

# Assemblée Générale

2016



*Jeudi 17 novembre 2016*

# Ouverture



*Jeudi 17 novembre 2016*

ALEXANDRE RICARD

**PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**



# ◆ Assemblée Générale Mixte

## Bureau de l'Assemblée

Président :

Alexandre Ricard

Scrutateurs :

Paul-Charles Ricard, Laurent Raets

Secrétaire :

Ian FitzSimons

## Est également présent au bureau central

Directeur Général Adjoint, Finance & Opérations :

Gilles Bogaert

## Commissaires aux comptes

Mazars :

Isabelle Sapet

Deloitte & Associés :

David Dupont-Noel

## ◆ Documents mis à la disposition des actionnaires

Les documents visés par la loi et les règlements en vigueur, qui ont été déposés sur le bureau de l'Assemblée Générale, ont été adressés et tenus à la disposition des Actionnaires dans les délais impartis

# Rapport de gestion



*Jeudi 17 novembre 2016*

**Faire de nos fondamentaux  
le moteur de notre croissance**



◆ **Nous avons réaffirmé notre vision  
en renforçant le focus consommateur**



# ◆ Nous avons réaffirmé notre ambition en prenant appui sur 2 priorités

## Devenir le leader de notre industrie :

**1**

Gagner la bataille de la croissance

**2**

Insuffler un état d'esprit conquérant : le Mindset for Growth

# ◆ Nous avons réaffirmé notre stratégie en formalisant un nouveau modèle

## 4 ESSENTIELS

## 4 ACCÉLÉRATEURS



L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

LE PORTEFEUILLE DE MARQUES



LA GESTION DES TALENTS

LA PREMIUMISATION & LE LUXE



SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY (S&R)

L'INNOVATION



ROUTE-TO-MARKET/CONSUMER

L'ACCÉLÉRATION DIGITALE

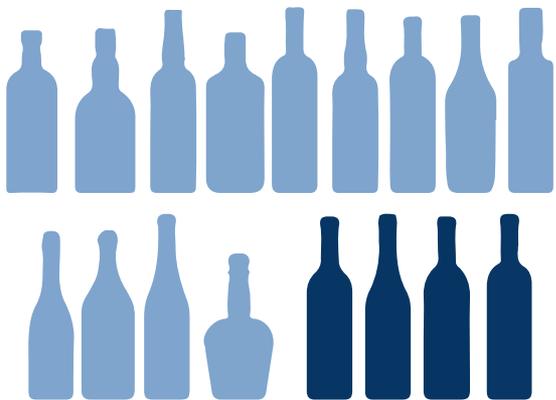




L'EXCELLENCE  
OPÉRATIONNELLE

# Une organisation toujours plus efficace

Réduction du nombre de références



Zéro Carbone + Productivité Optimale



Dalmunach distillery



Åhus distillery



## LA GESTION DES TALENTS

# Des collaborateurs toujours plus engagés



  
Pernod Ricard USA

The Glenlivet Insiders  
Programme

**Impliquer**  
les collaborateurs



  
Irish Distillers  
Pernod Ricard

  
**THE  
BARRELMEN  
REWARDS**

**Valoriser**  
les collaborateurs



  
Pernod Ricard Winemakers  
*Leading Wine Innovation*

Graduate  
Programme

  
Martell Mumm Perrier-Jouët  
Pernod Ricard

  
Chivas Brothers  
Pernod Ricard

  
Irish Distillers  
Pernod Ricard

  
The Absolut Company  
Pernod Ricard

**Développer**  
les jeunes talents



SUSTAINABILITY  
& RESPONSIBILITY

# Un Groupe toujours plus responsable

## Plan environnemental 2010-2020

### Les 5 priorités

1. La certification de nos vignobles selon des standards environnementaux
2. La réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub>
3. La préservation des ressources en eau
4. La diminution des déchets mis en décharge
5. La certification de tous nos sites de production selon le standard ISO 14001

Réalisé 2016

Objectif 2020





**SUSTAINABILITY  
& RESPONSIBILITY**

# **Une efficacité environnementale accrue**



**Vignobles Mumm Perrier-Jouët**  
Double certification Viticulture Durable en Champagne  
et Haute Valeur Environnementale (Octobre 2016)



**Pernod Ricard Winemakers**  
Environmental Excellence Award  
pour la 2<sup>ème</sup> année consecutive (Octobre 2016)



SUSTAINABILITY  
& RESPONSIBILITY

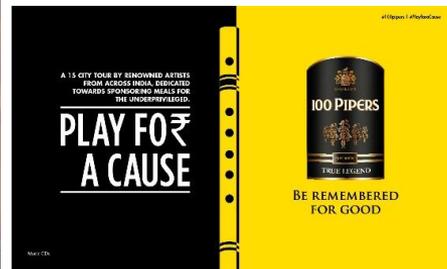
## Et des marques toujours plus responsables

72%

des jeunes adultes sont prêts à  
payer plus cher pour des produits  
plus responsables (Source Nielsen)



Solidarité entrepreneuriale



Soutien humanitaire

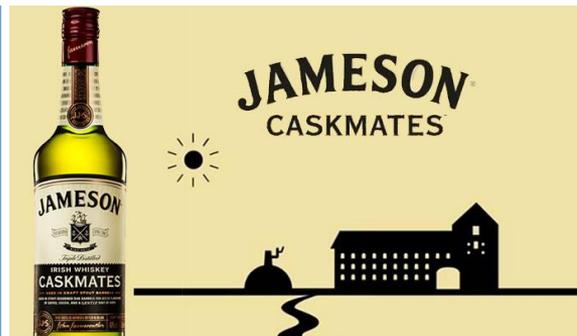


L'INNOVATION

# Toujours plus de focus



1%  
de croissance  
incrémentale  
pour le Groupe





## LE PORTEFEUILLE DE MARQUES

# Une gestion dynamique



Acquisition de marques « niche »  
à fort potentiel de développement



Cession de marques non stratégiques



LA PREMIUMISATION  
& LE LUXE

## Toujours plus de création de valeur



➔ **Mission London**: une approche luxe pour les établissements iconiques

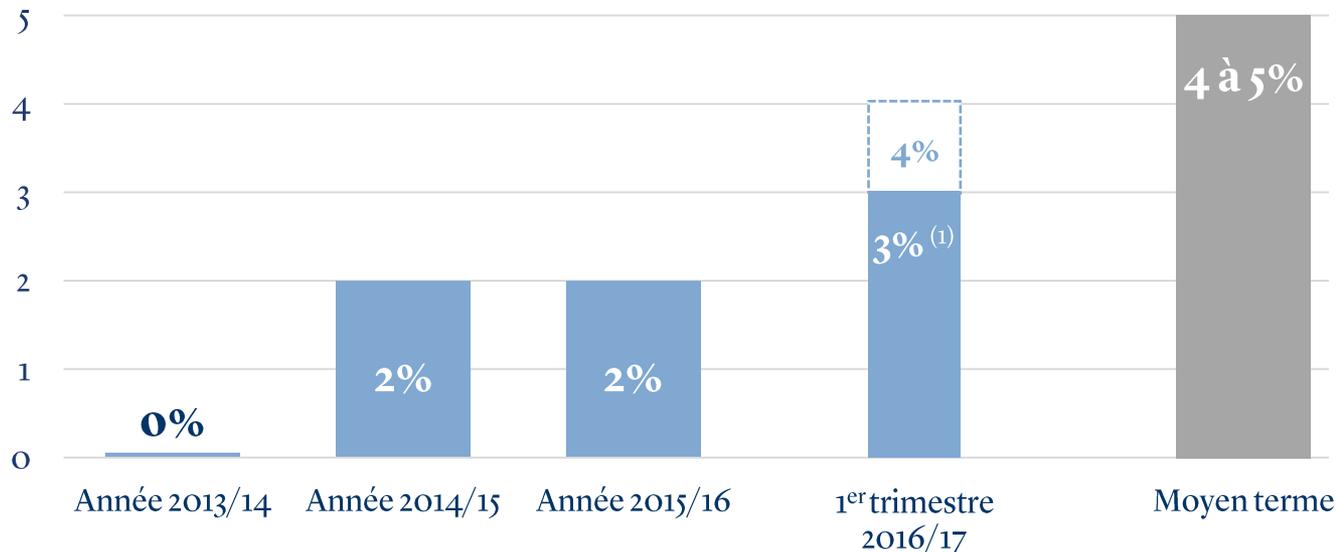
# ◆ Cette stratégie est efficace dans un contexte pourtant difficile

- Incertitudes politiques
- Terrorisme
- Brexit
- Croissance mondiale faible
- Instabilité des marchés
- Volatilité des devises



