

4

RAPPORT DE GESTION

4.1	CHIFFRES CLÉS DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 30 JUIN 2018	130	4.5	DÉFINITIONS ET RAPPROCHEMENT DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE AVEC LES INDICATEURS IFRS	137
4.1.1	Compte de résultat	130	4.5.1	Croissance interne	137
4.1.2	Bilan	130	4.5.2	<i>Free cash flow</i>	137
4.1.3	Endettement financier net	131	4.5.3	Indicateurs « courants »	137
4.1.4	Flux de trésorerie	131	4.5.4	Dette nette	137
4.2	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DU RÉSULTAT	132	4.5.5	EBITDA	137
4.2.1	Présentation des résultats	132	4.6	GESTIONS DES RISQUES	138
4.2.2	Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales	133	4.6.1	Introduction	138
4.2.3	Contribution après investissements publi-promotionnels	134	4.6.2	Risques liés à l'activité	138
4.2.4	Résultat opérationnel courant	134	4.6.3	Risques industriels et environnementaux	140
4.2.5	Résultat financier	134	4.6.4	Risques juridiques et réglementaires	142
4.2.6	Résultat net courant part du Groupe	134	4.6.5	Risques financiers	144
4.2.7	Résultat net part du Groupe	134	4.6.6	Assurance et couverture des risques	144
4.3	ENDETTEMENT NET	135	4.6.7	Risques et litiges : méthode de provisionnement	146
4.4	PERSPECTIVES	136	4.6.8	Matrice des risques 2018	146
			4.7	CONTRATS IMPORTANTS	147
			4.7.1	Contrats importants hors financement	147
			4.7.2	Contrats de financement	147

4.1 CHIFFRES CLÉS DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 30 JUIN 2018

4.1.1 Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
Chiffre d'affaires	8 682	9 010	8 987
Marge brute après coûts logistiques	5 371	5 602	5 604
Investissements publi-promotionnels	(1 646)	(1 691)	(1 720)
Contribution après investissements publi-promotionnels	3 725	3 912	3 884
Résultat opérationnel courant	2 277	2 394	2 358
Résultat opérationnel	2 095	2 232	2 296
Résultat financier	(432)	(374)	(301)
Impôts sur les bénéfices	(408)	(438)	(392)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	0	1	0
RÉSULTAT NET	1 255	1 421	1 603
Dont :			
• Part des participations ne donnant pas le contrôle	20	28	26
• Part du Groupe	1 235	1 393	1 577
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	4,68	5,27	5,97
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	4,65	5,25	5,94

4.1.2 Bilan

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
Actif			
Actifs non courants	23 310	22 557	21 737
<i>Dont immobilisations incorporelles</i>	17 572	17 152	16 858
Actifs courants	7 282	7 521	7 821
Actifs destinés à être cédés	6	10	-
TOTAL DE L'ACTIF	30 598	30 088	29 558
Passif			
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	13 506	13 886	14 978
Passifs non courants	12 137	11 946	10 838
Passifs courants	4 955	4 256	3 743
Passifs destinés à être cédés	-	-	-
TOTAL DU PASSIF	30 598	30 088	29 558

4.1.3 Endettement financier net

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
Endettement financier brut non courant	7 335	7 379	7 239
Endettement financier brut courant	2 027	1 165	452
Instruments dérivés Actif non courants	(77)	(9)	-
Instruments dérivés Actif courants	-	(6)	(1)
Instruments dérivés Passif non courants	-	-	25
Instruments dérivés Passif courants	-	(2)	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(569)	(677)	(754)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	8 716	7 851	6 962
<i>Free cash flow*</i>	1 061	1 299	1 433

* Le calcul du free cash flow est détaillé dans la Note 4.3 - Endettement Net du rapport de gestion.

4.1.4 Flux de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	2 315	2 493	2 535
Intérêts financiers versés, nets	(408)	(363)	(288)
Impôts versés, nets	(393)	(408)	(371)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(178)	(79)	(100)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	1 336	1 642	1 776
Variation nette de trésorerie d'investissement	(359)	(293)	(404)
Variation nette de trésorerie de financement	(928)	(1 156)	(1 287)
Trésorerie des activités cédées	-	-	-
Incidence des écarts de conversion	(25)	(86)	(8)
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	545	569	677
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	569	677	754

4.2 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DU RÉSULTAT

Les indicateurs de performance utilisés par Pernod Ricard pour l'analyse de son activité sont décrits à la page 137.

Pernod Ricard a obtenu de très bons résultats au cours de l'exercice 2017/18.

Une nette accélération de la croissance interne du chiffre d'affaires ; +6,0 % contre +3,6 % en 2016/17, grâce à une mise en œuvre cohérente de la stratégie du Groupe :

- une croissance très forte et diversifiée provenant d'un grand nombre de pays et de marques ;
- un effet prix/mix en amélioration.

De très bons résultats financiers :

- résultat opérationnel courant (ROC) : +6,3 % de croissance interne, en ligne avec les objectifs annuels révisés ;

- amélioration de la marge opérationnelle (à taux de change et périmètre constants) : +14 pb, adossée à une hausse des investissements pour soutenir les marques/marchés prioritaires et ainsi la croissance future ;
- effet change principalement impacté par l'affaiblissement du dollar américain par rapport à l'euro, comme prévu, avec un impact défavorable de (180) millions d'euros sur le ROC mais un impact favorable de 91 millions d'euros sur la Dette Nette ;
- résultat net part du Groupe : +13 % grâce notamment à une réduction des frais financiers ;
- très forte augmentation du *free cash flow* permettant une réduction de la Dette Nette d'environ 0,9 milliard d'euros à 7 milliards d'euros et un ratio Dette Nette/EBITDA à 2,6x (taux moyen EUR/USD de 1,19 en 2017/18 vs 1,09 en 2016/17) ;
- augmentation du taux de distribution à 41 %.

4.2.1 Présentation des résultats

4.2.1.1 Résultat net courant part du Groupe et par action après dilution

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Nombre d'actions en circulation après dilution	265 477 729	265 543 003
Résultat opérationnel courant	2 394	2 358
Taux de marge opérationnelle	26,6 %	26,2 %
Résultat financier courant	(376)	(301)
Impôt sur les bénéfices courants	(509)	(520)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences	(27)	(26)
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE	1 483	1 511
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	5,58	5,69

4.2.1.2 Résultat opérationnel courant

Groupe	30.06.2017	30.06.2018	Croissance faciale		Croissance interne*	
En millions d'euros						
Chiffre d'affaires	9 010	8 987	(23)	0 %	533	6 %
Marge brute après coûts logistiques	5 602	5 604	1	0 %	345	6 %
Investissements publi-promotionnels	(1 691)	(1 720)	(29)	2 %	(120)	7 %
Contribution après frais publi-promotionnels	3 912	3 884	(28)	- 1 %	225	6 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 394	2 358	(37)	- 2 %	155	6 %

* Croissance interne, définie en page 137.

