

Gouvernement d'entreprise

113 > Présentation des organes de direction et d'administration

- Conseil d'Administration et Direction Générale
- Commentaires sur la composition du Conseil d'Administration
- Rôle et fonctionnement du Conseil d'Administration
- Les Comités du Conseil d'Administration
- Évaluation du Conseil d'Administration
- Les Commissaires aux Comptes

124 > Intérêts des dirigeants et des mandataires sociaux : rémunération, programmes de stock-options

- Montant des rémunérations des mandataires sociaux
- Politique de rémunération des administrateurs
- Politique de rémunération des dirigeants et d'attribution des stock-options
- Contrats d'intéressement et de participation

Présentation des organes de direction et d'administration

Conseil d'Administration et Direction Générale

Prénom et nom ou dénomination sociale du membre	Âge	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾	Nombre d'actions détenues au 31.12.2003	Mandats exercés en dehors du Groupe
Président-Directeur Général M. Patrick Ricard	58 ans	15.06.1978	2003	632 876	Président : F.E.V.S. (Fédération des Exportateurs de Vins & Spiritueux) Administrateur: Altadis (Espagne), Provimi S.A., Société Générale, Société Paul Ricard S.A., Société Paul Ricard & Fils S.A., Société Immobilière et Financière pour l'Alimentation S.A. (SIFA)
Vice-Président du Conseil d'Administration M. Thierry Jacquillat	65 ans	10.05.1989	2003	29 626	Président : Association École Normale de Musique de Paris Alfred Cortot Vice-Président : Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Administrateur : Société Immobilière et Financière pour l'Alimentation S.A. (SIFA)
Directeurs Généraux Délégués M. Richard Burrows	57 ans	02.05.2000	2003	18 164	Deputy Governor : The Bank of Ireland Group Plc. Administrateur : Development Consultants International Ltd., Irish Management Institute, The Enterprise Trust
M. Pierre Pringuet	53 ans	02.05.2000	2003	26 271	
Administrateurs Mme Françoise Hémar	72 ans	09.06.1983	2007	49 016	
Mme Danièle Ricard	65 ans	16.06.1969	2004	75 205	Président-Directeur Général : Société Paul Ricard Vice-Président-Directeur Général: Société Paul Ricard & Fils Gérante : Société Presqu'île de Cassis
M. Jean-Claude Beton	78 ans	11.06.1987	2004	12 685	Président-Directeur Général : Forbes S.A. Gérant : GFA Grand Ormeau Administrateur : Somecin
M. François Gérard	63 ans	10.12.1974	2005	42 625	

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



Prénom et nom ou dénomination sociale du membre	Âge	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾	Nombre d'actions détenues au 31.12.2003	Mandats exercés en dehors du Groupe
M. Rafaël Gonzalez Gallarza	69 ans	05.05.1998	2007	50	Président du Conseil d'Administration : Prensa Malaguena S.A., Société Immobilière et Financière pour l'Alimentation S.A. (SIFA) Administrateur : Endesa
Société Paul Ricard représentée par Mme Béatrice Baudinet ⁽²⁾	62 ans	09.06.1983	2008	8 445 466	
Administrateurs indépendants					
M. Jean-Dominique Comolli	55 ans	06.05.1997	2008	63	Président-Directeur Général : SEITA Co-Président : Altadis (France) Administrateur : Altadis (Espagne)
Lord Douro	58 ans	07.05.2003	2008	275 ⁽³⁾	Président : Framlington Group (Grande-Bretagne), Richemont Holding UK Ltd (Grande-Bretagne) Administrateur : Compagnie Financière Richemont AG (Suisse), Global Asset Management Worldwide (Grande-Bretagne), Sanofi-Synthelabo (France)
M. Jean-Jacques Laffont	56 ans	31.05.2002	2007	100	Membre du Conseil : Société Internationale d'Économie (IEA)
M. Gérard Théry	70 ans	04.05.1999	2004	225	Président : Société Génération Numérique BFT Président du Conseil : Fondation Mécénat Musical (Société Générale) Administrateur : ERAP
M. Didier Pineau-Valencienne	72 ans	07.05.2003	2008	710	Président d'Honneur : Schneider Electric S.A., Square D Senior Advisor : Crédit Suisse First Boston (Londres) Membre du Conseil de Surveillance : Lagardère S.A., Aventis. Administrateur : Fleury Michon S.A., Wendel Investissement S.A.
M. William Webb	64 ans	07.05.2003	2008	1 200 ADR (équivalant à 300 actions ordinaires)	Président : Foreign Policy Association, Elie Wiesel Foundation for Humanity, American Australian Association Member of the Executive Committee : International Tennis Hall of Fame

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

(2) Béatrice Baudinet est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de la Société Paul Ricard.

(3) Au jour de la présente Assemblée.