# ◆ Une amélioration graduelle de notre Chiffre d'Affaires...

## Croissance des ventes



(1) hors effet technique France : décalage d'expéditions de juillet à juin 2015 en anticipation de la mutualisation des back-office de Pernod et Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2015

## ◆ Dans des marchés contrastés



+ 4%



+ 12%



- 9%



- 6%



+ 12%

Evolution des ventes 2015/16 vs 2014/15 en %

## ◆ Un **'Mindset'** vécu comme une réalité

86% des participants à notre convention annuelle considèrent que le *'Mindset for Growth'* est une réalité quotidienne



**Notre objectif:**  
**continuer d'améliorer notre croissance**

**Comment ?**  
**en poursuivant nos investissements sur nos priorités**  
**et en mettant en place de nouvelles initiatives**





# Investir derrière nos marques stratégiques (nouvelles campagnes, innovations...)





# Soutenir nos marchés clés



**Investir**  
sur nos marchés clés



Une nouvelle  
Organisation  
aux Etats-Unis



Création  
d'un réseau commercial  
Premium en Chine



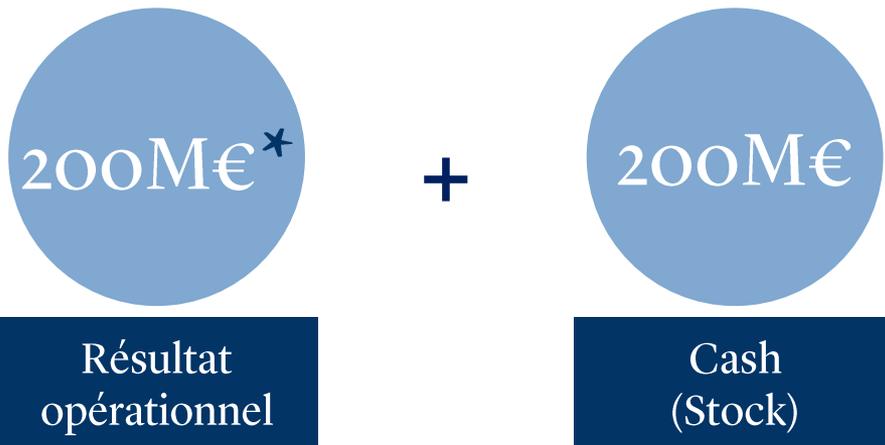
Création du  
Global Travel Retail

**Réorganiser**  
pour plus d'efficacité



## Un plan d'efficacité opérationnelle ambitieux

Économies brutes sur 4 ans



\*dont 50% réinvestis derrière les marques



# Des collaborateurs mieux formés

Nouveau centre de formation « Pernod Ricard University »





# Un engagement responsable plus que jamais au cœur de nos priorités

Pernod Ricard s'engage aux  
côtés de l'ONU:

12 objectifs prioritaires  
de développement durable





# Un engagement historique pour les océans



Projet Take OFF:

50 ans de l'Institut  
Océanographique Paul Ricard





# Un acteur responsable pour une consommation responsable



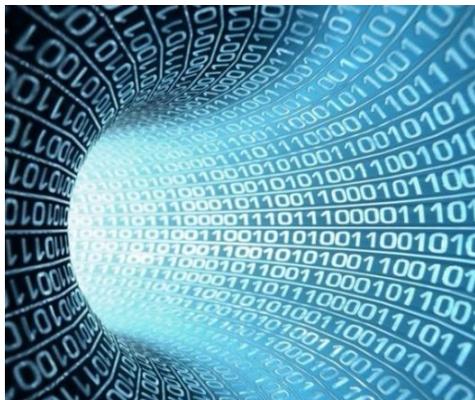
**Responsible Party:**  
en partenariat avec Erasmus depuis 2010

Renouvellement de notre engagement  
en janvier, pour les 30 ans  
du programme Erasmus





# L'accélération digitale : une approche 360°



Smart Data

≈ +30% impact



Achat media programmatique

15-20%  
de nos achats media online  
lesquels représentent 30% de l'achat media



e-commerce

Canal le plus dynamique

**C'est donc avec confiance**  
**que nous pouvons**  
**réaffirmer nos objectifs**  
**de croissance à moyen terme**



# Objectifs Moyen Terme

Croissance organique du Chiffre d'Affaires  
comprise entre +4 et +5%

Croissance organique du ROC supérieure  
à celle du Chiffre d'Affaires

# Comptes consolidés

au 30 juin 2016



*Jeudi 17 novembre 2016*

# GILLES BOGAERT

**DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, FINANCE & OPÉRATIONS**



# ◆ Année fiscale 2015/16

## Performance solide et encourageante

### Atteinte des objectifs quantitatifs

- **Chiffre d'Affaires:** +2%, en amélioration vs 2014/15 en retraitant l'impact technique français<sup>(1)</sup>
- **Amélioration de l'effet prix:** +1% (vs stable en 2014/15)
- **Résultat Opérationnel Courant (ROC):** +2%, en ligne avec les objectifs communiqués au marché
- **Marge opérationnelle:** +7pbs, grâce à une stricte maîtrise des ressources et aux initiatives d'efficacité opérationnelle
- **Solide Résultat net courant part du Groupe:** +4% (facial), à un plus haut historique
- **Fort *Free Cash Flow*:** 1 061M€, +31%
- **Poursuite du désendettement:** réduction de la Dette nette de 0,3Mds€ et du ratio Dette nette/EBITDA à 3,4 (baisse organique de 0,3)

(1) Décalage d'expéditions de juillet à juin 2015 en anticipation de la mutualisation des back-office de Pernod et Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2015

# ◆ **Année fiscale 2015/16**

## **Performance solide et encourageante**

### Initiatives clés pour délivrer la stratégie moyen terme

- **Accélération des USA et de l'innovation**
- **Changements organisationnels pour accélérer la croissance** (USA, Travel Retail, Chine, Corée...)
- **Mise en œuvre d'une feuille de route d'efficacité opérationnelle** couvrant la chaîne d'approvisionnement, la production, les achats et les investissements publi-promotionnels
- **Gestion active du portefeuille et de l'allocation des ressources**, avec des cessions (Paddy) et acquisitions ciblées (Monkey 47)
- **Refinancement à des conditions excellentes et upgrade de Moody's à Baa2/P2**

# ◆ Chiffres clés

€ millions

|                                     | 2015/16 | 2015/16<br>VS 2014/15 |
|-------------------------------------|---------|-----------------------|
| Chiffre d'Affaires (CA)             | 8 682   | +2%<br>facial: +1%    |
| <i>Marchés matures</i>              | 5 409   | +1%                   |
| <i>Marchés émergents</i>            | 3 273   | +3%                   |
| Résultat Opérationnel Courant (ROC) | 2 277   | +2%<br>facial: +2%    |
| ROC / CA                            | 26,2%   | +7bps                 |
| Résultat Net Courant <sup>(1)</sup> | 1 381   | facial: +4%           |
| Résultat Net <sup>(1)</sup>         | 1 235   | facial: +43%          |
| <i>Free Cash Flow</i>               | 1 061   | facial: +31%          |

(1) Part du Groupe

# ◆ **Ventes 2015/16 solides dans un environnement contrasté**

**+2% Croissance interne du Chiffre d'Affaires**

- Amélioration tirée par les Etats-Unis et l'Espagne :
  - **Amérique : accélération de la croissance +4% vs +2% pour 2014/15**, notamment tirée par les Etats-Unis (+4%)
  - **Asie/Reste du Monde : +1%** grâce à une croissance à deux chiffres en Inde et Afrique-Moyen Orient mais des difficultés en Chine, en Corée et dans le Travel Retail
  - **Europe : amélioration +1% vs stabilité en 2014/15**, tirée par l'Espagne, mais déclin technique en France<sup>(1)</sup>
- Stabilité du Top 14 et bon dynamisme des Vins Premium Prioritaires et Marques-clés locales :
  - **Croissance soutenue de Jameson, Ballantine's, Perrier-Jouët et des whiskies indiens**
  - **Difficultés pour Chivas et Absolut** (mais amélioration des tendances sous-jacentes aux Etats-Unis)
  - **Accélération de la croissance des Vins Premium Prioritaires** grâce à Campo Viejo
- Innovation dynamisant la croissance :
  - **Investissements publi-promotionnels soutenus**, générant des résultats encourageants sur l'innovation
  - Innovation contribuant à la **premiumisation**
  - **Lancement réussi de Jameson Caskmates, The Glenlivet Founder's Reserve et Chivas Extra**

*(1) Décalage d'expéditions de juillet à juin 2015 en anticipation de la mutualisation des back-office de Pernod et Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2015*