Amérique	30.06.2017	30.06.2018	Croissance faciale		Croissance interne*	
En millions d'euros						
Chiffre d'affaires	2 661	2 546	(114)	- 4 %	159	6 %
Marge brute après coûts logistiques	1 790	1 690	(99)	- 6 %	92	5 %
Investissements publi-promotionnels	(551)	(533)	18	- 3 %	(29)	5 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 239	1 157	(81)	- 7 %	64	5 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	790	735	(55)	- 7 %	55	7 %

* Croissance interne, définie en page 137.

Asie/Reste du Monde

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Croissance faciale		Croissance interne*	
Chiffre d'affaires	3 568	3 648	80	2 %	324	9 %
Marge brute après coûts logistiques	2 102	2 164	62	3 %	207	10 %
Investissements publi-promotionnels	(618)	(662)	(44)	7 %	(82)	13 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 484	1 502	18	1 %	125	8 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 000	996	(4)	0 %	74	7 %

* Croissance interne, définie en page 137.

Europe

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Croissance faciale		Croissance interne*	
Chiffre d'affaires	2 781	2 792	11	0 %	50	2 %
Marge brute après coûts logistiques	1 710	1 749	39	2 %	46	3 %
Investissements publi-promotionnels	(522)	(525)	(3)	1 %	(9)	2 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 188	1 224	36	3 %	36	3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	604	626	22	4 %	26	4 %

* Croissance interne, définie en page 137.

4.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales

En millions de caisses de 9 litres	Volumes 30.06.2017	Volumes 30.06.2018	Croissance interne* du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
Absolut	11,2	11,4	2 %	2 %	0 %
Chivas Regal	4,2	4,4	5 %	5 %	0 %
Ballantine's	6,7	7,1	5 %	5 %	0 %
Ricard	4,8	4,5	- 6 %	- 5 %	- 1 %
Jameson	6,5	7,3	14 %	12 %	1 %
Havana Club	4,3	4,6	6 %	5 %	0 %
Malibu	3,6	3,8	6 %	5 %	1 %
Beefeater	2,8	2,9	4 %	4 %	0 %
Martell	2,1	2,4	14 %	12 %	2 %
The Glenlivet	1,0	1,1	5 %	5 %	0 %
Royal Salute	0,2	0,2	- 2 %	1 %	- 2 %
Mumm	0,8	0,8	1 %	- 1 %	2 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	6 %	1 %	6 %
MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES	48,6	50,7	7 %	4 %	3 %

* Croissance interne, définie en page 137.

Le chiffre d'affaires de l'exercice atteint 8 987 millions d'euros, soit une variation faciale de - 0,3 % par rapport à l'exercice 2016/17, résultant des éléments suivants :

- croissance interne de + 6,0 %, en accélération par rapport à l'exercice 2016/17, principalement tirée par l'Asie ;
- effet devises de (530) millions d'euros sur l'exercice, notamment lié à l'affaiblissement du dollar américain, de la roupie indienne et du renminbi chinois par rapport à l'euro ;
- effet périmètre négatif de (26) millions d'euros.

La croissance du chiffre d'affaires 2017/18 est très forte et diversifiée, provenant d'un grand nombre de pays...

- l'Amérique, en hausse de + 6 %, poursuit son dynamisme, les États-Unis enregistrant désormais une croissance en ligne avec le marché (+ 4 %). Aux États-Unis, Jameson poursuit son rythme de croissance à deux chiffres (environ 3,5 millions de caisses à présent), Malibu surperforme sa catégorie, The Glenlivet se stabilise suite à une année de transition, Martell enregistre une très forte croissance et gagne des parts de marché, Avion et Altos ainsi que Del Maguey sont en forte croissance mais Absolut reste en retrait dans une catégorie Vodka très difficile. L'Amérique hors États-Unis progresse de + 10 %, grâce au *Travel Retail*, le Mexique et le Brésil ;
- l'Asie/Reste du Monde accélère à + 9 %, grâce à la Chine, à l'Inde et au *Travel Retail*. La Chine confirme son retour à une forte croissance (+ 17 %), tirée par Martell (+ 17 %), le regain de vitalité de Chivas et la croissance à deux chiffres des Marques Premium. L'Inde enregistre

une très bonne performance sur l'ensemble de son portefeuille (+ 14 %), renforcée par une base de comparaison favorable. La croissance du *Travel Retail* s'accélère par rapport à l'exercice 2016/17 (+8 %), portée par les Marques Stratégiques Internationales, en particulier Martell ;

- l'Europe affiche une croissance modeste, en hausse de + 2 %, avec un bon dynamisme en Europe de l'Est (+ 10 %) et une stabilité en Europe de l'Ouest. En Europe de l'Est, la Russie poursuit sur sa lancée, affichant une croissance à deux chiffres, et la Pologne enregistre une bonne performance sur l'ensemble de son portefeuille. En Europe de l'Ouest, le Royaume-Uni et l'Allemagne affichent une bonne performance, le *Travel Retail* renoue avec la croissance mais la France et l'Espagne connaissent des difficultés, en retrait respectivement de - 4 % et - 5 %.

... et de marques :

- accélération des Marques Stratégiques Internationales : + 7 % contre + 4 % en 2016/17 ;
- 11 des 13 Marques Stratégiques Internationales en croissance et six d'entre elles en amélioration par rapport à l'exercice 2016/17 ;
- très bonne performance de Martell (+ 14%) et de Jameson (+ 14 %) ;
- amélioration de la tendance du portefeuille Scotch (+ 3 % vs stabilité en 2016/17) et retour à la croissance de Chivas (+ 5 %) ;
- Absolut en hausse de + 2 % (mais ventes en repli sur le territoire américain) grâce au succès rencontré en dehors des États-Unis (+ 6 %) ;
- amélioration significative des whiskies indiens Seagram's (+ 13 % vs + 3 % en 2016/17) ;
- forte contribution de l'innovation à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe.

4.2.3 Contribution après investissements publi-promotionnels

La marge brute (après coûts logistiques) s'élève à 5 604 millions d'euros, en augmentation de + 6 % ⁽¹⁾ (+ 15 pb), en raison des éléments suivants :

- amélioration de l'effet prix ;
- mesures d'efficacité opérationnelle, qui ont permis de limiter l'impact des augmentations de coûts (augmentation du coût de l'agave et GST en Inde) ;
- forte croissance de Martell et Jameson mais impact *mix* négatif de la croissance des whiskies indiens Seagram's et du repli de Ricard.