AUTRES MANDATS EXERCÉS DANS LE GROUPE

M. Patrick Ricard Président-Directeur Général		
Sociétés françaises	Administrateur	→ Martell & Co S.A. → Pernod Ricard Europe S.A. → Pernod Ricard Finance S.A.
	Représentant Permanent de la Société Pernod Ricard au sein du Conseil d'Administration	→ Cusenier S.A. → JFA S.A. → Pernod S.A. → Santa Lina S.A. → Ricard S.A. → Compagnie Financière des Produits Orangina S.A. (CFPO)
	Membre du Conseil de Direction	→ Pernod Ricard Asia S.A.S. → Pernod Ricard North America S.A.S. (représentant permanent de la Société Pernod Ricard)
	Représentant Permanent de International Cognac Holding	→ Renault Bisquit S.A.
Sociétés étrangères	Président du Conseil d'Administration	→ Comrie plc → World Brands Duty Free Ltd
	Vice-Président du Conseil d'Administration	→ Austin Nichols and Co Inc
	Administrateur	→ Peri Mauritius Ltd → Chivas Brothers Ltd → The Glenlivet Distillers Ltd → Aberlour Glenlivet Distillery Ltd → Boulevard Export Sales Inc → Peribel S.A. → Distillerie Fratelli Ramazzotti Spa → Duncan Fraser and Company Ltd → Glenforres Glenlivet Distillery Ltd → House of Campbell Ltd → Irish Distillers Group Ltd → Larios Pernod Ricard S.A. → Muir Mackenzie Ad Company Ltd → Pernod Ricard Swiss S.A. → Polairen Trading Ltd → Sankaty Trading Ltd → Pernod Ricard Nederland BV → Populous Trading Ltd → White Heather Distillers Ltd → W. Whiteley and Company Ltd → Pernod Ricard Acquisition II Corp
	Représentant Permanent de la Société Pernod Ricard au sein du Conseil d'Administration	→ Campbell Distillers Ltd
	Président	→ Austin Nichols Export Sales Inc
	Membre du Conseil de Surveillance	→ Wyborowa S.A.
M. Thierry Jacquillat Vice-Président		
Sociétés françaises	Président du Conseil d'Administration	→ Pernod Ricard Finance S.A. → Santa Lina S.A.
	Représentant Permanent de la Société Pernod Ricard au sein du Conseil d'Administration	→ Pernod Ricard Europe S.A. → Compagnie Financière des Produits Orangina S.A. (CFPO) → Établissements Vinicoles Champenois S.A. (EVC) → Galibert et Varon S.A.
	Administrateur	→ Pernod S.A. → Ricard S.A. → JFA S.A.
	Membre du Conseil de Direction	→ Pernod Ricard Asia S.A.S. → Pernod Ricard North America S.A.S. (représentant Santa Lina)



Sociétés étrangères	Président du Conseil d'Administration	→ Austin Nichols and Co Inc
	Administrateur	→ Irish Distillers Group Ltd → Larios Pernod Ricard S.A. → Distillerie Fratelli Ramazzotti Spa → Treat Venture LLC → Peribel S.A. → Pernod Ricard Acquisition II Corp → Boulevard Export Sales Inc → Austin Nichols Export Sales Inc (Vice-Président) → Periceyl LLC → Fenchurch Securities Pte Ltd → Campbell Distillers Ltd → House of Campbell Ltd → Aberlour Glenlivet Distillery Ltd → Duncan Fraser and Company Ltd → Lothbury Holdings Pte Ltd → Glenforres Glenlivet Distillery Ltd → Muir Mackenzie Ad Company Ltd → Comrie plc → Populous Trading Ltd → White Heather Distillers Ltd → W. Whiteley and Company Ltd → Polairen Trading Ltd → Sankaty Trading Ltd
	Directeur Général	→ World Brands Duty Free Ltd
	Membre du Conseil de Surveillance	→ Wyborowa S.A.

Monsieur Richard Burrows
Directeur Général Délégué

Sociétés françaises	Président	→ Lina 3 SAS → Lina 5 SAS → Lina 7 SAS
	Administrateur	→ Pernod Ricard Europe S.A. → Pernod S.A. → Ricard S.A. → Martell & Co S.A.
	Directeur Général Délégué	→ Pernod Ricard Finance S.A.
Sociétés étrangères	Président	→ Irish Distillers Group Ltd → Irish Distillers Ltd
	Administrateur	→ Austin Nichols and Co Inc → Peri Mauritius Ltd → Chivas Brothers (holding) Ltd → Pernod Ricard Newco 2 Ltd → Pernod Ricard Newco 3 Ltd → Pernod Ricard Newco 4 Ltd → Pernod Ricard Newco 5 Ltd → Dillon Bass Ltd → Pernod Ricard Australia Pty Ltd → Chivas Brothers Ltd → Chivas Brothers (Americas) Ltd → Chivas Brothers (Europe) Ltd → Chivas Brothers (Japan) Ltd → The Glenlivet Distillers Ltd → Treat Venture LLC → Populous Trading Ltd → Polairen Trading Ltd → Sankaty Trading Ltd → Watercourse Distillery Ltd → Gallwey Liqueurs Ltd → Irish Distillers Trustees Ltd → Proudlen (NI) Ltd → Pernod Ricard Trinidad Ltd → Proudlen Distillery Ltd → Seagram India Pte Ltd
	Vice-Président du Conseil de Surveillance	→ Wyborowa S.A.