# ◆ **Changements organisationnels pour accélérer la croissance, effectifs au 1<sup>er</sup> juillet 2016**

- **Simplification de la région Amérique**
- **Création de 2 nouvelles « Management Entities » au Brésil et au Mexique**
- **Mise en place du Global Travel Retail, directement rattaché au Siège**
- **Finalisation de la transformation de Pernod Ricard USA**
- **Ajustement de l'organisation en Chine au nouveau contexte de marché**
- **Renouvellement des équipes en Corée**

# ◆ Bon démarrage du plan d'excellence opérationnelle 2016-20

## Initiatives globales lancées en 2015

- Efficacité des investissements publi-promotionnels (achats media digitaux, POS-VAP<sup>(1)</sup>, production de contenu)
- Chaîne d'approvisionnement
  - Planification Ventes & Opérations
  - Réduction de la complexité du portefeuille (diminution du nombre de références jusqu'à 30%)
  - Réduction des temps d'approvisionnement
  - Optimisation des coûts logistiques
- Achats
  - Indirects (IT, investissements publi-promotionnels, honoraires et déplacements)
  - *Value engineering*
- Optimisation de la production

## Niveau d'avancement



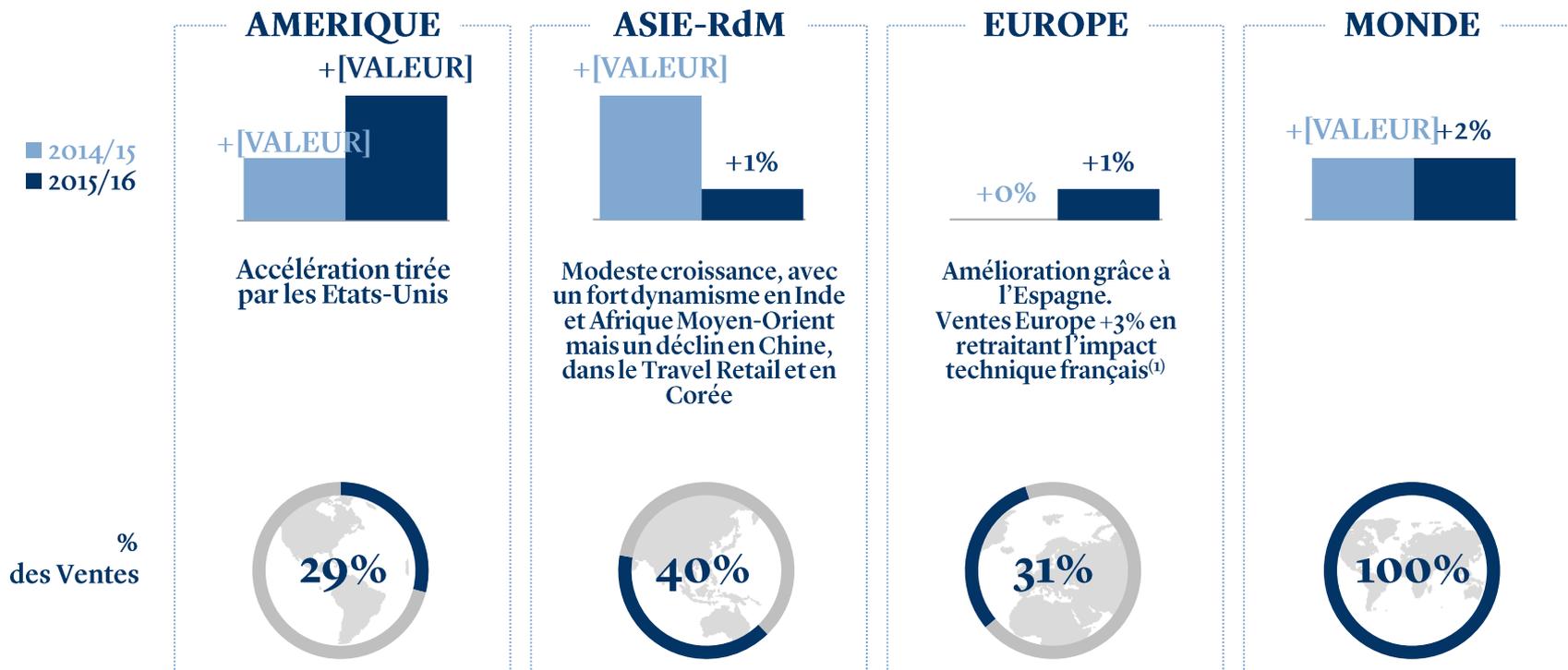
(1) Point of Sale material / Value-Added Pack

## ◆ **Bon démarrage du plan d'excellence opérationnelle 2016-20**

- Les économies brutes impacteront essentiellement les Investissements publi-promotionnels (efficacité) et la Marge brute, et dans une moindre mesure les coûts de Structure
- L'objectif d'économies P&L brutes s'élève à 200M€ sur la période 2016-20, dont la moitié environ sera réinvestie en Investissements publi-promotionnels
- L'objectif d'économies relatives au Besoin en Fonds de Roulement s'élève à 200M€ sur la période 2016-20, principalement liées à des améliorations de la chaîne d'approvisionnement (réduction des stocks)

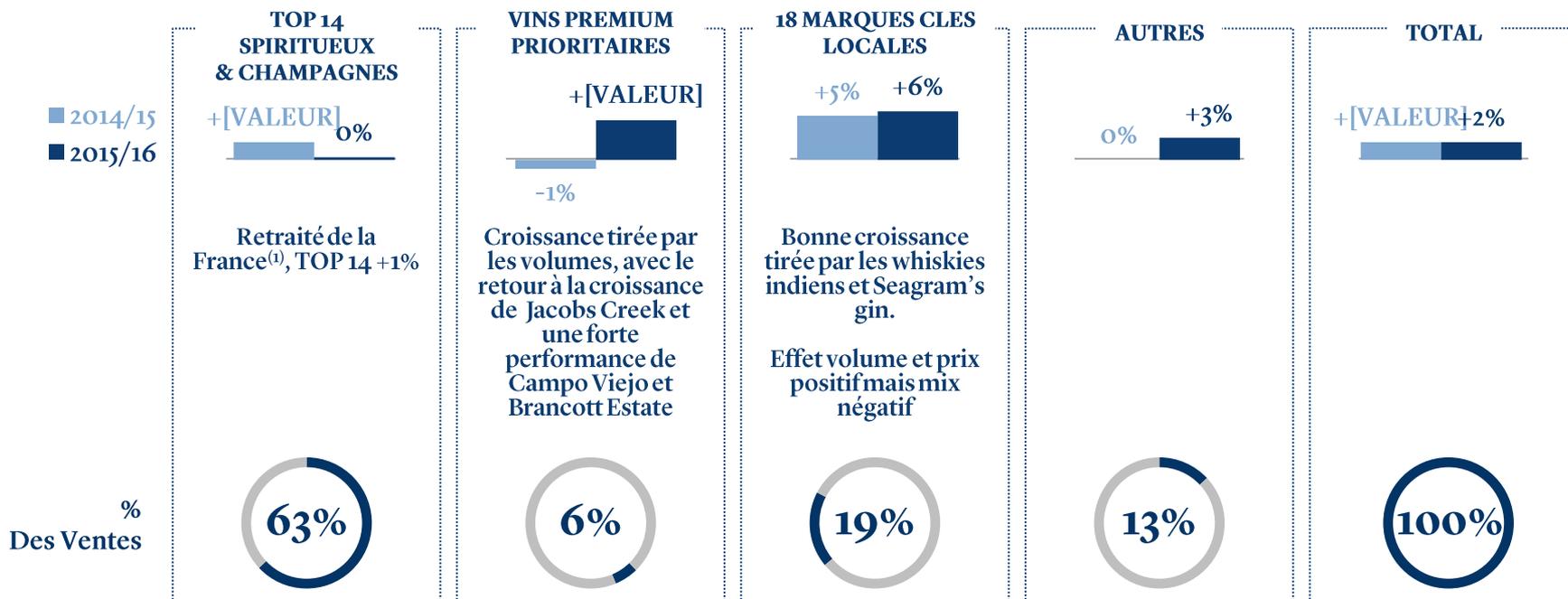
**Ces initiatives contribueront à améliorer la marge opérationnelle à moyen terme**

# ◆ Croissance interne des Ventes par Région



(1) Décalage d'expéditions de juillet à juin 2015 en anticipation de la mutualisation des back-office de Pernod et Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2015

# ◆ Croissance interne des Ventes par catégorie



(1) Décalage d'expéditions de juillet à juin 2015 en anticipation de la mutualisation des back-office de Pernod et Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2015

# ◆ Innovation générant +1% de croissance incrémentale du Chiffre d'Affaires

Accélération de la croissance vs 2014/15

Fort dynamisme des *Big bets* tels que Chivas Extra, Jameson Caskmates, tequilas premium (Olmeca Altos et Avión) et Elyx