Les investissements publi-promotionnels sont en hausse de + 7 % ⁽¹⁾ et s'élèvent à 1 720 millions d'euros, pour préparer la croissance future, avec une quasi stabilité du ratio à environ 19 % du chiffre d'affaires :

- soutien pour les projets d'innovation clés ;
- internationalisation de Martell ;
- support de la nouvelle plateforme Chivas en Chine ;
- réinvestissement des économies liées à l'excellence opérationnelle.

(1) Croissance interne, définie en page 137.

4.2.4 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est en hausse de + 6,3 % ⁽¹⁾, soit 155 millions d'euros, et s'établit à 2 358 millions d'euros. Les frais de structure augmentent de 5 % ⁽¹⁾, (+ 4 % ⁽¹⁾ hors Autres produits et charges) grâce à une discipline rigoureuse permettant de maintenir la hausse en deçà de celle du chiffre d'affaires et à la mise en place d'investissements ciblés sur les marchés émergents et de relais de croissance destinés à alimenter la croissance future. L'effet devises (- 8 %, soit (180) millions d'euros) est essentiellement lié à l'affaiblissement du dollar américain mais également à la dépréciation du renminbi chinois et de la roupie indienne. L'effet périmètre reste limité (- 0 %, soit (11) millions d'euros). Du fait de cet impact de change, le résultat opérationnel courant est en retrait de 2 % en facial.

4.2.5 Résultat financier

Les frais financiers courants ont atteint (301) millions d'euros, à comparer aux (376) millions d'euros de l'exercice précédent. Le coût moyen de la dette est de 3,5 % pour l'exercice, par rapport à 3,8 % pour l'exercice 2016/17. Pour l'exercice 2018/19, le coût moyen de la dette devrait s'établir à 3,9 %.

Au 30 juin 2018, la structure de la dette est la suivante :

- la dette obligataire représente 89 % de la dette brute ;
- la dette à taux fixe représente 79 % du total ;
- la maturité de la dette brute au 30 juin 2018 est de six ans et sept mois ;
- le Groupe dispose de 0,8 milliard d'euros en trésorerie et de 2,5 milliards d'euros non tirés du crédit syndiqué au 30 juin 2018 ;
- la structuration en devises de la dette (dollar américain : 53 %) procure une couverture naturelle, la dette par devise étant en adéquation avec le *cash flow* par devise.

4.2.6 Résultat net courant part du Groupe

L'impôt sur le résultat opérationnel courant représente (520) millions d'euros, soit un taux proche de 25 %, en ligne avec l'exercice 2016/17. La part des participations minoritaires s'élève à (26) millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe augmente de + 2 % pour atteindre 1 511 millions d'euros. Le bénéfice net courant dilué par action est de 5,69 euros, en hausse de + 2 %.

4.2.7 Résultat net part du Groupe

Les autres produits et charges opérationnels non courants atteignent (62) millions d'euros. Les éléments financiers non courants représentent une charge nette de (1) million d'euros. L'impôt non courant est un produit net de 129 millions d'euros.

Ainsi, le résultat net part du Groupe atteint 1 577 millions d'euros, en hausse de + 13 % par rapport à l'exercice 2016/17.

4.3 ENDETTEMENT NET

Réconciliation de la dette financière nette — La dette financière nette est utilisée dans le cadre de la gestion de la trésorerie et de la capacité d'endettement net du Groupe. Une réconciliation entre la dette financière nette et les principaux postes du bilan est présentée dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés. Le tableau ci-dessous présente la variation de la Dette Nette sur l'exercice :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2017	30.06.2018
Résultat opérationnel courant	2 394	2 358
Autres produits et charges opérationnels	(163)	(62)
• Dotations aux amortissements d'immobilisations	219	216
• Variation nette des pertes de valeur sur <i>goodwill</i> et immobilisations corporelles et incorporelles	75	73
• Variation nette des provisions	(59)	(35)
• Retraitement des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq et autres**	7	14
• Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	(14)	(1)
• Résultat des cessions d'actifs	6	(48)
• Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	34	35
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	268	254
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS*	2 499	2 549
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(79)	(100)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(771)	(659)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(350)	(358)
FREE CASH FLOW	1 299	1 433
dont <i>free cash flow</i> courant	1 471	1 422
Cessions nettes d'immobilisations financières et d'activités, contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq et autres**	50	(60)
Variation du périmètre de consolidation	-	-
• Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	-	-
• Dividendes et acomptes versés	(511)	(551)
• (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(36)	(23)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	(547)	(575)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVICES)	802	798
Incidence des écarts de conversion	62	91
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVICES)	865	889
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(8 716)	(7 851)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(7 851)	(6 962)

* Hors placements dans les fonds de pension acquis auprès d'Allied Domecq.

** Dont 5 millions d'euros liés aux fonds de pension acquis auprès d'Allied Domecq et 9 millions d'euros liés aux impôts sur opérations de cessions de l'exercice 2016/17 et payés en 2017/18.

4.4 PERSPECTIVES

Pernod Ricard poursuivra la mise en œuvre cohérente de sa stratégie, avec une allocation des ressources rigoureuse et un soutien continu aux marques et aux marchés clés.

Pour l'exercice 2018/19, le Groupe anticipe :

- un environnement géopolitique et monétaire incertain ;
- la poursuite d'une croissance diversifiée des ventes ;
- une amélioration du *pricing* ;

- une pression croissante sur le coût des entrants ;
- un très fort premier trimestre compte tenu de la base de comparaison favorable en Inde et d'une fête de la mi-automne anticipée par rapport à l'année précédente.

L'objectif pour l'exercice 2018/19 est une croissance interne du résultat opérationnel courant comprise entre + 5 % et + 7 %.

4.5 DÉFINITIONS ET RAPPROCHEMENT DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE AVEC LES INDICATEURS IFRS

Le processus de gestion de Pernod Ricard repose sur les indicateurs alternatifs de performance suivants, choisis pour la planification et le *reporting*. La Direction du Groupe estime que ces indicateurs fournissent des renseignements supplémentaires utiles aux utilisateurs des états financiers pour comprendre la performance du Groupe. Ces indicateurs alternatifs de performance doivent être considérés comme complémentaires des indicateurs IFRS et des mouvements qui en découlent.

4.5.1 Croissance interne

La croissance interne est calculée en excluant les impacts des variations des taux de change ainsi que des acquisitions et cessions.

L'impact des taux de change est calculé en convertissant les résultats de l'exercice en cours aux taux de change de l'exercice précédent.

Pour les acquisitions de l'exercice en cours, les résultats post-acquisition sont exclus des calculs de croissance interne. Pour les acquisitions de l'exercice précédent, les résultats post-acquisition sont inclus sur l'exercice précédent, mais sont inclus dans le calcul de la croissance organique sur l'exercice en cours seulement à partir de la date anniversaire d'acquisition.