Monsieur Pierre Pringuet Directeur Général Délégué		
Sociétés françaises	Directeur Général	→ Lina 3 SAS → Lina 5 SAS
	Directeur Général Délégué	→ Pernod Ricard Finance S.A. → Santa Lina S.A.
	Président	→ Lina 6 SAS → Lina 8 SAS
	Administrateur	→ Pernod Ricard Europe S.A. → Pernod S.A. → Ricard S.A. → Martell & Co S.A.
Sociétés étrangères	Administrateur	→ Austin Nichols and Co Inc → Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd → Irish Distillers Ltd → Irish Distillers Group Ltd → Pernod Ricard Belgium S.A. → Larios Pernod Ricard S.A. → Distillerie Fratelli Ramazzotti Spa → Scitrium Europe Investments BV → C/O Crédit Lyonnais Trust Management → Pernod Ricard Japan KK → Taylor Burnham Industries BV → C/O Crédit Lyonnais Trust Management → Pernod Ricard Australia Pty Ltd → Pernod Ricard Nederland BV → The Glenlivet Distillers Ltd → Treat Venture LLC → Seagram India Pte Ltd → Chivas Brothers Ltd → Havana Club Holding S.A.
	Membre du Conseil de Surveillance	→ Georgian Wines & Spirits Company LLC → Pernod Ricard Deutschland GmbH → Agros Holding S.A.
	Président du Conseil	→ Pernod Ricard Swiss S.A.
	Manager Catégorie A	→ Havana Club Know-How
	Président du Conseil de Surveillance	→ Wyborowa S.A.
Monsieur Raphaël Gonzales Gallarza Administrateur		
Sociétés étrangères	Administrateur	→ The Glenlivet Distillers Ltd → Chivas Brothers Ltd → Pernod Ricard Newco 2 Ltd
	Membre du Conseil	→ Ruavieja S.A.
	Président du Conseil d'Administration	→ Larios Pernod Ricard S.A.
Monsieur Jean-Claude Beton Administrateur		
Sociétés étrangères	Administrateur	→ Austin Nichols and Co Inc
Monsieur François Gérard Administrateur		
Sociétés françaises	Administrateur	→ Martell & Co S.A. → Pernod S.A.



Commentaires sur la composition du Conseil d'Administration

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est composé de 14 membres élus pour 6 exercices. Parmi ses membres, il élit son Président qui doit être une personne physique. À l'issue de l'Assemblée Générale du 31 mai 2002, le Conseil a décidé de ne pas procéder à la dissociation des fonctions entre Présidence du Conseil d'Administration et Direction Générale de la Société. Les statuts stipulent également que chaque administrateur doit être propriétaire de 50 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat. Le règlement intérieur recommande une détention de titres supérieure à la limite statutaire et leur inscription au nominatif.

Six administrateurs ont la qualité d'administrateurs indépendants. Il s'agit de MM. Jean-Dominique Comolli, Jean-Jacques Laffont, Gérard Théry, Lord Douro, William Webb et Didier Pineau-Valencienne. Ils répondent aux critères de qualification de l'administrateur indépendant mis en évidence par le Rapport Consolidé sur le Gouvernement d'Entreprise, à savoir : "un administrateur est 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".

Après la nomination de MM. Burrows et Pringuet, la part des administrateurs indépendants ressortira à 40 % (soit 6 administrateurs sur 15).

Il n'y a pas d'administrateur élu par les salariés.

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

La délégation unique du personnel de Pernod Ricard S.A. est représentée au Conseil d'Administration par Madame Nathalie Hody et Madame Julia Massies. Cette représentation a pris effet lors de la réunion du Conseil d'Administration du 18 mars 2003.

RENOUVELLEMENT D'UN MANDAT – NOMINATION DE NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

Deux administrateurs arrivent au terme de leur mandat lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 17 mai 2004. Il s'agit de MM. Patrick Ricard et Thierry Jacquillat. Le mandat de M. Thierry Jacquillat n'est pas soumis à renouvellement. Le renouvellement du mandat de M. Patrick Ricard est soumis au suffrage des actionnaires de la Société.

Par ailleurs, il est proposé de nommer, en qualité de nouveaux administrateurs, M. Richard Burrows et M. Pierre Pringuet.

Conformément aux recommandations du Rapport Bouton sur le Gouvernement d'Entreprise, il vous est proposé de limiter à 4 ans la durée des fonctions des administrateurs. Les mandats en cours – et non échus lors de la présente Assemblée – des autres administrateurs ne sont pas concernés et resteront, jusqu'à leur échéance, d'une durée de six années.

M. PATRICK RICARD

Né le 12 mai 1945, marié, 3 enfants

Nationalité : française

Carrière : Patrick Ricard rejoint la société Ricard en 1967. Il est nommé Directeur des succursales en 1970 puis Directeur Général en 1972. Il devient ensuite Directeur Général de Pernod Ricard en 1975 puis Président-Directeur Général en 1978.

Principaux mandats :

- Président de la Fédération des Exportateurs de Vins et Spiritueux (FEVS)
- Administrateur de la Société Générale, d'Altadis (Espagne) et de Provimi S.A.

Nombre de titres Pernod Ricard détenus
au 31 décembre 2003 : 632 876

M. RICHARD BURROWS

Né le 16 janvier 1946, marié, 4 enfants

Nationalité : irlandaise

Carrière : Diplômé du Wesley College de Dublin (Irlande) et expert-comptable de formation, Richard Burrows rejoint Irish Distillers en 1971 et en prend la Présidence en 1991. Il est appelé à la Direction Générale de Pernod Ricard en 2000.