Effet de premiumisation de l'innovation sur l'ensemble du portefeuille

- Chiffre d'Affaires par caisse significativement au-dessus de la moyenne du Groupe

## ◆ Compte de résultats synthétique

| M€   | 2014/15      | 2015/16      | FACIALE Δ  | INTERNE Δ  |
|--|--------------|--------------|------------|------------|
| Chiffres d'Affaires (CA)                                     | 8 558        | 8 682        | +1%        | +2%        |
| Marge Brute après frais logistiques (MB)                     | 5 296        | 5 371        | +1%        | +2%        |
| <i>MB/CA</i>   | 61,9%        | 61,9%        | -          | -13pbs     |
| Investissements Publi-promotionnels(PP)                      | (1 625)      | (1 646)      | +1%        | +1%        |
| <i>PP/CA</i>   | 19,0%        | 19,0%        | -          | -17pbs     |
| Contribution après Investissements Publi-promotionnels(CAAP) | 3 671        | 3 725        | +1%        | +2%        |
| <i>CAAP/CA</i>   | 42,9%        | 42,9%        | -          | +4pbs      |
| <b>Résultat Opérationnel Courant (ROC)</b>                   | <b>2 238</b> | <b>2 277</b> | <b>+2%</b> | <b>+2%</b> |
| <i>ROC/CA</i>  | 26,2%        | 26,2%        | -          | +7pbs      |

# ◆ Compte de résultats : principaux commentaires

Baisse moins prononcée de la Marge brute : -13pbs en 2015/16 vs -105pbs en 2014/15

- Effet prix toujours faible mais en amélioration graduelle : +1%
- Effet mix négatif à cause du mix géographique
- Forte discipline des coûts, grâce aux initiatives d'efficacité opérationnelle qui commencent à délivrer

Investissements publi-promotionnels +1% avec une quasi-stabilité du ratio à 19% du CA

- Augmentation des investissements derrière les projets d'innovation clés
- Priorité donnée aux marchés *Must-win*, les Etats-Unis notamment
- Nombreuses initiatives pour générer une meilleure efficacité publi-promotionnelle

Forte discipline sur les coûts de Structure <sup>(1)</sup>

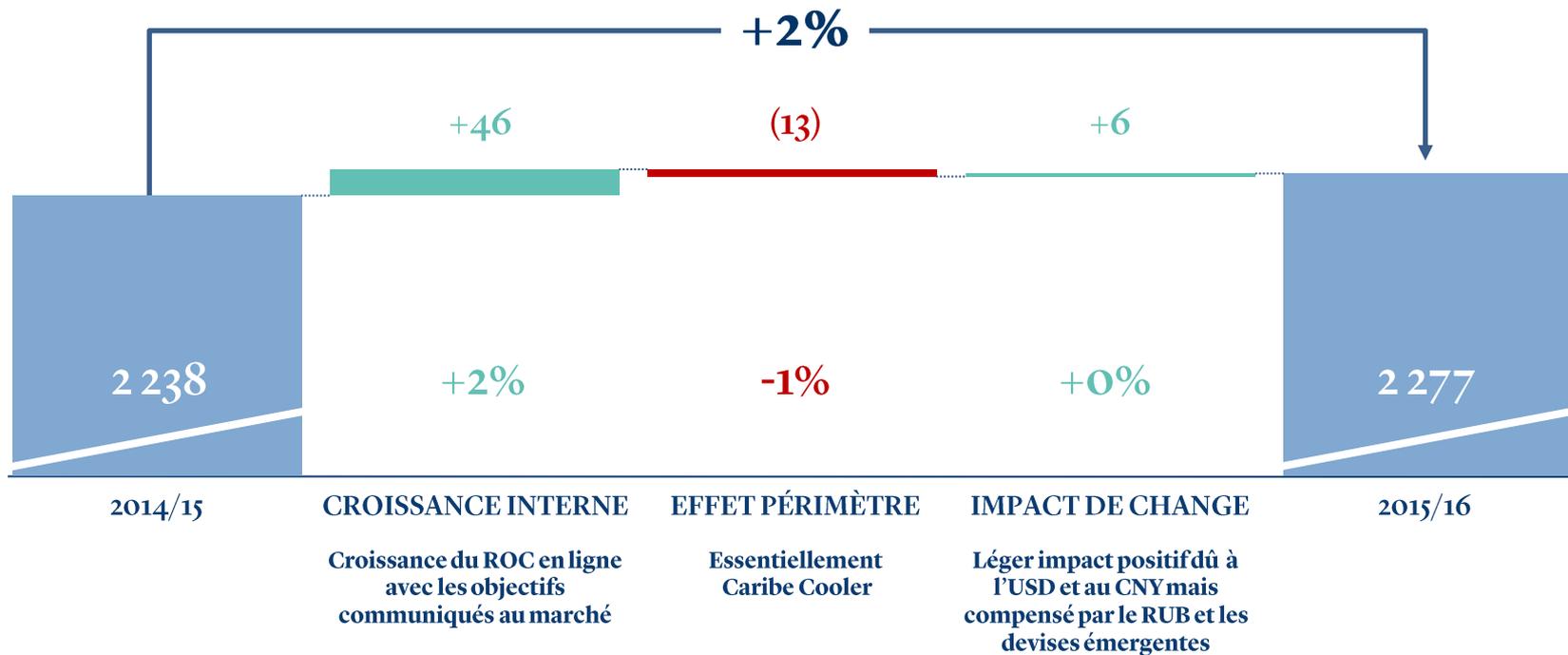
- Croissance ≈ 2%, en ligne avec les Ventes
- Economies Allegro<sup>(2)</sup> délivrées en ligne avec le programme annoncé

Légère amélioration de la marge opérationnelle : +7pbs tout en augmentant les investissements publi-promotionnels

(1) Coûts de structure = Frais commerciaux + frais généraux + Autres produits et charges courants; (2) Programme d'efficacité opérationnelle lancé en 2014

# ◆ Evolution du ROC

€ million



## ◆ Résultat financier courant

| € millions                 | 2014/15 | 2015/16 | Δ FACIALE |
|----------------------------|---------|---------|-----------|
| Résultat financier courant | (457)   | (422)   | +35       |
| <i>Coût de la dette</i>    | 4,4%    | 4,1%    |           |

### Réduction significative des frais financiers courants : +35M€

- Réduction du coût de la dette de 4,4% à 4,1% grâce à la réduction du coût des obligations
- Amélioration du *cashflow*
- Impact de change négatif vs 2014/15 : (19 M€), dû à la dénomination en USD de 61% de la dette brute

Nouvelle baisse du coût de la dette attendue en 2016/17 à environ 3,8%

## ◆ Résultat net courant part du Groupe

| € millions   | 2014/15      | 2015/16      | Δ FACIALE  |
|--|--------------|--------------|------------|
| Résultat Opérationnel Courant  | 2 238        | 2 277        | +2%        |
| Résultat financier courant   | (457)        | (422)        | -8%        |
| Impôt sur les bénéfices courant  | (434)        | (455)        | +5%        |
| Minoritaires et autres   | (18)         | (20)         |            |
| <b>Résultat net courant part du Groupe</b>                                       | <b>1 329</b> | <b>1 381</b> | <b>+4%</b> |
| Nombre d'actions pour le calcul du BPA après dilution ('000)                     | 266 230      | 265 633      |            |
| <b>Résultat net courant part du Groupe par action dilué<br/>"BPA" (€/action)</b> | <b>4,99</b>  | <b>5,20</b>  | <b>+4%</b> |