Lorsqu'une activité, une marque, un droit de distribution de marque ou un accord de marque d'agence a été cédé ou résilié, sur l'exercice précédent, le Groupe, pour le calcul de la croissance interne, exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent. Pour les cessions ou résiliations de l'exercice en cours, le Groupe exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent à partir de la date de cession ou résiliation.

Cet indicateur permet de se concentrer sur la performance du Groupe commune aux deux exercices, performance que le management local est plus directement en mesure d'influencer.

4.5.2 Free cash flow

Le *free cash flow* correspond à la variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation, retraitée des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq, en ajoutant les produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles et en déduisant les investissements.

4.5.3 Indicateurs « courants »

Les trois indicateurs mentionnés ci-dessous correspondent à des indicateurs clés pour mesurer la performance récurrente de l'activité, en excluant les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante du Groupe.

- **Free cash flow courant :**

Le *free cash flow* courant correspond au *free cash flow* retraité des éléments opérationnels non courants.

- **Résultat opérationnel courant :**

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels non courants.

- **Résultat net courant part du Groupe :**

Le résultat net courant part du Groupe correspond au résultat net part du Groupe avant autres produits et charges opérationnels non courants, résultat financier non courant et impôts sur les bénéfices non courants.

4.5.4 Dette nette

L'endettement financier net tel que défini et utilisé par le Groupe correspond au total de l'endettement financier brut (converti au cours de clôture), tenant compte des instruments dérivés en couverture de juste valeur et en couverture d'actifs nets en devises (couverture d'investissements nets et assimilés), diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

4.5.5 EBITDA

L'EBITDA correspond au « bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ». L'EBITDA est un indicateur comptable calculé à partir du résultat opérationnel courant et en retraitant les provisions et les dotations nettes aux amortissements sur actifs opérationnels immobilisés.

4.6 GESTIONS DES RISQUES

4.6.1 Introduction

Pernod Ricard est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent document sont développés ci-après.

Face à ces risques, Pernod Ricard a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion de risques pour mieux les prévenir et les maîtriser. Les principes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont ainsi décrits dans la Section 2.2 « *Contrôle interne et gestion des risques* » de la Partie 2 « *Gouvernement d'entreprise et contrôle interne* » du présent document. Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, chaque fonction et chaque filiale participent de manière continue au bon fonctionnement et à l'amélioration de ce dispositif. Les couvertures et assurances mises en place par le Groupe face à ces risques figurent ci-après.

Dans le futur, il se pourrait que d'autres risques à ce jour non connus ou considérés comme non significatifs affectent négativement le Groupe.

4.6.2 Risques liés à l'activité

4.6.2.1 Risques liés à la conjoncture économique mondiale et à l'implantation géographique

L'activité du Groupe est soumise aux conditions économiques prévalant dans ses principaux marchés et notamment aux États-Unis, en Chine et en Inde. La consommation de Vins & Spiritueux est, dans la plupart des pays, liée au contexte économique général et les niveaux de consommation ont tendance à diminuer dans des périodes de crise économique, de chômage, de baisse des dépenses de consommation et d'augmentation du coût de la vie.

La volatilité des devises par rapport à l'euro peut également impacter les résultats du Groupe. Compte tenu de la répartition géographique de son activité, le Groupe est notamment exposé à la variation du dollar américain, de la livre sterling et des devises des marchés émergents par rapport à l'euro (cf. « Analyse de l'activité et du résultat » du présent rapport de gestion).

Par ailleurs, les consommateurs de Vins & Spiritueux, y compris les consommateurs de produits Pernod Ricard peuvent également se reporter sur des produits moins coûteux (produits « standard » par opposition à « Premium »), notamment en période de repli économique, ou en raison de mesures gouvernementales comme cela a été le cas sur le marché chinois suite à la mise en place des mesures anti-ostentatoires en 2013/14 générant une moindre croissance du chiffre d'affaires sur plusieurs exercices.

De plus, une part importante des activités du Groupe (40 % du chiffre d'affaires 2017/18) est réalisée dans des pays émergents d'Asie, d'Europe de l'Est et d'Amérique latine (par exemple en Chine, en Inde, et en Russie). Bien que pouvant être affectées dans l'ensemble des pays du monde, les activités du Groupe sont plus particulièrement exposées dans les marchés émergents à des risques politiques et économiques et notamment à des risques de changements de réglementation, de mesures de protectionnisme, ou encore de changements de politique gouvernementale ou monétaire. Ces risques peuvent être notamment liés à l'inflation, aux difficultés de rapatriement des bénéfices, des dividendes et des capitaux investis, à la variation et au contrôle des taux de change, à l'évolution des régimes fiscaux, à la mise en place de restrictions à l'importation et à l'instabilité politique. De plus, le Groupe pourrait ne pas parvenir à faire valoir ses droits de manière appropriée

devant les juridictions de certains de ces pays, notamment en cas de litige contre l'État ou des entités publiques (cf. « Risques liés aux litiges » du présent rapport de gestion). En outre, des actes de terrorisme ou le déclenchement d'une guerre, l'impact sur la confiance des consommateurs et sur le tourisme résultant de ces actes, ou de tout autre bouleversement politique défavorable, les inquiétudes relatives à d'éventuelles épidémies à l'échelle mondiale, pourraient avoir un effet négatif sur la propension des consommateurs à effectuer des achats dans les gammes de produits plus onéreux dans les secteurs clés du Groupe, dans les boutiques de *Travel Retail* et sur d'autres marchés.

Ces perturbations et autres bouleversements économiques et politiques sur les marchés du Groupe pourraient engendrer une plus grande volatilité des résultats commerciaux de Pernod Ricard et avoir un impact négatif sur les résultats ou les perspectives du Groupe sur ces marchés.

La répartition géographique diversifiée des activités du Groupe lui permet aujourd'hui de saisir toutes les opportunités de croissance et peut contribuer à atténuer les difficultés rencontrées sur certains marchés (cf. « Analyse de l'activité et du résultat » du présent rapport de gestion) bien qu'une récession mondiale ou des replis marqués ou prolongés dans les principaux marchés du Groupe puissent peser sur l'ensemble des ventes du Groupe et entraîner une détérioration de son résultat consolidé et de ses perspectives.

4.6.2.2 Risques liés à une poursuite de la concentration du secteur des Vins & Spiritueux

Le secteur au sein duquel opère le Groupe affiche une tendance à la concentration des distributeurs et des négociants.

