de l'arrêt de son activité de Commissaire aux Comptes,
  - dans le cadre de l'échéance prochaine du mandat du cabinet Mazars, le Comité d'audit a supervisé le processus de sélection dès décembre 2015 lors du lancement de l'appel d'offres, puis suivi les différentes étapes, jusqu'à la proposition lors de la réunion du 14 juin 2016 de recommander KPMG pour succéder à Mazars en tant que Commissaire aux Comptes titulaire ;
- ◆ gestion des risques : les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit (les séances du 8 décembre 2015 et du 14 juin 2016 y ont été largement consacrées). Un diagnostic et un plan d'action sur la cyber sécurité ont été préparés en 2016, processus ayant impliqué différentes fonctions et filiales du Groupe. Un module de formation en ligne sur le contrôle interne a été développé et promu auprès des collaborateurs du Groupe. Outre cela, l'organisation marketing et l'application de la politique anti-corruption ont fait l'objet de revues transversales en 2015/16, afin de renforcer les processus en place dans les filiales du Groupe ;
- ◆ évaluation du contrôle interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et le guide d'application de ce dernier publiés en 2007 et actualisés en juillet 2010, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par les Régions et la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'audit au cours de la séance du 30 août 2016 ;

- ◆ examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 22 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2015/16 par les équipes d'audit interne. 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 ;
- ◆ approbation du plan d'audit interne Groupe 2016/17 lors de la réunion du 14 juin 2016. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

### Perspectives 2016/17

Au cours de l'exercice 2016/17, le Comité va poursuivre l'exercice de la mission qui lui a été confiée par le Conseil d'Administration conformément à la réglementation en vigueur. Au-delà des enjeux liés au processus d'élaboration de l'information financière, il se consacrera notamment à la revue de la gestion des risques majeurs du Groupe, ainsi qu'à l'analyse des comptes rendus des missions d'audit interne et des thèmes transversaux prévus au plan d'audit 2016/17.

### ■ *Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE*

#### Au 31 août 2016, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE est composé de :

##### Présidente :

Madame Nicole Bouton (Administrateur indépendant)

##### Membres :

Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)

Monsieur César Giron (Administrateur)

Deux des trois Administrateurs membres du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %. Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard est associé aux travaux du Comité ayant trait aux nominations d'Administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Au cours de l'exercice 2015/16, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

#### Missions principales du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE

Les missions de ce Comité, formalisées dans son Règlement intérieur révisé le 11 février 2015, 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, féminisation) et à l'assiduité de ses membres ;
- ◆ procéder périodiquement à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- ◆ évaluer la pertinence des engagements de la Société en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) ;
- ◆ s'assurer du suivi de la mise en œuvre des engagements RSE au niveau du Groupe.

#### Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2015/16

Au cours de l'exercice, les activités du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ont été les suivantes :

- ◆ réflexion sur l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et des comités notamment au regard des critères de féminisation et de diversité ;
- ◆ processus de sélection de nouveaux Administrateurs, mandat donné à un cabinet de chasseur de têtes, étude de candidatures et recommandation en vue de la cooptation de Madame Anne Lange ;
- ◆ réflexion sur la gouvernance du Groupe ;
- ◆ examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil ;
- ◆ revue des enjeux RSE et de la performance du Groupe ;
- ◆ revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ◆ évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités ;
- ◆ proposition de sujets à approfondir pour permettre de nouvelles améliorations du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- ◆ revue annuelle de la politique de Gestion des Talents du Groupe et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants du Groupe.

#### Perspectives 2016/17

Au cours de l'exercice 2016/17, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Au-delà des questions relatives à la composition du Conseil d'Administration, ainsi qu'à la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, le Comité se consacrera notamment au suivi de l'évaluation du fonctionnement du Conseil à l'effet de formuler des propositions d'amélioration aux Administrateurs ainsi que la revue des enjeux RSE du Groupe.