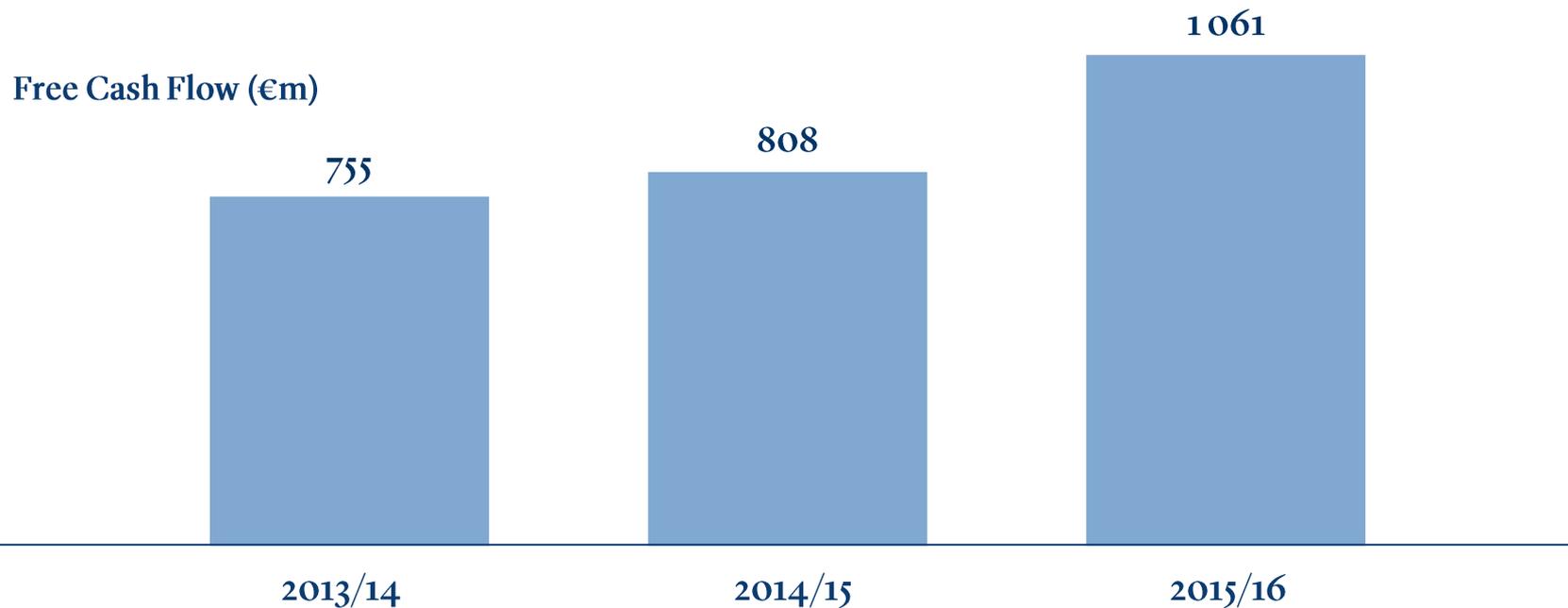
- Augmentation de +4% du Résultat net courant et du BPA, grâce à la croissance interne du ROC et la réduction des frais financiers
- Résultat net courant part du Groupe à un plus haut historique

## ◆ Résultat net part du Groupe

| € millions                               | 2014/15      | 2015/16      | Δ FACIALE   |
|--|--------------|--------------|-------------|
| Résultat Opérationnel Courant            | 2 238        | 2 277        | +2%         |
| Autres produits et charges opérationnels | (649)        | (182)        |             |
| <b>Résultat Opérationnel</b>             | <b>1 590</b> | <b>2 095</b> | <b>+32%</b> |
| Résultat financier courant               | (457)        | (422)        |             |
| Résultat financier non-courant           | (32)         | (10)         |             |
| Impôts sur les sociétés                  | (221)        | (408)        |             |
| Minoritaires et autres                   | (18)         | (20)         |             |
| <b>Résultat net part du Groupe</b>       | <b>861</b>   | <b>1 235</b> | <b>+43%</b> |

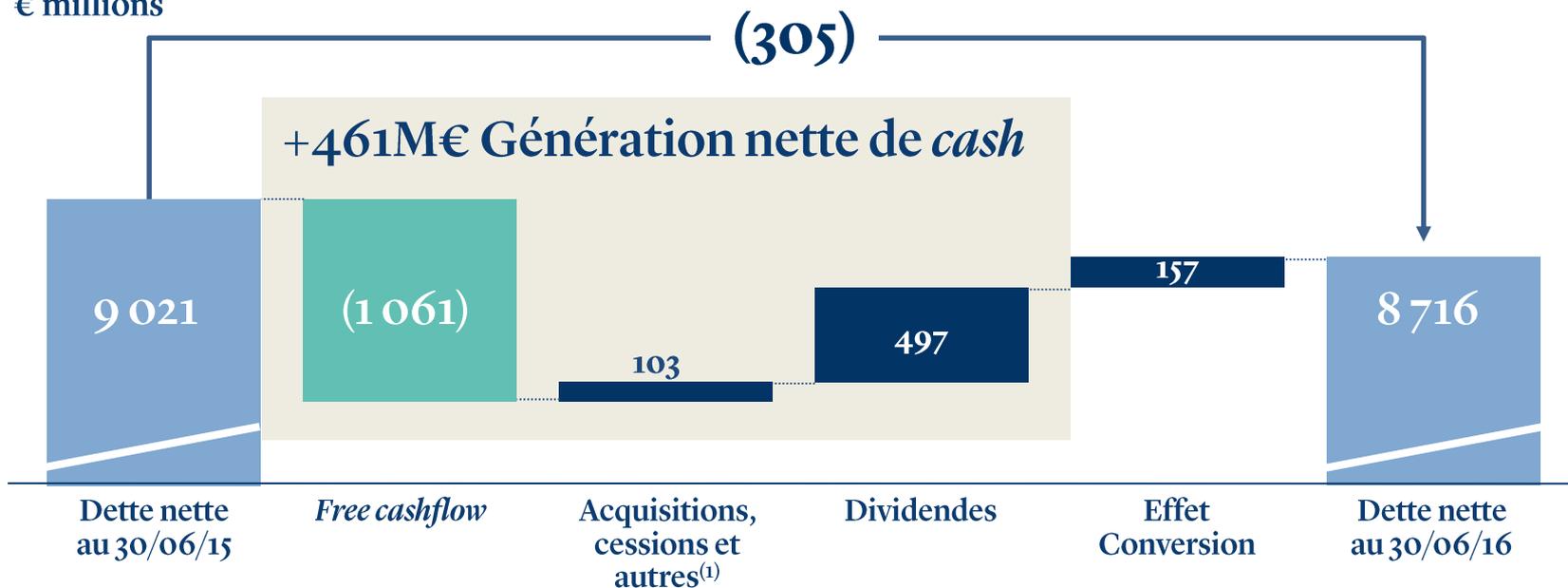
- Forte augmentation du Résultat net part du Groupe grâce à la réduction significative des éléments non-courants

◆ **Forte augmentation du *Free Cash Flow* :**  
**+31% vs 2014/15**



# ◆ Génération nette de *cash* : +56% entraînant une réduction de la dette nette

€ millions



(1) Inclut la contribution aux fonds de pension Allied Domecq de (€43m)

## ◆ Réduction du ratio d'endettement à 3,4

€ millions

Taux moyen

Taux EUR / USD 2014/15 ▶ 2015/16

1,20 ▶ 1,11

Ratio au 30/06/2015

<3,5<sup>(1)</sup>

EBITDA et génération de cash hors  
effet périmètre et change

(0,3)

Impacts périmètre et change

0,2

Ratio au 30/06/2016

3,4

Amélioration significative du désendettement organique à 0,3  
mais impact négatif de change lié aux devises émergentes

(1) Spreads et covenants du crédit syndiqué basés sur le même ratio au taux moyen

## ◆ Profil de la dette et notation

- Upgrade de Moody's à Baa2/P2 en mai 2016
- Gestion active du profil de la dette : émissions obligataires opportunistes afin de couvrir en partie l'échéance obligataire de 1,8mds€ en 2016/17
  - Obligation 10 ans de 600M€ avec un coupon de 1,5% émise en mai 2016
  - Obligation 10 ans de 600M\$ avec un coupon de 3,25% émise en juin 2016
- Maturité moyenne de la dette au 30/06/2016 de 6 ans et 8 mois, avec une répartition homogène dans les années à venir

# Comptes sociaux

Pernod Ricard SA  
au 30 juin 2016



*Jeudi 17 novembre 2016*

## ◆ Comptes sociaux Pernod Ricard SA

| M€                            | 2013/14    | 2014/15      | 2015/16    |
|-------------------------------|------------|--------------|------------|
| Résultat opérationnel         | (120)      | (113)        | (71)       |
| Résultat financier            | 465        | 1 601        | 696        |
| Éléments non-courants         | (50)       | (16)         | (22)       |
| Impôt sur les sociétés        | 168        | 143          | 160        |
| <b>Résultat de l'exercice</b> | <b>463</b> | <b>1 615</b> | <b>764</b> |

Résultat de 764M€, inférieur à celui de 2014/15 qui avait été impacté par un résultat financier exceptionnel

# ◆ Dividende proposé : 1,88€ par action

| €         | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 <sup>(1)</sup> |
|-----------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Dividende | 1,58    | 1,64    | 1,64    | 1,80    | 1,88                   |

Augmentation proposée du dividende : +4% vs 2014/15

Ratio de distribution de 36%

- En ligne avec la pratique habituelle de distribution en numéraire d'environ un tiers du Résultat net courant part du Groupe

*(1) Dividende 2015/16 soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016*