Une poursuite de la concentration au sein des producteurs et des distributeurs de spiritueux sur les principaux marchés du Groupe pourrait avoir un impact négatif sur la vente des produits du Groupe en raison, par exemple, d'une diminution des ressources allouées à ses marques. À mesure de la consolidation du commerce de détail, les distributeurs et détaillants vont disposer de ressources accrues et d'un meilleur pouvoir de négociation, ce qui pourrait les pousser à demander au Groupe et à d'autres producteurs de baisser leurs prix, d'organiser des promotions et/ou d'accepter des conditions de paiement réduisant les marges. L'augmentation de la part de marché d'un distributeur pourrait impacter négativement les ventes et la rentabilité du Groupe. Toute modification des stratégies des distributeurs, y compris une réduction du nombre de marques qu'ils distribuent, l'allocation de rayons à des marques concurrentes ou à des produits de marques propres pourraient peser sur les ventes, la marge, les perspectives et la part de marché du Groupe.

4.6.2.3 Risques d'image liés à la qualité des produits

Le succès des marques du Groupe dépend de l'image positive qu'en ont les consommateurs. La réputation du Groupe et son image peuvent être à tout moment significativement fragilisées par des incidents ponctuels survenus sur un site industriel ou sur un produit. Par exemple, une contamination, qu'elle soit accidentelle ou qu'elle résulte d'un acte de malveillance, ou tout autre événement affectant l'intégrité de ses marques ou leur image auprès des consommateurs, peut avoir un impact sur les ventes des produits du Groupe. Le Groupe achète la plupart des matières premières utilisées dans la fabrication de ses Vins & Spiritueux auprès de producteurs indépendants ou sur le marché libre. La présence de produits contaminants dans ces matières premières ou un défaut dans le processus de distillation ou de fermentation sur l'un de nos sites industriels peut se traduire par une mauvaise qualité des produits ou par des maladies ou blessures parmi nos consommateurs, engageant ainsi la responsabilité du Groupe et

entraînant une baisse des ventes pour la marque concernée ou toutes ses marques.

Par ailleurs, dans la mesure où des tiers commercialisent des contrefaçons des marques du Groupe ou des marques inférieures imitant celles du Groupe, il existe un risque que les consommateurs confondent ces produits avec des produits du Groupe. Ceci pourrait les décourager d'acheter les produits du Groupe à l'avenir, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'image de marque et sur les résultats du Groupe.

Même si le Groupe a mis en place des systèmes de protection et de contrôle afin de limiter le risque de contamination et d'autres accidents industriels, et qu'il possède une Direction de la Propriété intellectuelle chargée de la protection de ses marques (pour en savoir plus, consulter la section « Risques liés à la propriété intellectuelle »), il ne peut pas être exclu qu'une défaillance résultant d'un accident industriel, d'une contamination ou d'autres facteurs ne vienne compromettre la réputation et l'image du Groupe à l'échelle mondiale. Une telle atteinte à l'image du Groupe aurait potentiellement des effets négatifs sur sa réputation, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

La valeur nette comptable des marques et *goodwill* inscrits au bilan du Groupe au 30 juin 2018 s'élève à 17 milliards d'euros.

4.6.2.4 Risques liés à la concurrence

Le Groupe opère sur des marchés fortement concurrentiels, pour lesquels les facteurs distinctifs parmi les concurrents sont la notoriété des marques, l'image de l'entreprise, les prix, l'innovation, la qualité des produits, l'étendue des réseaux de distribution et le service au consommateur.

Le Groupe vise en permanence à accroître la notoriété de ses marques, notamment de ses Marques Stratégiques Internationales, à travers des campagnes publicitaires et promotionnelles, l'accroissement de l'excellence de ses produits et l'optimisation de ses réseaux de distribution et de ses services. Cependant, il doit faire face à la concurrence croissante de grands groupes internationaux pour ses Marques Stratégiques Internationales et à des sociétés plus petites ou à des producteurs locaux pour ses Marques Stratégiques Locales, avec notamment le succès croissant des productions artisanales, comme cela peut être le cas pour la vodka aux États-Unis, principal marché de la vodka Absolut. Cette très forte concurrence sur les marchés matures et la concurrence accrue sur les marchés en développement pourraient contraindre le Groupe à augmenter ses dépenses publicitaires et promotionnelles, voire à réduire ou à geler ses prix afin de protéger ses parts de marché.

Environnement concurrentiel

Position concurrentielle

Les concurrents du groupe Pernod Ricard dans ses métiers sont principalement :

- de grands groupes internationaux présents dans le secteur des Vins & Spiritueux, comme Diageo, Bacardi-Martini, Beam Suntory, Brown-Forman, Campari, William Grant, Moët-Hennessy et Rémy Cointreau pour les marques internationales ;
- des sociétés plus petites ou des producteurs de marques locales comme Sazerac, Heaven Hill et Constellation Brands aux États-Unis, Altia dans les pays nordiques, ou Stock Spirits en Pologne, entre autres.

Dépendance vis-à-vis des brevets, licences et contrats industriels

Le Groupe n'est dépendant d'aucun brevet ou licence spécifique.

Le Groupe ne connaît pas de dépendance significative vis-à-vis de ses fournisseurs. Pour l'exercice 2017/18, les cinq principaux fournisseurs industriels du Groupe sont Verallia, Ardagh Glass, O-I, Saver Glass (bouteilles en verre) et Guala (bouchons).

4.6.2.5 Risques liés aux innovations et aux attentes des consommateurs

La performance du Groupe dépend de sa capacité à répondre aux attentes et souhaits des consommateurs. Toutefois, les changements dans les attentes et souhaits des consommateurs sont difficiles à anticiper et échappent, dans de nombreux cas, au contrôle du Groupe. En conséquence, l'évolution négative de la demande des consommateurs peut affecter ses ventes et sa part de marché.

Par ailleurs, la multiplication des campagnes tendant à restreindre la consommation des boissons alcoolisées, de même que la modification des modes de vie, des moyens de distribution, des habitudes de consommation et l'évolution de la sensibilité des consommateurs vis-à-vis des questions de santé pourraient à terme modifier les habitudes des consommateurs et l'acceptabilité sociale des boissons alcoolisées, et ainsi nuire à la réputation du Groupe, impacter négativement ses ventes, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Afin de répondre au mieux à ces risques, la volonté du Groupe est de soutenir ses marques, en particulier les innovations (Chivas Extra, Jameson Caskmates...) et les nouvelles opportunités de croissance (communication numérique, Afrique sub-saharienne). Les innovations contribuent sur l'exercice 2017/18 significativement à la croissance interne du chiffre d'affaires, soit d'environ 2 points.

4.6.2.6 Risques liés au personnel

Le succès du Groupe dépend de la loyauté de ses employés, notamment de ceux occupant des postes clés, ainsi que de sa capacité à attirer et à fidéliser du personnel hautement qualifié. À ce jour aucun impact significatif n'a été relevé à ce sujet, mais le Groupe est conscient que des difficultés à embaucher ou à retenir le personnel clé ou le départ inattendu d'employés expérimentés, y compris dans les sociétés acquises, pourraient éventuellement ralentir la mise en place des plans de développement stratégiques du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité, sa situation financière et le résultat de ses opérations.