Principaux mandats :

- Deputy Governor, The Bank of Ireland
- Nombre de titres Pernod Ricard détenus
au 31 décembre 2003 : 18 164
-

M. PIERRE PRINGUET

Né le 31 janvier 1950, marié, 2 enfants

Nationalité : française

Carrière : Diplômé de l'École Polytechnique, ingénieur au corps des mines, Pierre Pringuet, parmi d'autres responsabilités dans la Fonction Publique, a été conseiller technique auprès de Michel Rocard et Directeur des industries agricoles et alimentaires. Il rejoint Pernod Ricard en 1987 en qualité de Directeur du Développement puis est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Europe dont il prend la Présidence en 1997. Il est appelé à la Direction Générale de Pernod Ricard en 2000. Nombre de titres Pernod Ricard détenus au 31 décembre 2003: 26 271

Rôle et fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 17 décembre 2002, a arrêté son règlement intérieur. L'objet du règlement est de compléter les aspects légaux, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration. Il prévoit notamment les règles de diligence, de confidentialité et de révélation de conflits d'intérêts. Le règlement intérieur rappelle les différentes règles sur les conditions d'intervention des administrateurs sur les titres de la Société. Il énonce le principe d'inscription des actions sous la forme nominative par les administrateurs et l'obligation des déclarations de transactions effectuées sur les titres de la Société (adhésion à la recommandation COB 2002-01).

Afin que chaque administrateur puisse participer efficacement aux travaux et délibérations du Conseil, les notes et documents, supports des points à l'ordre du jour, sont adressés préalablement aux réunions. L'administrateur peut solliciter toute explication ou information complémentaire qui lui paraîtrait nécessaire. Plus généralement, les administrateurs formulent auprès du Président toute demande de production d'information qui leur semblerait requise pour l'exercice de leurs missions. Ils peuvent également, s'ils le souhaitent, entrer en contact avec les Directeurs de la Société.

Le Conseil d'Administration examine périodiquement la stratégie du Groupe et, à chaque réunion, procède à l'examen détaillé de la marche des affaires : évolution des ventes, résultats financiers, situation de trésorerie.

Au cours de l'exercice 2003 le Conseil d'Administration a, en particulier :

- arrêté les comptes sociaux de Pernod Ricard S.A. pour l'année 2002 et les comptes consolidés du Groupe ;
- préparé les projets de résolutions présentées à l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2003 ;
- arrêté les comptes consolidés du 1^{er} semestre 2003 et fixé l'acompte sur dividende au titre de l'exercice 2003, mis en paiement en janvier 2004 ;
- décidé d'augmenter le capital social par attribution d'actions gratuites (en vertu des pouvoirs lui ayant été délégués par résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2001) ;
- adopté les règlements intérieurs du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations ainsi que la Charte d'Organisation Pernod Ricard ;
- arrêté, selon les recommandations du Comité des Rémunérations, le plan d'options d'achat d'actions mis en place le 18 décembre 2003 ;
- autorisé un certain nombre de cessions, acquisitions et conventions réglementées, dans le cadre de ses débats sur les orientations stratégiques.

Le Conseil d'Administration s'est réuni à 7 reprises au cours de l'année 2003 avec un taux de présence de 93 %.

Les Comités du Conseil d'Administration

Les Comités du Conseil d'Administration sont d'une part le Comité Stratégique et d'autre part deux comités spécialisés (au sens du Gouvernement d'Entreprise), le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Président : M. Patrick Ricard
Membres : Mme Danièle Ricard
M. François Gérard
M. Rafaël Gonzalez Gallarza
M. Thierry Jacquillat ⁽¹⁾

(1) Jusqu'au 17 mai 2004, terme de son mandat d'administrateur.



Le Comité Stratégique s'est réuni à 7 reprises au cours de l'année 2003. Sa mission consiste essentiellement à préparer les décisions stratégiques soumises à l'approbation du Conseil d'Administration.

LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit a été créé le 29 janvier 2002.

Président : M. Thierry Jacquillat ⁽¹⁾
Membres : M. Gérard Théry
(Administrateur indépendant)
M. Didier Pineau-Valencienne ⁽²⁾
(Administrateur indépendant)

(1) Jusqu'au 17 mai 2004, terme de son mandat d'administrateur.

(2) En remplacement de M. Jean-Dominique Comolli à compter de l'Assemblée Générale du 7 mai 2003.

En complément de la Charte de Fonctionnement adoptée en juin 2002, le Comité d'Audit a arrêté son règlement intérieur lors de la réunion du Conseil d'Administration du 18 mars 2003. Il s'est réuni à 7 reprises en 2003 avec un taux de présence de 100 %.

COMPOSITION FUTURE DU COMITÉ D'AUDIT

M. Thierry Jacquillat, actuel Président du Comité d'Audit, ne conservant pas son mandat d'administrateur, le Conseil d'Administration envisage d'arrêter comme suit la composition future du Comité d'Audit :

Président : M. Didier Pineau-Valencienne
(Administrateur indépendant)
Membres : M. Gérard Théry
(Administrateur indépendant)
M. François Gérard

MISSIONS PRINCIPALES DU COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit a pour principales fonctions de :

- s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;
- analyser les options d'arrêté des comptes ;
- examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ;
- donner au Conseil d'Administration un avis sur le renouvellement ou la nomination des Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux et sur

le montant de leur rémunération tout en veillant au respect des règles garantissant leur indépendance ;

- examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration ;
- examiner les risques et engagements hors bilan significatifs.