## ■ Le Comité des rémunérations

### Au 31 août 2016, le Comité des rémunérations est composé de :

#### Présidente :

Madame Nicole Bouton (Administrateur indépendant)

#### Membres :

Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant)

Monsieur Pierre Pringuet (Administrateur)

Madame Kory Sorenson, (Administrateur indépendant) <sup>(1)</sup>

Monsieur Manousos Charkoftakis (Administrateur représentant les salariés)

Trois des quatre Administrateurs membres du Comité des rémunérations, hors Administrateur représentant les salariés <sup>(2)</sup>, sont des Administrateurs indépendants (soit 75 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %.

Au cours de l'exercice 2015/16, le Comité des rémunérations s'est réuni à sept reprises avec un taux d'assiduité de 96 %.

### Missions principales du Comité des rémunérations

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

- ◆ étudier et proposer au Conseil d'Administration la rémunération à allouer au(x) Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) ainsi que les dispositions relatives à leur retraite et les avantages de toute nature mis à leur disposition ;
- ◆ proposer à cet effet, et évaluer tous les ans, les règles de détermination de la part variable du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et veiller à la cohérence des critères retenus avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long terme ;
- ◆ recommander au Conseil d'Administration l'enveloppe de 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 de la politique de rémunération des principaux Dirigeants non-Mandataires Sociaux des sociétés du Groupe ;
- ◆ s'assurer de la cohérence de la politique de rémunération des Dirigeants non-Mandataires Sociaux avec celle du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux ;
- ◆ proposer la politique générale d'attribution gratuite d'actions et d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et en particulier, les conditions de ces attributions applicables aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ;
- ◆ approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux (en particulier les éléments de la rémunération soumis au vote consultatif des actionnaires dans le cadre du « Say on Pay ») ainsi que sur la politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions ou d'attribution d'actions de performance et, plus généralement, sur les autres travaux du Comité des rémunérations.

### Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2015/16

Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la Partie 4 « Rapport de Gestion », au paragraphe « Rémunération des Mandataires Sociaux » du document de référence.

Au cours de l'exercice 2015/16, les membres du Comité des rémunérations ont plus particulièrement eu à étudier les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques notamment en termes de bonne gouvernance et de niveau de transparence des éléments de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux et à formuler des propositions au Conseil pour une application concrète de certaines mesures pour Pernod Ricard. Ils ont également étudié le régime de retraite supplémentaire à prestations définies de Monsieur Alexandre Ricard.

### Perspectives 2016/17

Au cours de l'exercice 2016/17, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration, notamment l'examen de la politique de rémunérations du Dirigeant Mandataire Social au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF, ainsi que la préparation des éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 au Dirigeant Mandataire Social soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (« Say on Pay »).

(1) Depuis le 20 juillet 2016.

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

### ■ Le Comité stratégique

Le Comité stratégique a été créé par le Conseil d'Administration du 11 février 2015, sur proposition du Président du Conseil d'Administration et sur la recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE.

### Au 31 août 2016, le Comité stratégique est composé de :

#### Président :

Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)

#### Membres :

Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)

Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant)

Monsieur César Giron (Administrateur)

Madame Anne Lange (Administrateur indépendant) <sup>(1)</sup>

Monsieur Pierre Pringuet (Administrateur)

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

Au cours de l'exercice 2015/16, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 92 %.

L'ensemble des Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique.

### Missions principales du Comité stratégique

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

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

### Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2015/16

Au cours de l'exercice 2015/16, les membres du Comité stratégique ont eu à revoir les enjeux stratégiques du Groupe et des projets de cessions ou d'acquisitions qui lui ont été soumis.

### Perspectives 2016/17

Au cours de l'exercice 2016/17, le Comité va poursuivre les missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Il procédera notamment à la revue et l'analyse des grandes orientations stratégiques envisageables pour le développement du Groupe ainsi qu'à l'étude de toute question stratégique concernant la Société ou le Groupe.

## LES STRUCTURES DE DIRECTION

### La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée, au 30 juin 2016, par le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard, et deux Directeurs Généraux Adjointes <sup>(1)</sup>. 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 et le Directeur du *Global Business Development*.