Dans le respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective, des grèves ou autre action sociale peuvent se présenter. Toute action sociale prolongée pourrait avoir un impact sur les ventes du Groupe. Toutefois, à ce jour, Pernod Ricard n'a pas eu à faire face à des actions sociales prolongées pouvant avoir un impact significatif sur les ventes du Groupe.

4.6.2.7 Risques liés aux systèmes d'information

Les systèmes informatiques et de télécommunications ont une importance primordiale dans l'exécution quotidienne des opérations du Groupe, tant dans le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques relatives aux opérations et aux états financiers du Groupe qu'à la communication entre le personnel, les clients et les fournisseurs de Pernod Ricard.

Dans un contexte d'évolution constante des technologies de l'informatique et de leurs usages, Pernod Ricard, groupe décentralisé dont le fonctionnement est de plus en plus dématérialisé et numérique, est exposé au risque de défaillance de ses systèmes d'information, en raison d'un dysfonctionnement ou d'une malveillance, interne ou externe, pouvant nuire à la disponibilité des services informatiques, ou encore à l'intégrité et la confidentialité des données sensibles. Les systèmes informatiques du Groupe pourraient être exposés à des interruptions en raison d'événements en dehors de son contrôle, y compris mais non exclusivement, les catastrophes naturelles, les attaques terroristes, les pannes de télécommunications, les virus informatiques, les hackers ou d'autres problèmes de sécurité. Bien que le Groupe investisse des sommes importantes dans la maintenance et la protection de ses systèmes d'information, notamment face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, toute panne, interruption significative, perte ou communication de données sensibles pourraient perturber le fonctionnement normal de l'activité du Groupe, et avoir des conséquences financières, opérationnelles ou d'image.

Une description détaillée des risques d'image du Groupe figure dans la section « Risques d'image liés à la qualité des produits » du présent rapport de gestion.

4.6.2.8 Risques liés aux prix des matières premières et de l'énergie

Les prix de certaines matières premières que le Groupe utilise dans la fabrication de ses produits sont soumis à une volatilité liée à l'évolution de l'offre et de la demande mondiale, des conditions météorologiques, des incertitudes agricoles et des contrôles gouvernementaux.

Une hausse imprévue des coûts des matières premières ou des matériaux d'emballage pourrait se traduire par une forte hausse de ses charges d'exploitation. De même, une pénurie de ces matières premières peut avoir un impact négatif sur notre activité. De plus, la hausse des frais énergétiques entraîne également une augmentation des coûts de transport, de fret, de distillation et d'autres charges d'exploitation.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'augmenter ses prix pour compenser ces hausses de coûts sans encourir une baisse de volume, du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel, et ainsi affecter les résultats du Groupe.

Concernant les matières premières agricoles, des couvertures ont été contractées auprès de banques afin de sécuriser le prix d'une part des approvisionnements en blé et de limiter la volatilité des coûts de production d'autre part. Ces couvertures ne font pas l'objet de livraison physique (cf. Note 4.10 – *Dérivés de taux, de change et de matières premières* de l'annexe aux comptes consolidés). Par ailleurs, le Groupe a mis en place des contrats d'approvisionnement physique avec certains fournisseurs afin de sécuriser le prix de livraison d'eaux-de-vie, de raisins et de certaines céréales (cf. Note 6.3 – *Engagements hors bilan* de l'annexe aux comptes consolidés).

4.6.2.9 Risques liés aux opérations de croissance externe

Le Groupe a réalisé dans le passé d'importantes acquisitions (cf. la sous-partie « Notre histoire, une aventure entrepreneuriale et responsable » de la Partie 1 « Extraits du Rapport Annuel Intégré »). Pernod Ricard estime avoir intégré avec succès ces acquisitions.

Si Pernod Ricard décidait à l'avenir de réaliser une acquisition majeure, une intégration réussie de la cible au sein du Groupe ne serait pas garantie. Outre le fait que ces opérations de croissance externe requièrent une implication importante de la Direction Générale dans les questions organisationnelles, elles nécessitent la mise en œuvre d'un processus d'intégration des activités, des salariés et des produits des nouvelles entités acquises. Ces processus comportent des aléas tels que l'impact de l'intégration des nouvelles entités dans la nouvelle structure et la gestion des Ressources Humaines des entités rapprochées. Si le Groupe ne parvenait pas à intégrer avec succès ces entités, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives pourraient s'en trouver affectés.

Le Groupe n'a pas effectué d'acquisition majeure depuis 2008.

4.6.2.10 Risques liés à la saisonnalité

Pernod Ricard réalise une part plus importante de ses ventes au cours du dernier trimestre calendaire en raison des fêtes de fin d'année et en perspective du nouvel an chinois. Ce dernier trimestre calendaire représente en effet traditionnellement environ le tiers des ventes annuelles. Il en découle que tout événement défavorable survenant durant ces périodes, comme une catastrophe naturelle, une pandémie ou une crise économique ou politique, pourrait conduire à une diminution des revenus du Groupe et, par conséquent, à une détérioration de ses résultats annuels.

4.6.3 Risques industriels et environnementaux

La maîtrise des risques industriels et environnementaux repose sur une démarche commune de management Qualité/Sécurité/Environnement (QSE) déployée dans toutes les filiales de production quel que soit le pays. Coordinée par la Direction Performance durable du Groupe, cette politique de maîtrise des risques est basée sur des standards internes Pernod Ricard et sur la conduite systématique d'analyses des risques.

Elle se décline selon des *guidelines* qui définissent les bonnes pratiques et les exigences minimales requises dans chacun des domaines concernés :

- Qualité des produits ;
- Sécurité du personnel ;
- Gestion des impacts environnementaux ;
- Protection des capitaux assurés (risques industriels).

Elle s'accompagne également d'une démarche ambitieuse de certification QSE des sites de production du Groupe selon les quatre standards internationaux suivants :

- ISO 9001 pour le Management de la Qualité ;
- ISO 22000 pour le Management de la sécurité des denrées alimentaires ;
- ISO 14001 pour le Management Environnemental ;
- OHSAS 18001 pour la Santé et Sécurité au Travail.

À fin juin 2018, 90 % des sites d'embouteillage étaient quadruple-certifiés QSE selon ces quatre standards, représentant 99 % de la production totale embouteillée.

4.6.3.1 Risques liés aux sites industriels et à la gestion des stocks

Dans le domaine de la prévention des risques industriels majeurs, un *Operations Risk Manager* a pour mission de coordonner les actions des filiales dans la mise en place de mesures de prévention (conception et maintenance des installations, formation, procédures d'exploitation...) et de dispositifs de protection (extinction automatique, rétentions, procédures d'urgence...).

En coopération avec l'assureur, plus de 60 sites industriels sont audités chaque année, débouchant sur une évaluation de la qualité du risque et donc des recommandations d'amélioration pour chacun d'entre eux.