COMPTE RENDU DES TRAVAUX EN 2003

Le Comité d'Audit s'est réuni à 7 reprises au cours de l'exercice 2003. Les Commissaires aux Comptes, les services financiers et comptables ainsi que les équipes d'audit interne ont été associés à tout ou partie de chacune de ces réunions.

Les travaux effectués conformément au règlement intérieur ont porté principalement sur les points suivants :

- Revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière d'audit et de gouvernance d'entreprise.
- Revue de l'organisation des Commissaires aux Comptes :
Conformément à la recommandation du Comité d'Audit et après un appel d'offres, la société Deloitte Touche Tohmatsu a été nommée Commissaire aux Comptes titulaire lors du Conseil d'Administration du 18 mars 2003, après que le partage des tâches et des honoraires avec la société Mazars & Guérard, Commissaire aux Comptes titulaire du Groupe déjà en place, ait été fixé.
- Examen de la situation au 30 juin 2003 et des comptes consolidés au 31 décembre 2003 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 12 mars 2004) :
Le Comité d'Audit s'est réuni avec le management et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables ainsi que des questions où le Groupe intervient et où la fiabilité des comptes est concernée.
Une réponse affirmative a été donnée par le collège des Commissaires aux Comptes aux trois questions suivantes :
 - si l'audit externe était seul responsable des comptes, les aurait-il présentés de la même façon ?
 - si l'audit externe était actionnaire, considérerait-il avoir reçu les informations essentielles à la compréhension des résultats financiers ?
 - si l'audit externe était Président-Directeur Général, utiliserait-il les mêmes procédures internes ?

→ Suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe :
L'amélioration du besoin en fonds de roulement et un effet devises favorable permettent au Groupe d'atteindre, au 31 décembre 2003, des ratios d'endettement voisins de ceux d'avant l'acquisition Seagram.

→ Gestion des risques :

La Loi de Sécurité Financière du 1^{er} août 2003 a constitué le point de départ de l'élaboration d'un questionnaire interne adressé par le management de Pernod Ricard aux Directeurs Généraux et Directeurs Financiers de 34 filiales. Ce questionnaire a été soumis au préalable à l'examen du Comité d'Audit. Sur la base des réponses obtenues, d'entretiens menés ultérieurement avec ces Directeurs Généraux et Directeurs Financiers ainsi que du document de synthèse émis par l'AMF le 23 janvier 2004, des lettres de représentation ont été établies par les Présidents des filiales directes de Pernod Ricard au Président du Groupe. Ces dernières ont été remises au Comité d'Audit (au cours de la séance du 19 février 2004) qui n'a émis aucune observation.

→ Passage au référentiel comptable IAS/IFRS :

Le bilan d'ouverture du Groupe au 1^{er} juillet 2004 sera établi selon le référentiel comptable IAS/IFRS. Des groupes de travail ad hoc, avec l'aide des auditeurs externes, ont permis d'identifier quatre points principaux de divergence avec le référentiel comptable actuel :

- les engagements de retraite ;
- les impôts différés sur immobilisations incorporelles ;
- la juste valeur des titres de participation ;
- le retraitement du calcul du bénéfice net par action.

Les méthodes retenues pour le calcul des engagements de retraite ont d'ores et déjà été mises en conformité avec le référentiel comptable IAS/IFRS.

→ Examen des rapports d'audit interne 2003 :
Les missions d'audit interne réalisées par la Holding en liaison avec les Commissaires aux Comptes ont porté sur quatre sociétés qui sont au cœur de la rentabilité du Groupe (Chivas Brothers, Martell & Co, Irish Distillers et Orlando Wyndham) et qui, à elles seules, regroupent 78 % de la valeur

des stocks du Groupe au 31 décembre 2003.

La revue qui a porté principalement sur la méthode de comptabilisation des stocks à vieillissement a permis d'arrêter des solutions communes à Chivas Brothers, Irish Distillers et Martell & Co et d'ajuster la valorisation des stocks d'Orlando Wyndham.

Les missions d'audit des holdings régionales ont porté sur :

- 5 filiales en Europe ;
- 4 filiales en Asie ;
- 3 filiales en Amérique du Nord et en Amérique du Sud.

Le programme prévisionnel d'audit 2004 devrait porter principalement sur les sociétés Ricard, Wyborowa, Pernod et Pernod Ricard USA, ainsi que sur 17 filiales des quatre holdings régionales.

Perspectives 2004

Le Comité d'Audit prévoit de se réunir à 6 reprises en 2004.

Les thèmes majeurs de l'exercice devraient être la gestion des risques, la mise en place des normes comptables IAS/IFRS et les missions d'audit interne sur Ricard, Wyborowa, Pernod et Pernod Ricard USA.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des Rémunérations a été créé le 28 février 2000.

Président : M. Jean-Dominique Comolli
(Administrateur indépendant)

Membres : Mme Danièle Ricard
Lord Douro ⁽¹⁾
(Administrateur indépendant)

(1) En remplacement de M. Jean-Claude Beton à compter de l'Assemblée Générale du 7 mai 2003.