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

Composition du Bureau Exécutif au 30 juin 2016 :

- ◆ **Président-Directeur Général, Alexandre Ricard**, Mandataire Social ;
- ◆ **2 Directeurs Généraux Adjointes** <sup>(1)</sup>, respectivement :
  - **Gilles Bogaert**, Directeur Général Adjoint, Finances et Opérations,
  - **Bruno Rain**, Directeur Général Adjoint, Ressources humaines et Responsabilité sociétale de l'entreprise <sup>(2)</sup> ;
- ◆ **Ian FitzSimons**, Directeur Juridique ;
- ◆ **Conor McQuaid**, Directeur du *Global Business Development*.

En outre, la Direction de la Communication Groupe est rattachée au Président-Directeur Général.

### Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'instance de Direction du Groupe réunissant le Bureau Exécutif et les Présidents des filiales directes.

Le Comité Exécutif assure la coordination entre le Siège et ses filiales, ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés). Sous l'autorité de la Direction Générale, le Comité Exécutif assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques.

À ce titre, le Comité Exécutif :

- ◆ examine l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche ;
- ◆ se prononce sur la fixation des objectifs (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ;
- ◆ réalise périodiquement des revues de la stratégie des marques ;
- ◆ analyse la performance du réseau des Sociétés de Marchés et des Sociétés de Marques et propose les ajustements d'organisation nécessaires ;
- ◆ valide et assure le suivi des principales politiques du Groupe (Ressources Humaines, bonnes pratiques marketing et commerciales, politique Qualité, Sécurité, Environnement (QSE), responsabilité sociétale, etc.).

Il se réunit entre 8 et 11 fois par an.

Le Comité Exécutif est composé au 30 juin 2016 :

- ◆ du Bureau Exécutif ;
- ◆ des Présidents des Sociétés de Marques :
  - Chivas Brothers, Laurent Lacassagne, Président-Directeur Général,
  - Martell Mumm Perrier-Jouët, César Giron, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Winemakers, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général <sup>(2)</sup>,
  - Irish Distillers Group, Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale <sup>(2)</sup>,
  - The Absolut Company, Paul Duffy, Président-Directeur Général <sup>(2)</sup> ;
- ◆ des Présidents des Sociétés de Marchés <sup>(3)</sup> :
  - Pernod Ricard Americas, Philippe Dréano, Président-Directeur Général <sup>(4)</sup>,
  - Pernod Ricard Asia, Philippe Guettat, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa, Christian Porta, Président-Directeur Général,
  - Ricard S.A et de Pernod SA., Philippe Savinel, Président-Directeur Général ;
- ◆ de l'*Executive Senior Vice-President* en charge des initiatives de croissance, Pierre Coppéré.

(1) Jusqu'au 30 juin 2016. À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, la position de Directeur Général Adjoint, Ressources humaines et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise disparaît et est remplacé par celui de Directeur des Ressources Humaines du Groupe et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

(2) Jusqu'au 30 juin 2016. À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016 :

- Bruno Rain est Président-Directeur Général de Pernod Ricard Winemakers ;
- Cédric Ramat est Directeur des Ressources Humaines du Groupe et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ;
- Jean-Christophe Coutures est Président-Directeur Général d'Irish Distillers Group ;
- Anna Malmhake est Présidente-Directrice Générale de The Absolut Company ;
- Paul Duffy est Président-Directeur Général de Pernod Ricard North America.

(3) À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, une nouvelle Société de Marchés est créée, Pernod Ricard Global Travel Retail, sous la Direction de Mohit Lal. Cette création renforcera la coordination entre les trois zones Travel Retail actuelles (Europe, Amériques et Asie) et l'ensemble des équipes « Travel Retail » domestiques.

(4) Jusqu'au 30 juin 2016. À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, la Société de Marché Pernod Ricard Americas est réorganisée en Pernod Ricard North America (États-Unis et Canada) sous la Direction de Paul Duffy et Pernod Ricard Latin America qui rejoint le périmètre de la société de marchés Pernod Ricard Europe Middle East and Africa sous la Direction de Christian Porta.