En complément, un programme Groupe de suivi des Systèmes de Management de la Continuité d'Activité existe. Les filiales les plus stratégiques ont identifié les différents *scenarii* susceptibles d'affecter leurs activités et ont établi des plans de continuité d'activité comprenant notamment la mise en œuvre de solutions de secours et de modes de production alternatifs.

Aujourd'hui, 19 filiales industrielles ont établi des systèmes de management de la continuité d'activité. Elles sont également auditées régulièrement par des tierces parties et font l'objet d'un suivi par la Direction des Opérations.

Risque d'incendie

L'alcool étant hautement inflammable, l'incendie constitue l'un des principaux dangers pour nos collaborateurs et nos installations, en particulier sur les sites de production et de stockage d'eaux-de-vie. Il est également présent sur les sites d'assemblage et de conditionnement où des manipulations d'alcool sont réalisées. Dans certains cas, un incendie peut s'accompagner d'un risque d'explosion, en particulier en cas de contact de vapeurs d'alcool avec un point chaud. C'est un point d'attention particulier, qui est suivi chaque année dans le cadre du programme d'audit de nos sites industriels réalisé en partenariat avec notre assureur (cf. paragraphe précédent).

Depuis mai 2000, date à laquelle un incendie avait causé la perte d'un chai de bourbon dans le Kentucky, il n'a été constaté aucun sinistre majeur lié à un incendie dans les sites du Groupe.

Risque lié à la gestion des stocks

Le Groupe possède un stock important de produits à maturation, comme le whisky écossais, le whiskey irlandais, le cognac, le rhum, le brandy et les vins. Les périodes de maturation peuvent parfois s'étendre au-delà de 30 ans. Les stocks à maturation du Groupe (représentant un montant équivalant à 79 % des encours de bien, comme mentionné dans la Note 4.4 – *Stocks et encours* de l'annexe aux comptes consolidés) sont répartis sur plusieurs sites à travers le monde (voir la carte des principaux sites de productions de la Partie 1 « Extraits du Rapport Annuel Intégré »).

La perte de l'intégralité ou d'une partie des stocks de l'une des catégories de produits à maturation ou la perte totale ou partielle de sites de production, de distillation, d'assemblage ou de conditionnement, imputable à une négligence, un acte de malveillance, une contamination, un incendie ou une catastrophe naturelle, pourrait se traduire par une forte baisse ou un arrêt prolongé de l'offre de

certaines produits ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs. Il existe par ailleurs un risque d'erreur de prévision de la consommation future inhérent à la détermination de la quantité de stocks à maturation devant être prévue pour une année donnée. Ce risque pourrait se traduire par une incapacité à répondre à la demande future ou par un stock excédentaire entraînant une dépréciation de la valeur des stocks à maturation. Enfin, il n'est pas garanti que les produits d'assurance soient suffisants pour couvrir la valeur de remplacement des actifs ou stocks à maturation perdus, en cas de perte ou de destruction.

4.6.3.2 Risques pour les consommateurs

La consommation inappropriée d'alcool est un risque pour la santé du consommateur. Elle est à l'origine de l'engagement du Groupe en matière de consommation responsable (voir la Partie 3 « *Sustainability & Responsibility* »).

Les autres risques pour le consommateur sont liés à la qualité des produits. Ils concernent principalement la présence de corps étrangers dans la bouteille (particules de verre) ou bien la contamination du produit par un composant indésirable, survenue de manière volontaire ou involontaire.

La maîtrise de ces risques repose sur la mise en place des principes de la méthode HACCP qui vise à identifier et mettre sous contrôle les points à risques du process, ainsi que sur l'implémentation de *guidelines* internes précises. Cette démarche s'accompagne par ailleurs de la mise en place de systèmes de management conformes à la norme ISO 22000 « Sécurité des Denrées Alimentaires », qui vise spécifiquement la maîtrise de ces risques. Un programme d'analyses approfondies portant sur l'ensemble des contaminants considérés comme possibles est réalisé par le Groupe. En 2017 il a porté sur toutes les Marques Stratégiques Internationales et sur les Marques Stratégiques Locales les plus importantes.

Une veille active est également réalisée sur les risques émergents susceptibles de présenter un risque pour la santé du consommateur, en particulier ceux liés aux composants présents dans les emballages, les matières premières ou encore l'eau.

4.6.3.3 Risques pour les employés

Assurer la santé et la sécurité de ses employés et de ses sous-traitants sur site est la priorité de Pernod Ricard. Aujourd'hui, plus de 90 % des accidents du travail résultent des activités industrielles et agricoles du Groupe de Pernod Ricard.

Le Groupe s'est donc engagé dans une démarche de réduction des accidents de travail en initiant fin 2017 un état des lieux complet des sites industriels ayant le potentiel d'amélioration le plus significatif. Aujourd'hui, huit sites ont été évalués par une société externe selon des attendus précis tant au niveau de la culture de la sécurité que du système de management OHSAS 18001 pour la Santé et Sécurité au Travail.

Ces évaluations ont permis de définir des plans d'amélioration afin de réduire de manière durable leurs accidents de travail et de développer une culture sécurité.

Cette démarche sera étendue à l'ensemble des filiales industrielles avec l'implémentation d'un référentiel interne basé sur 13 piliers tels que l'engagement de la Direction, la gestion des sous-traitants ou encore les investigations d'accidents.

4.6.3.4 Risques environnementaux

Risque d'épandage accidentel

Un déversement accidentel de produit (vin, alcool ou autre) dans l'environnement est susceptible d'engendrer une pollution du sol, d'une rivière ou d'une nappe phréatique. Ceci est particulièrement à craindre en cas d'incendie consécutif à une fuite ou à un déversement d'alcool et à son extinction par aspersion d'eau et de mousse. Ce risque est identifié dans toutes les analyses de risque conduites sur nos sites, et

fait l'objet de mesures de prévention conséquentes : mise en rétention des zones de stockage et de déchargement, construction de réseaux de collecte des liquides, évacuation vers des bassins de collecte. En novembre 2016, un épandage important de vin s'est produit sur le site de Brancott en Nouvelle-Zélande en raison d'un tremblement de terre ayant endommagé des cuves (cf. paragraphe suivant).

Risques de catastrophes naturelles

Plusieurs sites sont situés dans des zones connues pour présenter un risque de tremblement de terre significatif. Cela concerne en particulier ceux situés en Nouvelle-Zélande, en Arménie, en Californie et au Mexique. En juillet et août 2013, le site de production de vin de Brancott en Nouvelle-Zélande a été affecté par deux tremblements de terre successifs. Des dégâts matériels importants ont été constatés sur des cuves de stockage. Ce même site a connu un nouveau tremblement de terre en novembre 2016 qui a également engendré de nombreux dommages matériels et fait l'objet d'un dossier d'indemnisation auprès de l'assureur du Groupe. Les équipes locales grâce à la mise en place d'un système de management de la continuité d'activité ont pu limiter les pertes d'exploitation du site en assurant les vendanges et les phases de vinification 2016/17.