# Premier Trimestre

2016/17



*Jeudi 17 novembre 2016*

# ◆ Synthèse

## Bonne croissance des ventes au T1(+4%), cohérente avec les perspectives 2016/17 communiquées en septembre

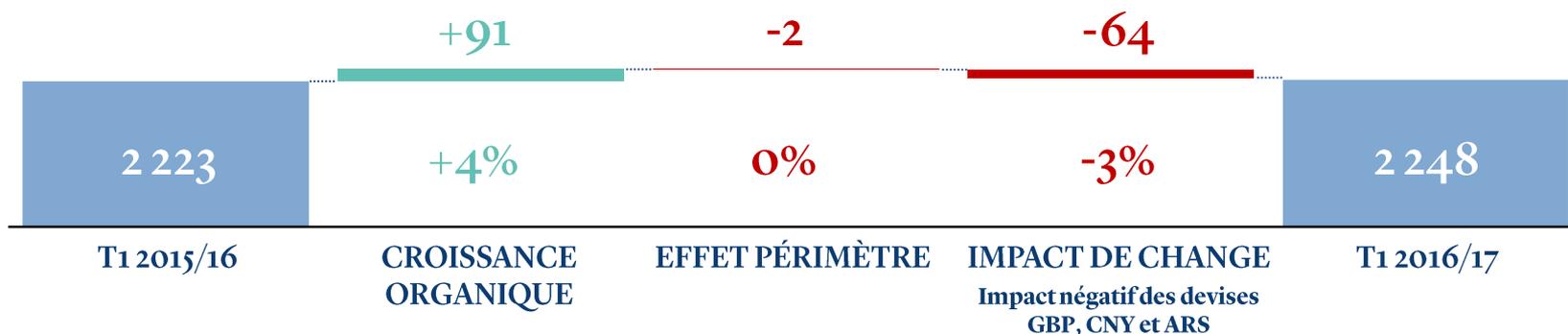
- **Ventes +3% en retraitant l'impact technique français<sup>(1)</sup>**
- **T1 dynamique en Amérique (+8%),** grâce à la poursuite d'une forte performance aux Etats-Unis
  - Bon T1 aux Etats-Unis, en ligne avec les tendances de 2015/16
  - Amélioration des tendances dans le Travel Retail Amérique
  - Déclin au Brésil en raison d'un contexte difficile mais très forte croissance dans le reste de l'Amérique Latine
- **Stabilité en Asie/Reste du Monde** avec une amélioration en Chine mais une situation plus difficile en Afrique Moyen-Orient
  - Premiers signes d'amélioration en Chine
  - Afrique Moyen Orient impacté négativement par un contexte géopolitique et des conditions macroéconomiques difficiles
  - Poursuite d'une bonne croissance en Inde et des difficultés en Corée et dans le Travel Retail Asie
- **Croissance solide en Europe (+6%),** en partie favorisée par des effets techniques
  - **Croissance +2% en retraitant l'impact technique français<sup>(1)</sup>**
  - Poursuite d'une forte croissance en Allemagne, Espagne et Royaume-Uni
  - Bonne croissance en Russie dans un marché difficile

*(1) Décalage d'expéditions de juillet à juin 2015 en anticipation de la mutualisation des back-office de Pernod et Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2015*

# ◆ Chiffres clés

M€

|                           | T1 2016/17   | T1 2016/17 vs.<br>T1 2015/16 |
|---------------------------|--------------|------------------------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b> | <b>2 248</b> | <b>+4%</b> Facial: +1%       |
| <i>Marchés matures</i>    | 1 383        | +3%                          |
| <i>Marchés émergents</i>  | 865          | +6%                          |



# Perspectives



*Jeudi 17 novembre 2016*

ALEXANDRE RICARD

**PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**



## ◆ Perspectives année fiscale 2016/17

Pour 2016/17, Pernod Ricard a pour objectif :

- La poursuite d'une bonne croissance aux Etats-Unis, en Inde, pour Jameson et l'innovation
- L'amélioration des Ventes vs 2015/16 en Chine et pour Absolut et Chivas
- La poursuite de l'accent mis sur l'efficacité opérationnelle, ainsi que les marques et innovations prioritaires
- La poursuite du désendettement et de la forte génération de *cash flow*

T1 en ligne avec les perspectives 2016/17



**Confirmation de l'objectif chiffré 2016/17 :  
croissance organique du Résultat Opérationnel  
Courant entre +2% et +4%**

# Conseil d'Administration & Comités ◆

*Jeudi 17 novembre 2016*

# ◆ Le Conseil d'Administration



ALEXANDRE RICARD  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



PIERRE PRINGUET  
VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL



NICOLE BOUTON



WOLFGANG COLBERG



IAN GALLIENNE



CÉSAR GIRON



MARTINA  
GONZALEZ-GALLARZA



ANNE LANGE



PAUL-CHARLES RICARD  
REPRÉSENTANT PERMANENT  
DE LA SOCIÉTÉ PAUL RICARD



GILLES SAMYN



KORY SORENSON



VERONICA VARGAS



SYLVAIN CARRÉ  
ADMINISTRATEURS

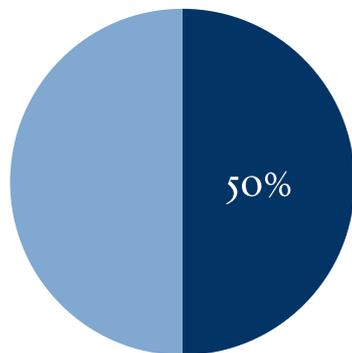


MANOUSOS CHARKOFTAKIS  
REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

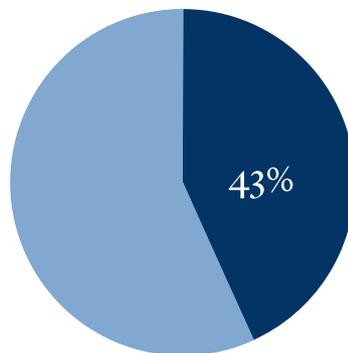
# ◆ Le Conseil d'Administration

Composition : 14 membres  
(dont 2 Administrateurs représentant les salariés)

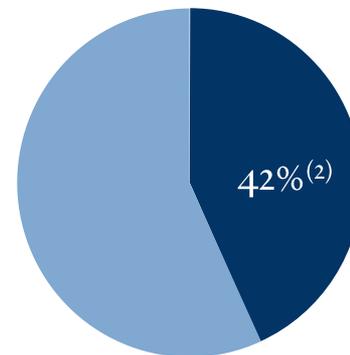
Taux d'indépendance<sup>(1)</sup>



Taux d'internationalisation



Taux de féminisation<sup>(1)</sup>

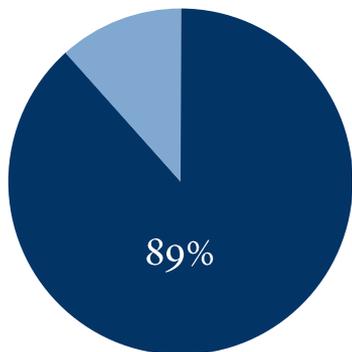


<sup>(1)</sup> Hors Administrateurs représentant les Salariés

<sup>(2)</sup> Sous réserve du vote de la 10<sup>ème</sup> résolution (AG 2016)

# ◆ Le Conseil d'Administration

Taux d'assiduité



## Missions principales

- Arrêté des comptes semestriels et annuels
- Examen du budget
- Revue et validation de la stratégie du Groupe
- Autorisation de toutes opérations significatives de financement et de M&A
- Préparation de l'Assemblée Générale
- Nomination du Président - Directeur Général
- Revue et validation des travaux des Comités
- Revue des présentations sur les activités des directions fonctionnelles et des filiales

# ◆ Le Conseil d'Administration

## 4 Comités spécialisés

- Comité d'Audit
- Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE
- Comité des Rémunérations
- Comité Stratégique

## ◆ Le Comité d'Audit



GILLES SAMYN



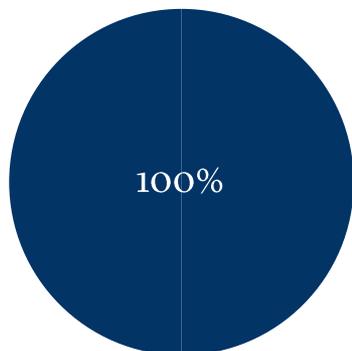
WOLFGANG COLBERG  
PRÉSIDENT



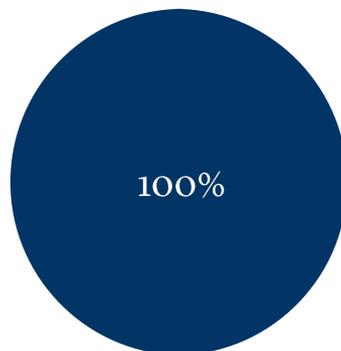
KORY SORENSON

# ◆ Le Comité d'Audit

Taux d'indépendance



Taux d'assiduité



## Missions principales

- Examen des projets de comptes semestriels et annuels (sociaux et consolidés)
- Suivi de la Trésorerie et de l'endettement du Groupe
- Examen des risques significatifs et appréciation de la gestion de ces risques par le Groupe
- Evaluation des systèmes de contrôle interne, examen des plans d'actions de l'Audit Interne