Au cours de l'année 2003, le Comité des Rémunérations s'est réuni à trois reprises avec un taux de présence de 89 %.



MISSIONS PRINCIPALES DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des Rémunérations a pour principales fonctions de :

- proposer au Conseil d'Administration les modalités et montants de la rémunération fixe et/ou de la rémunération variable des mandataires sociaux, y compris tous avantages en nature et en matière de retraite ;
- apprécier l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par les mandataires sociaux, le cas échéant, d'autres sociétés du Groupe ;
- contrôler l'application annuelle des règles fixées par le Conseil d'Administration en vue notamment de la détermination des rémunérations variables ;
- examiner la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux des sociétés du Groupe ;
- proposer au Conseil d'Administration la politique générale d'attribution des options d'achat ou de souscription d'actions à consentir par la Société ;
- examiner toute question que lui soumettrait son Président, le Conseil d'Administration ou le Président du Conseil d'Administration relativement aux sujets décrits ci-dessus ainsi qu'aux projets d'augmentation du capital réservée aux salariés.

COMPTE RENDU DES TRAVAUX EN 2003

Au cours de l'exercice 2003 le Comité des Rémunérations a, en particulier:

- défini et adopté le règlement intérieur de son propre fonctionnement ;
- examiné le projet de stock-options pour 2003 et mis en application certaines évolutions par rapport aux plans précédents. Le Comité des Rémunérations a notamment étudié l'harmonisation de la procédure de distribution de stock-options avec la politique globale de rémunération du Groupe approuvée par le Conseil d'Administration. L'ensemble de ces travaux a été effectué en prenant en compte une étude de rémunération effectuée par la Direction des Ressources Humaines avec un cabinet spécialisé. En 2003, ce programme de stock-options, par achat d'actions, a porté sur 636 199 titres attribués à 418 personnes. Les critères d'attribution des stocks-options sont principalement le niveau de responsabilité, les performances individuelles, les résultats de chaque filiale ainsi que les résultats du Groupe.
- préparé les éléments de calcul des bonus des membres de la Direction Générale dus au titre de l'exercice 2002 ;

- préparé les décisions du Conseil d'Administration concernant la rémunération fixe au titre de l'exercice 2003 des membres de la Direction Générale ainsi que la rémunération de certains autres membres du Conseil d'Administration ;
- fixé les critères de rémunération variable de l'exercice 2003 des dirigeants du Groupe : objectif de croissance des volumes des douze marques stratégiques, objectif de résultat opérationnel, objectif de réduction de la dette, ainsi que plusieurs objectifs qualitatifs.

À compter du 17 mars 2004, le Comité des Rémunérations est devenu le **Comité des Rémunérations et des Nominations** et s'est vu confier de nouvelles missions :

- assurer la pérennité des organes de direction en établissant un plan de succession des mandataires sociaux salariés et des administrateurs ;
- assurer la sélection des nouveaux administrateurs, la procédure de recherche et de renouvellement des administrateurs indépendants et l'examen périodique du respect des critères d'indépendance.

La composition du Comité est inchangée. Le Président du Conseil d'Administration est associé aux réflexions ayant trait aux nominations.

Évaluation du Conseil d'Administration

Conformément aux règles prévues par son règlement intérieur, Pernod Ricard a initié une procédure interne d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration, qui sera mise en œuvre en 2004. À cet effet, les membres du Conseil ont été invités à donner leur avis sur la composition du Conseil ainsi que sur la qualité de l'information mise à leur disposition. Le questionnaire porte également sur la composition et les travaux des Comités spécialisés. Cette évaluation a pour objectif d'améliorer les modalités de fonctionnement du Conseil et de le rendre plus efficace dans l'accomplissement de ses missions.

Les Commissaires aux Comptes

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES DE PERNOD RICARD

- Société Mazars & Guérard, représentée par M. Frédéric Allilaire, dont le siège social est 39 rue de Wattignies, 75012 Paris, nommée en Assemblée Générale du 11 juin 1987 et dont le mandat a été renouvelé pour une durée qui prendra fin à l'issue de la présente Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2003.
 Il est proposé au vote des actionnaires, lors de la présente Assemblée, le renouvellement du mandat de la société Mazars & Guérard pour une durée de six exercices.

- Société Deloitte Touche Tohmatsu, représentée par MM. Alain Pons et Alain Penanguer et dont le siège social est 185, avenue Charles-de-Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine. La société Deloitte Touche Tohmatsu a été nommée en Assemblée Générale du 7 mai 2003 pour une durée qui prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2004.
- Société d'Expertise Comptable A. & L. Genot, société RSM Salustro Reydel, représentée par M. Xavier Delanglade, dont le siège social est Le Grand Pavois, 320, avenue du Prado, 13268 Marseille Cedex 08, nommée pour la première fois en Assemblée Générale le 11 juin 1987 et dont le mandat a été renouvelé pour une durée qui prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2004.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