À compter de cette date, Philippe Dreano a décidé de faire valoir ses droits à la retraite après 27 ans au sein du Groupe.

## *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'Autorité des Marchés Financiers (AMF) 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 **Bureau Exécutif** est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe. Il réunit le Président-Directeur Général, le Directeur Général Adjoint en charge des Finances et des Opérations, le Directeur Général Adjoint Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale de l'entreprise, le Directeur du *Global Business Development* et le Directeur Juridique du Groupe. Le Bureau Exécutif prépare, examine et avalise 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.

Le **Comité Exécutif** est un organe qui rassemble le Bureau Exécutif du Groupe et les Présidents-Directeurs Généraux des Sociétés de Marques et des Sociétés de Marchés. 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.

L'**Audit Interne** du Groupe est rattaché à la Direction Financière du Groupe et rapporte au Bureau Exécutif et au Comité d'audit. L'équipe d'audit interne du Siège est chargée d'exécuter le plan d'audit, avec l'appui des équipes d'audit des Régions et des équipes IT. Ce plan d'audit est déterminé après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe. Il est validé par le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Il présente les différents sujets transversaux qui seront revus au cours de l'exercice, la liste des filiales qui feront l'objet de missions d'audit ainsi que les principaux thèmes qui seront abordés au cours de celles-ci.

Les résultats des travaux réalisés sont ensuite communiqués pour examen et analyse au Comité d'audit et aux Commissaires aux Comptes, ainsi qu'au Bureau Exécutif.

L'**Audit Externe**. Le choix du collège des Commissaires aux Comptes proposé à l'Assemblée Générale est du ressort du Conseil d'Administration sur recommandation du Comité d'audit.

Le Groupe a choisi un collège de Commissaires aux Comptes permettant une couverture mondiale et globale des risques du Groupe.

##### **■ Au niveau des filiales**

Le **Comité de Direction** désigné par le Siège ou la Région en charge comprend le Président-Directeur Général et les Directeurs des principales fonctions de la filiale. Le Comité de Direction a notamment la responsabilité de s'assurer de la bonne maîtrise des principaux risques pouvant affecter la filiale.

Le **Directeur Financier** est chargé, par le Président-Directeur Général de la filiale, de la mise en place des systèmes de contrôle interne de manière à prévenir et à maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude.

#### **Identification et gestion des risques**

L'exercice 2015/16 a été consacré à :

- ◆ une évaluation et la définition d'un plan d'action sur la cyber sécurité processus ayant impliqué différentes fonctions et filiales du Groupe ;
- ◆ différentes approches visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe, avec notamment le développement et le lancement d'une plateforme de formation en ligne sur le contrôle interne à destination de l'ensemble des collaborateurs ;
- ◆ la mise en œuvre du questionnaire d'autoévaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce questionnaire, actualisé sur l'exercice, est en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, complété de son guide d'application et actualisé en juillet 2010 ;
- ◆ la réalisation de missions d'audit : 22 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2015/16. Ces missions ont notamment eu pour objectif de s'assurer de la bonne application au sein des filiales des principes de contrôle interne du Groupe. Elles ont en outre permis de revoir les processus en place, les bonnes pratiques et les potentiels d'amélioration pour deux thèmes transversaux : l'organisation marketing et l'application de la politique anti-corruption.

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 le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Leur mise en œuvre est régulièrement suivie et évaluée par la Direction de l'Audit interne Groupe.

Les travaux effectués ont permis de renforcer la qualité du contrôle interne ainsi que la maîtrise des risques au sein du Groupe.

## Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

La **Charte Pernod Ricard** précise les droits et obligations de chaque employé par rapport aux valeurs fondamentales du Groupe et notamment le sens de l'éthique : le respect des lois, l'intégrité et l'application des règles et procédures en vigueur au sein du Groupe. Cette Charte est remise à chaque employé lors de son embauche et est en permanence disponible sur le site Intranet du Groupe.