# ◆ **Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE**



**WOLFGANG COLBERG**



**NICOLE BOUTON  
PRÉSIDENTE**

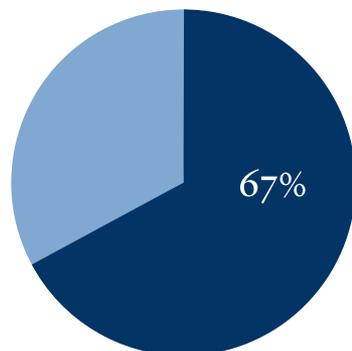


**CÉSAR GIRON**

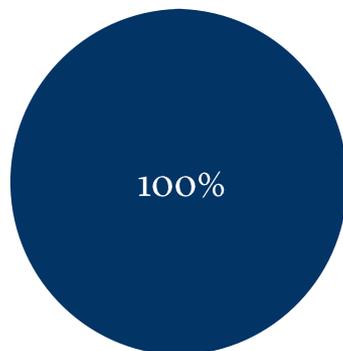
# ◆ Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE

## Missions principales

Taux d'indépendance



Taux d'assiduité



- Sélection de nouveaux Administrateurs
- Revue de la composition du Conseil et de l'indépendance des Administrateurs
- Evaluation du fonctionnement du Conseil
- Revue des enjeux RSE et de la performance du Groupe

# ◆ Le Comité des Rémunérations



**IAN GALLIENNE**



**PIERRE PRINGUET**



**NICOLE BOUTON**  
PRÉSIDENTE



**KORY SORENSON**

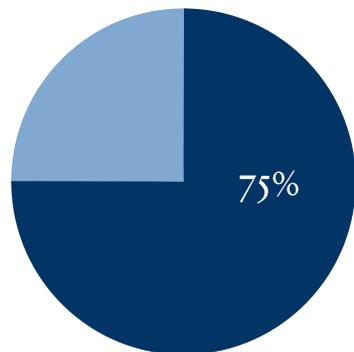


**MANOUSOS CHARKOFTAKIS**  
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

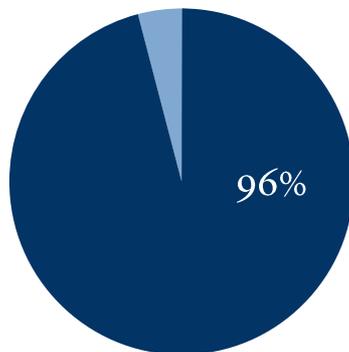
# ◆ Le Comité des Rémunérations

## Missions principales

Taux d'indépendance



Taux d'assiduité



- Revue et proposition de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et des Administrateurs
- Proposition de la politique générale de la rémunération à long terme

# ◆ Le Comité Stratégique



WOLFGANG COLBERG



IAN GALLIENNE



ALEXANDRE RICARD  
PRÉSIDENT



PIERRE PRINGUET



CÉSAR GIRON

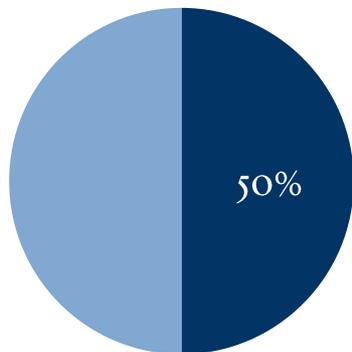


ANNE LANGE

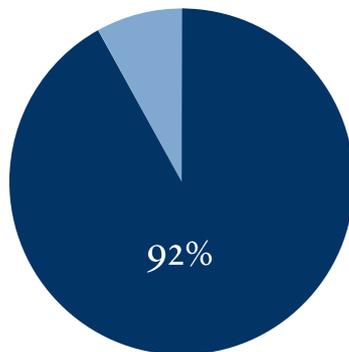
# ◆ Le Comité Stratégique

Création en février 2015

Taux d'indépendance



Taux d'assiduité



Missions principales

- Revue des enjeux stratégiques clés du Groupe
- Traitement de toute question stratégique intéressant le Groupe
- Examen et recommandation sur toutes les opérations significatives d'acquisition, de cession ou de partenariat

# Politique de Rémunération du Dirigeant Mandataire Social



*Jeudi 17 novembre 2016*

NICOLE BOUTON

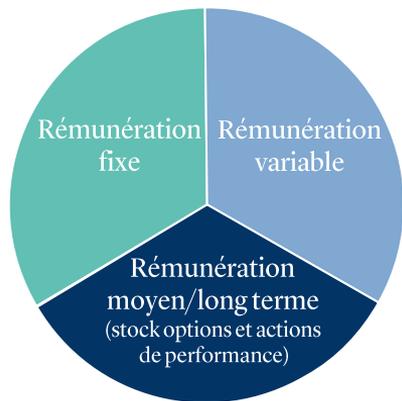
**PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS**



# ◆ Politique de Rémunération du Dirigeant Mandataire Social

## Principes de rémunération du dirigeant mandataire social

Structure globale de rémunération : trois tiers



Engagements différés

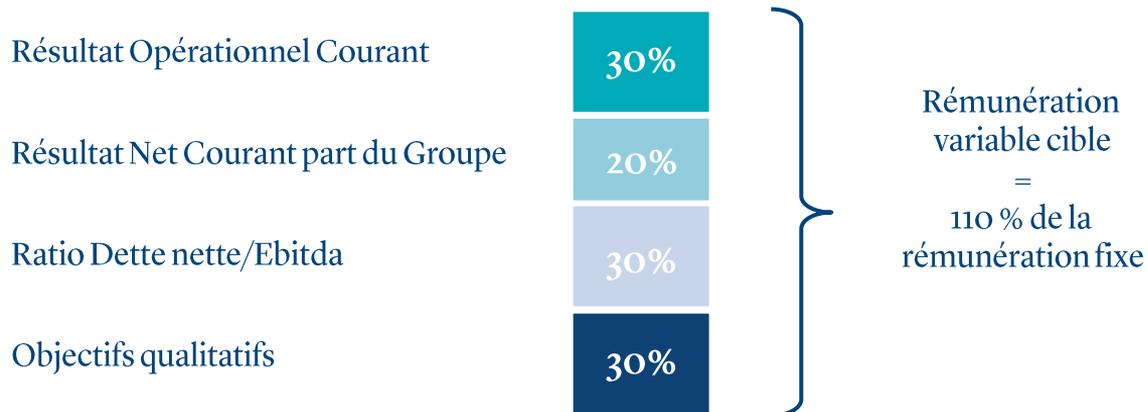
- Clause de non concurrence
- Clause de départ contraint (*depuis le 11 février 2015*)
- Régime collectif de retraite à prestations définies
- Régime collectif de frais de santé et de prévoyance

# ◆ Politique de Rémunération du Dirigeant Mandataire Social

## Principes de rémunération du dirigeant mandataire social

### Structure de la rémunération variable annuelle

De 0 à 110 % si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible) et 180% au maximum si les objectifs financiers sont très largement dépassés.



# ◆ Politique de Rémunération du Dirigeant Mandataire Social

## Éléments de rémunération 2015/16 du dirigeant mandataire social

Président-Directeur Général : **Monsieur Alexandre Ricard**

- Rémunération fixe au titre de l'exercice : 950 000€
- Rémunération variable au titre de l'exercice : 913 900€
- Aucun jeton de présence
- Stock-options : 20 700 options soumises à condition de performance externe
- Actions de performance :
  - 3 000 actions soumises à condition de performance interne
  - 5 500 actions soumises à une double condition de performance, interne et externe

# ◆ Politique de Rémunération du Dirigeant Mandataire Social

## Indemnités liées à la cessation des fonctions

Président-Directeur Général : **Monsieur Alexandre Ricard**

- Clause de non-concurrence d'une durée d'un an (indemnité de 12 mois de rémunération fixe et variable)
- Clause de départ contraint : indemnité maximale de 12 mois de rémunération fixe et variable soumise à des conditions de performance (sur la durée du ou des mandats) :
  - critère n° 1 : taux d'atteinte des bonus annuels
  - critère n° 2 : taux de croissance du Résultat Opérationnel Courant
  - critère n° 3 : taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires
- Conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant cumulé d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (fixe et variable).