En milliers d'euros	Mazars & Guérard				Deloitte & Touche				A&L Genot				Autres Commissaires aux Comptes			
	Montants		%		Montants		%		Montants		%		Montants		%	
	2003	2002 ⁽¹⁾	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Audit																
Commissariat aux Comptes, Certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 714	3 286	69	43	1 668	-	84	-	121	136	59	60	373	517	50	71
Missions accessoires	308	4 327	12	56	280	-	14	-	84	92	41	40	139	213	19	29
Sous-total Audit	2 022	7 613	81	99	1 948	-	98	-	205	228	100	100	512	730	69	100
Autres prestations																
Juridique, fiscal, social	382	39	16	1	24	-	1	-	-	-	-	-	198	-	27	-
Technologies de l'information	-	-	-	-	10	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	80	-	3	-	6	-	-	-	-	-	-	-	30	-	4	-
Sous-total autres prestations	462	39	19	1	40	-	2	-	-	-	-	-	228	-	31	-
Total	2 484	7 652	100	100	1 988	-	100	-	205	228	100	100	740	730	100	100

(1) Les missions accessoires sont principalement liées aux travaux d'audit d'acquisition effectués à l'occasion du rachat de Seagram par Pernod Ricard.



Intérêts des dirigeants et des mandataires sociaux : rémunération, programmes de stock-options

Montant des rémunérations des mandataires sociaux

En euros	Rémunération brute fixe y compris jetons de présence filiales	Rémunération brute variable au titre de 2003	% variable vs fixe	Jetons de présence ⁽¹⁾	Total rémunération au titre de 2003 ⁽¹⁾	Total rémunération au titre de 2002
Président-Directeur Général						
M. Patrick Ricard	903 228	944 311	104,55 %	33 000	1 880 539	2 336 606
Vice-Président du Conseil d'Administration						
M. Thierry Jacquillat ⁽²⁾	1 588 925			33 000	1 621 925	625 084
Directeurs Généraux Délégués						
M. Richard Burrows	579 267	625 679	108,01 %		1 204 946	1 412 053
M. Pierre Pringuet	579 267	625 679	108,01 %		1 204 946	1 412 140
Administrateurs						
M. François Gérard				33 000	33 000	29 400
M. Jean-Claude Beton	31 475			33 000	64 475	66 441
Société Paul Ricard				33 000	33 000	29 400
Mme Françoise Hémar				33 000	33 000	29 400
Mme Danièle Ricard				33 000	33 000	29 400
M. Jean-Dominique Comolli				55 333	55 333	44 100
M. Rafaël Gonzalez Gallarza	226 556			33 000	259 556	264 088
M. Jean-Jacques Laffont				23 000	23 000	22 050
M. Gérard Théry				55 000	55 000	44 100
M. Didier Pineau-Valencienne				32 000	32 000	
M. William H. Webb				20 667	20 667	
Lord Dour				32 500	32 500	

(1) Dont jetons de présence versés pour participation aux Comités d'Audit et des Rémunérations.

(2) Une prime exceptionnelle de 1,5 million d'euros a été décidée par le Conseil d'Administration du 18 décembre 2003 en raison de la contribution de M. Jacquillat au succès de l'acquisition de Seagram et de la cession d'Orangina.

Le tableau de rémunération des mandataires sociaux fait ressortir la part fixe ainsi que la part variable de la rémunération perçue au titre de l'exercice clos. Cette méthode de présentation est identique à celle de l'exercice précédent.

Politique de rémunération des administrateurs

Au titre de l'exercice 2003, le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration ressort à 528 000 euros. La répartition en a été faite en établissant une hiérarchie selon la contribution effective de chaque administrateur ou membre indépendant des Comités aux travaux du Conseil. Par ailleurs, il a été instauré, dans les règles de répartition, une partie fixe et une partie variable, cette dernière prenant en compte l'absentéisme.

Au titre de l'exercice 2004, lequel – sous réserve d'un vote favorable des actionnaires – devrait être prorogé de 6 mois, il est proposé de porter le montant des jetons alloués au Conseil à 864 450 euros. Hors modification du nombre d'administrateurs et allongement exceptionnel de l'exercice 2004, la variation ressort en progression de 1,9 % par rapport à l'exercice antérieur.

Politique de rémunération des dirigeants et d'attribution des stock-options

RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération des dirigeants a été définie par le Comité des Rémunérations dès 2002 et approuvée par le Conseil d'Administration. La part variable de cette rémunération peut représenter une part significative de la rémunération totale si les objectifs annuels sont atteints, voire dépassés comme ce fut le cas en 2002.

STOCK-OPTIONS

Les règles d'attribution des stock-options aux mandataires sociaux sont établies en fonction de différents critères dont le niveau de responsabilité et l'atteinte des objectifs du Groupe. Le Comité des Rémunérations a établi ces règles d'attribution, qui ont été validées par le Conseil d'Administration, après examen d'une étude réalisée par un cabinet externe spécialisé.

AUTRES AVANTAGES

Une voiture de fonction est mise à la disposition du Président et de chaque Directeur Général Délégué.

En contrepartie exclusive des services rendus dans l'exercice de leur fonction, les dirigeants mandataires sociaux français participent au régime de retraite à prestations définies additif du Groupe. Ce régime permet de compenser l'absence de couverture de retraite complémentaire obligatoire sur la partie de la rémunération individuelle supérieure à 8 plafonds annuels de sécurité sociale. Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition de présence dans le Groupe au jour du départ à la retraite.