Une procédure formelle de **Délégation de pouvoir** précise les pouvoirs du Président-Directeur Général, ainsi que les pouvoirs délégués aux membres du Bureau Exécutif.

Les **principes de contrôle interne** rappellent le socle commun des principes et règles applicables à toutes les filiales du Groupe en matière de contrôle interne pour chacun des 16 principaux cycles opérationnels identifiés.

Le **Questionnaire d'autoévaluation**, régulièrement actualisé afin notamment d'être en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Soumis aux filiales du Groupe, il permet d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. Les réponses aux questionnaires sont documentées et revues par les Régions et la Direction de l'Audit interne Groupe. L'ensemble de ces travaux fait l'objet :

- ◆ d'une synthèse par filiale et d'une synthèse Groupe, toutes deux communiquées au Bureau Exécutif et au Comité d'audit ;
- ◆ d'une lettre d'affirmation par filiale adressée au Président-Directeur Général de leur maison mère, puis d'une lettre d'affirmation des différentes maisons mères adressée au Président-Directeur Général de Pernod Ricard. Cette lettre engage les responsables des filiales sur l'adéquation de leurs procédures de contrôle par rapport aux risques identifiés.

La **Charte d'audit interne** est destinée à l'ensemble des collaborateurs exerçant une fonction de management et de contrôle. Elle s'attache à définir le référentiel, les missions, les responsabilités, l'organisation et le mode de fonctionnement de l'Audit Interne du Groupe, afin de sensibiliser chaque collaborateur au respect et à l'amélioration du processus de contrôle interne.

Les **Standards Qualité, Sécurité, Environnement Pernod Ricard** précisent les règles à respecter dans ces domaines. La Direction des Opérations du Groupe est responsable de leur respect.

Le **contrôle budgétaire** s'articule autour de trois axes que sont le budget annuel (ré-estimé 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 du Siège et des Régions que des filiales. Il se décline de la manière suivante :

- ◆ le budget fait l'objet d'instructions précises (principes, calendrier) émises par le Siège et communiquées à l'ensemble des filiales. Le budget final est approuvé par le Bureau Exécutif du Groupe ;
- ◆ le *reporting* est préparé sur la base de données saisies directement en filiale selon un calendrier précis communiqué en début d'année et conformément au manuel de *reporting* ainsi qu'aux principes comptables émis par le Siège ;
- ◆ l'analyse mensuelle des performances dans le cadre des *reportings* est présentée par la Direction Financière, au Bureau Exécutif, au Comité Exécutif et lors des réunions du Comité d'audit et du Conseil d'Administration ;
- ◆ un plan stratégique sur quatre ans pour les principales marques du Groupe est établi tous les deux ans 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 du Siège sur ses filiales

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

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

La Charte Pernod Ricard 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 Pernod Ricard, décrit dans le paragraphe « Organisation décentralisée » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.

## *Information financière et comptable*

### **PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE**

Le Groupe, en plus de l'information de gestion précisée ci-avant, élabore les comptes consolidés semestriels et annuels. Ces processus sont gérés par la Direction de la Consolidation rattachée à la Direction Financière du Groupe de la manière suivante :

- ◆ diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures ;
- ◆ préparation et transmission par la Direction de la Consolidation des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation incluant un calendrier détaillé ;
- ◆ consolidation par palier ;
- ◆ réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées permettant de couvrir l'intégralité du périmètre ;
- ◆ utilisation d'un outil progiciel unique déployé dans les filiales du Groupe. La maintenance de ce dernier et la formation des utilisateurs sont réalisées par la Direction Financière du Groupe avec l'assistance ponctuelle de consultants externes.

Par ailleurs, les filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux Comptes, et également envoyée au Siège. Cette lettre engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Siège dans le cadre de la consolidation.

### **PRÉPARATION DES COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD**

Pernod Ricard établit des comptes sociaux dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle prépare une liasse de consolidation en application des instructions reçues de la Direction Financière.

Paris, le 31 août 2016

Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général