# ◆ Politique de Rémunération du Dirigeant Mandataire Social

## Régime de retraite supplémentaire

Président-Directeur Général : **Monsieur Alexandre Ricard**

- Le conseil d'administration du 31 août 2016 a supprimé le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies à Monsieur Alexandre Ricard
- Régime alternatif proposé:
  - Composante exceptionnelle en compensation des droits passés : attribution de 26 968 actions gratuites, soumise à condition de présence, répartie sur une période de 3 ans avec 2 ans d'obligation de conservation minimum
  - Composante annuelle à compter de 2017 de 10% de sa rémunération annuelle fixe et variable :
    - 5% sous forme d'attribution d'actions de performance
    - 5% en numéraire

# Rapports des commissaires aux comptes



*Jeudi 17 novembre 2016*

DAVID DUPONT-NOEL

DELOITTE



# ◆ Rapport sur les comptes consolidés et rapport général sur les comptes sociaux

PAGES 187 et 211 du Document de Référence

- Objectif: obtenir l'assurance raisonnable que les comptes ne comportent pas d'anomalie significative, qu'ils sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'exercice.
- ➔ Opinion sans réserve ni observation tant sur les comptes consolidés du groupe (principes comptables IFRS) que sur les comptes sociaux de la société mère (principes comptables français)
- Aucune observation sur les rapports de gestion groupe et société mère
- Attestation de l'exactitude et de la sincérité des informations fournies en matière de rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux

# ◆ Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés

## PAGES 212 et 213 du Document de Référence

- Aucune nouvelle convention ou engagement réglementé autorisé au cours de l'exercice écoulé
- Conventions et engagements règlementés autorisés par le Conseil d'Administration depuis la clôture :
  - Renouvellement d'engagements concernant Mr Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (clause de non-concurrence, clause de départ contraint soumise à conditions de performance, bénéfice des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé)
  - Suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de Mr A. Ricard
- Poursuite des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale
  - Contrat de crédit par pool bancaire, prêt à Havana Club Holding

## ◆ Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'Administration relatif au contrôle interne et à la gestion des risques

### PAGES 47 du Document de Référence

- Aucune observation à formuler sur les informations contenues dans le rapport du Président s'agissant des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière
- Attestation de l'exhaustivité des informations présentées dans ce document par rapport à celles requises dans le cadre de l'application de l'article L225.37 du code de commerce

# ◆ Rapports spéciaux relatifs à l'Assemblée Générale Extraordinaire

PAGES 231 et 232 du Document de Référence

- Rapport sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, au profit de certains membres du Comité Exécutif et du Dirigeant Mandataire Social (16<sup>ème</sup> résolution)
  - Rapport sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise (17<sup>ème</sup> résolution)
- ➔ Aucune observation sur ces deux rapports étant précisé que :
- Les opérations sur lesquelles ils portent s'inscrivent dans les conditions prévues par la loi
  - L'ensemble des informations requises pour vous permettre d'apprécier la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription ont été portées à votre attention

# Présentation des résolutions



*Jeudi 17 novembre 2016*

IAN FITZSIMONS

**DIRECTEUR JURIDIQUE GROUPE**



## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Première résolution

#### Comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2016

Cette résolution a pour objet d'approuver les comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2016 faisant apparaître un bénéfice net de 764 078 429,13 euros.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Deuxième résolution

### Comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2016

Cette résolution a pour objet d'approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2016.

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Troisième résolution

#### Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2016 et fixation du dividende

Cette résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2016.

Il est proposé de fixer le dividende à 1,88 € par action. Un acompte sur dividende de 0,90 € par action ayant été versé le 8 juillet 2016, le solde, soit 0,98 € par action, serait détaché le 28 novembre 2016 et mis en paiement le 30 novembre 2016.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Quatrième résolution

Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce

Cette résolution a pour objet de faire approuver par l'Assemblée Générale les conventions et engagements réglementés visés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Cinquième résolution

Approbation des engagements réglementés visés à l'article L.225-42-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Alexandre Ricard

Cette résolution a pour objet de faire approuver par l'Assemblée Générale les engagements réglementés relatifs à M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Sixième résolution

#### Renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Ricard en qualité d'Administrateur

Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Ricard pour une durée de 4 ans.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Septième résolution

### Renouvellement du mandat de Monsieur Pierre Pringuet en qualité d'Administrateur

Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Pierre Pringuet pour une durée de 4 ans.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Huitième résolution

### Renouvellement du mandat de Monsieur César Giron en qualité d'Administrateur

Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur César Giron pour une durée de 4 ans.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Neuvième résolution

### Renouvellement du mandat de Monsieur Wolfgang Colberg en qualité d'Administrateur

Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Wolfgang Colberg pour une durée de 4 ans.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Dixième résolution

### Ratification de la cooptation de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur

Cette résolution a pour objet de ratifier la cooptation de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur, décidée par le Conseil d'Administration du 20 juillet 2016, en remplacement de Monsieur Laurent Burelle, Administrateur démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2017.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Onzième résolution

### Nomination du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire

Par le vote de cette résolution, nous vous proposons, de nommer le cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire, en remplacement du cabinet Mazars.

Le mandat du cabinet KPMG SA serait conféré pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2022.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Douzième résolution

### Nomination du cabinet SALUSTRO REYDEL en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant

Par le vote de cette résolution, nous vous proposons, de nommer le cabinet SALUSTRO REYDEL en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant, en remplacement de la société CBA.

Le mandat du cabinet SALUSTRO REYDEL serait conféré pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2022.

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Treizième résolution

#### Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration

Cette résolution a pour objet de fixer le montant global annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration, pour l'exercice en cours, à 970 000 euros.

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Quatorzième résolution

#### Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 à Monsieur Alexandre Ricard

Nous vous demandons, par cette résolution, d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le document de référence, pages 219 à 222.

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Quinzième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la société

Cette résolution a pour objet d'autoriser la Société à opérer sur ses propres actions :

- Durée de validité : 18 mois
- Prix maximum d'achat par action : 150 euros
- Plafond de détention : 10% du capital

# ◆ Résolutions à caractère extraordinaire

## Seizième résolution

Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre à certains membres du Comité Exécutif et au Dirigeant Mandataire Social de la Société dans la limite de 0,035% du capital social

Cette résolution a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à attribuer gratuitement et à titre exceptionnel des actions existantes ou à émettre à certains membres du Comité Exécutif et au Dirigeant Mandataire Social, en compensation partielle de la perte du bénéfice du régime de retraite supplémentaire :

- Plafond maximal : 0,035% du capital social
- Sous-plafond pour le Dirigeant Mandataire Social : 0,02% du capital social
- Durée de validité : 24 mois

# ◆ Résolutions à caractère extraordinaire

## Dix-septième résolution

Augmentation de capital dans la limite de 2% du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise

Cette résolution a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder à telles émissions :

- Plafond maximal : 2%
- Durée de validité : 26 mois

# ◆ Résolutions à caractère extraordinaire

## Dix-huitième résolution

### Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

Cette résolution a pour objet de permettre d'accomplir les formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée Générale.

# Questions des actionnaires



*Jeudi 17 novembre 2016*

# **Vote** **des résolutions**



*Jeudi 17 novembre 2016*

# **Vote** **des résolutions**



*Jeudi 17 novembre 2016*

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Première résolution

Comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2016

**diffusée par la banque**

# ◆ Résolutions à caractère ordinaire

## Deuxième résolution

Comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2016

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2016 et fixation du dividende

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Quatrième résolution

Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Cinquième résolution

Approbation des engagements réglementés visés à l'article L.225-42-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Alexandre Ricard

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Sixième résolution

Renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Ricard en qualité d'Administrateur

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Septième résolution

Renouvellement du mandat de Monsieur Pierre Pringuet en qualité d'Administrateur

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Huitième résolution

Renouvellement du mandat de Monsieur César Giron en qualité d'Administrateur

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Neuvième résolution

Renouvellement du mandat de Monsieur Wolfgang Colberg en qualité d'Administrateur

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Dixième résolution

Ratification de la cooptation de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Onzième résolution

Nomination du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Douzième résolution

Nomination du cabinet SALUSTRO REYDEL en qualité de  
Commissaire aux Comptes suppléant

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Treizième résolution

Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Quatorzième résolution

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 à Monsieur Alexandre Ricard

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère ordinaire

### Quinzième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la société

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère extraordinaire

### Seizième résolution

Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre à certains membres du Comité Exécutif et au Dirigeant Mandataire Social de la Société dans la limite de 0,035% du capital social

**diffusée par la banque**

## ◆ Résolutions à caractère extraordinaire

### Dix-septième résolution

Augmentation de capital dans la limite de 2% du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise

**diffusée par la banque**

# ◆ Résolutions à caractère extraordinaire

## Dix-huitième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

**diffusée par la banque**

# Clôture



*Jeudi 17 novembre 2016*



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*