On notera que ce système n'est pas spécifique aux mandataires sociaux, il concerne tous les collaborateurs français du Groupe ayant une rémunération supérieure au plafond précité.

M. Richard Burrows bénéficie, pour sa part, du régime de retraite par capitalisation des dirigeants de Irish Distillers dont les montants sont comparables à ceux attribués aux dirigeants français.

TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

	Nombre d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix (en euros)	Date d'échéance	Plan n°
Options consenties durant l'exercice à chaque mandataire social				
Patrick Ricard	15 840	87,73	18/12/13	12
Pierre Pringuet	12 672	87,73	18/12/13	12
Richard Burrows	12 672	87,73	18/12/13	12
Options levées durant l'exercice par chaque mandataire social				
Patrick Ricard	12 500	36,71	19/12/07	3
Patrick Ricard	7 500	32,44	19/12/06	2
Thierry Jacquillat	31 484	36,71	19/12/07	3
Pierre Pringuet	10 250	47,92	27/01/10	5
Pierre Pringuet	5 208	45,36	28/01/09	4
Pierre Pringuet	3 938	36,71	19/12/07	3



CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Les conventions réglementées conclues au cours de l'exercice ou conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice sont présentées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées dans le chapitre consacré aux comptes sociaux.

TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS DU GROUPE NON MANDATAIRES SOCIAUX ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

	Nombre d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix (en euros)	Plan n°
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	52 903	87,73	12
Options détenues sur l'émetteur levées durant l'exercice par les dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	45 595	35,54	1/2/3/4

Pernod Ricard n'a pas émis d'autres instruments optionnels réservés aux mandataires sociaux ou aux dix premiers attributaires salariés du Groupe.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2003

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12
Date d'autorisation par l'Assemblée	12.05.93	12.05.93	12.05.93	05.05.98	05.05.98	05.05.98	05.05.98	03.05.01	03.05.01	03.05.01	03.05.01	03.05.01
Date du Conseil d'Administration	04.10.94	19.12.96	19.12.97	28.01.99	27.01.00	27.09.00	19.12.00	19.09.01	18.12.01	11.02.02	17.12.02	18.12.03
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Souscription	Souscription	Souscription	Achat
Nombre total des options pouvant être souscrites	968 919	1 044 760	304 422	291 427	333 604	75 000	374 953	48 346	832 202	139 004	863 201	636 199
<i>dont part des options revenant aux mandataires sociaux de Pernod Ricard S.A.</i>	<i>48 825</i>	<i>70 500</i>	<i>66 058</i>	<i>26 079</i>	<i>32 275</i>	<i>75 000</i>	<i>37 640</i>	<i>0</i>	<i>104 348</i>	<i>0</i>	<i>69 370</i>	<i>41 184</i>
<i>dont part des options revenant aux 10 premiers attributaires salariés du Groupe</i>	<i>92 925</i>	<i>96 000</i>	<i>48 081</i>	<i>57 260</i>	<i>56 496</i>	<i>0</i>	<i>62 258</i>	<i>48 343</i>	<i>109 723</i>	<i>27 318</i>	<i>95 074</i>	<i>52 903</i>
Départ d'exercice des options	04.10.94	19.12.96	19.12.97	28.01.99	27.01.00	27.09.00	19.12.00	19.09.01	18.12.01	11.02.02	17.12.02	18.12.03
Date d'expiration	04.10.04	19.12.06	19.12.07	28.01.09	27.01.10	27.09.10	19.12.10	19.09.11	18.12.11	11.02.12	17.12.12	18.12.13
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	37,48	32,44	36,71	45,36	47,92	43,60	46,64	62,96	61,60	65,20	73,72	87,73
Nombre d'options souscrites au 31.12.03	780 362	806 087	114 439	31 834	11 274	0	0	0	757	0	0	0
Options annulées pendant l'exercice	5 000	0	2 988	2 656	1 464	0	1 881	0	7 349	8 523	9 503	0
Options non exercées au 31.12.03	96 144	213 457	137 547	237 174	309 821	75 000	369 487	48 346	818 376	121 416	853 698	636 199

Conformément à l'autorisation qui lui avait été donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 3 mai 2001, le Conseil d'Administration de Pernod Ricard a institué le 18 décembre 2003, un plan d'options d'achat d'actions de la Société, au profit des cadres à haut niveau de responsabilité du Groupe.

Ce plan a porté sur 636 199 actions consenties en options d'achat au profit de 418 bénéficiaires au prix d'exercice de 87,73 euros chacune. Le prix d'attribution correspond à la moyenne des cours de l'action Pernod Ricard pendant les 20 séances de bourse qui ont précédé le Conseil d'Administration ayant décidé cette attribution. Aucun rabais n'a été appliqué sur ce prix moyen. 41 184 options ont été attribuées aux mandataires sociaux de Pernod Ricard S.A.

Contrats d'intéressement et de participation

Les employés de la société Pernod Ricard S.A. bénéficient d'un plan d'intéressement triennal, renouvelé le 13 juin 2001 et basé sur les résultats consolidés du Groupe. Les autres filiales du Groupe, tant françaises qu'étrangères, ont généralement mis en place pour leurs salariés des accords de participation et d'intéressement à leur propre résultat.