Certaines zones sont par ailleurs exposées au risque cyclonique. Cela concerne notamment l'usine de San José, à Cuba, où des mesures de prévention sont en place.

Un risque d'inondation existe également. Des chais avaient été ainsi inondés en Écosse en 2009 par exemple, mais sans dommages notables. Tous les sites exposés à ce risque sont soumis à la mise en place de plans d'urgence spécifiques validés par notre assureur. Enfin, en janvier 2010 un enneigement exceptionnel au nord de l'Écosse avait causé l'affaissement des toitures d'une quarantaine de chais de vieillissement sur le site de Mulben. Un tel événement climatique, considéré comme extrêmement improbable, n'avait jamais été constaté auparavant dans cette région. Les dommages avaient concerné les bâtiments mais n'avaient pas affecté les stocks d'eaux-de-vie. Depuis ce sinistre, une attention particulière a été apportée au niveau des sites susceptibles de subir des événements météorologiques similaires. Des mesures de prévention ont été définies en collaboration avec notre assureur et mises en oeuvre par les sites.

Risques liés aux changements climatiques

En 2015/16, le Groupe a lancé une étude spécifique auprès de ses 26 filiales de production afin de s'assurer que l'ensemble des risques environnementaux à long terme, qu'ils soient physiques, réglementaires ou réputationnels, étaient identifiés et maîtrisés. Les risques relatifs à l'approvisionnement des matières premières et à la gestion des ressources en eau se sont révélés les plus significatifs.

Ainsi, sur le plan des conséquences physiques, le premier risque identifié concerne l'impact des changements climatiques sur l'approvisionnement en matières premières agricoles. Une plus grande irrégularité des rendements, des accidents météorologiques comme le gel, la grêle ou la sécheresse, ou encore le déplacement des limites climatiques historiques, peuvent influencer sur la qualité, la disponibilité et plus encore sur le cours des matières premières. Pour les céréales, cet effet combiné à l'augmentation de la demande mondiale, contribue à une volatilité accrue des cours sur les marchés, qui doit être prise en compte dans les stratégies d'achat et dans les modèles économiques d'approvisionnement. En ce qui concerne le raisin, autre matière première importante pour le Groupe, les modèles climatiques mettent en évidence un risque d'augmentation du degré des vins et de modification de certains paramètres qualitatifs, voire à plus long terme un déplacement progressif des zones climatiques favorables. Les organisations interprofessionnelles concernées comme celles du cognac et du champagne, mais aussi les associations correspondantes en Australie ou encore en Nouvelle-Zélande, ont pris en compte cette question dans leurs programmes de recherche de façon à adapter les pratiques à ces évolutions (choix des cépages, conduite de la vigne, vinification...). Un risque comparable existe pour l'approvisionnement en eau des sites de production : de nombreux sites utilisent les nappes

souterraines pour leur approvisionnement en eau, et celles-ci peuvent également être affectées par les changements climatiques. La disponibilité et la qualité de l'eau sont donc des éléments clés pour la qualité de nos produits, et font l'objet d'un suivi très attentif. La gestion responsable de l'eau constitue un axe important de la Politique Environnementale du Groupe : chaque site doit s'assurer que ses prélèvements dans la nappe ou la rivière et ses rejets dans l'environnement ne présentent pas de danger pour le milieu naturel. Les sites situés dans les zones identifiées à risque pour l'approvisionnement en eau sont soumis à une surveillance accrue de façon à s'assurer de la pérennité des ressources utilisées (voir section « Protéger la planète » de la Partie 3 « *Sustainability & Responsibility* »).

Sur le plan réglementaire, les enjeux environnementaux et en particulier climatiques se traduisent par un renforcement des réglementations liées aux émissions de carbone. En Europe, les trois plus grandes distilleries du Groupe sont soumises au système des quotas d'émission de CO₂ (EU-ETS). L'enjeu financier direct est faible pour Pernod Ricard, néanmoins l'impact économique des réglementations liées à l'énergie et au carbone existe également au travers des consommations indirectes qui sont le fait de nos fournisseurs (verre, alcool et transports en particulier) et devrait se renforcer dans les années à venir.

Enfin, sur le plan réputationnel, l'environnement représente également un enjeu du fait de la prise de conscience grandissante de l'opinion publique et des consommateurs, dont les attentes en matière de consommation durable se développent rapidement : cette réalité est prise en compte par les équipes marketing et est devenue un des éléments de la stratégie marketing du Groupe. Elle se traduit notamment par une démarche d'écoconception des produits, et l'intégration de la dimension RSE aux plateformes des marques.

L'existence des risques liés aux différents aspects environnementaux se traduit dans la feuille de route environnementale du Groupe par des actions spécifiques relatives à l'énergie, au carbone, à l'eau, aux matières premières agricoles. Les actions conduites sont présentées dans la section « Protéger la planète » de la Partie 3 « *Sustainability & Responsibility* ». Notons également que depuis 2006 Pernod Ricard publie chaque année sur le site du *Carbone Disclosure Project* les informations concernant ses émissions de carbone ainsi que sa gestion des ressources en eau et les enjeux qui y sont associés.

4.6.4 Risques juridiques et réglementaires

4.6.4.1 Risques liés à l'évolution de la réglementation

Les activités du Groupe à travers le monde font l'objet d'un nombre croissant de réglementations, en particulier dans le domaine de la vente d'alcool. Cet environnement réglementaire relatif à la production et à la commercialisation des boissons alcoolisées est susceptible de connaître des évolutions en France, au sein de l'Union européenne ou dans le reste du monde. De même, la publicité et les opérations de promotion de produits alcoolisés font l'objet d'une réglementation de plus en plus stricte dont l'objectif est de modifier les comportements des consommateurs et de réduire leur consommation d'alcool.

En particulier, le Groupe est, en qualité de distributeur de marques internationales de boissons, soumis dans chaque pays où il a des activités à de nombreuses exigences réglementaires concernant la production, la responsabilité produits, la distribution, le marketing, la publicité, l'étiquetage et l'importation et est plus généralement soumis aux questions relatives à la concurrence et à la concentration, aux questions commerciales et tarifaires, aux questions des retraites, au droit du travail et aux questions relatives à l'environnement. En outre, les produits du Groupe sont, dans les pays dans lesquels le Groupe est présent, soumis à diverses taxes à l'importation et taxes indirectes.

Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des exigences légales et réglementaires dans ces domaines pourraient notamment avoir les impacts négatifs suivants sur l'activité de Pernod Ricard :

- **rappel des produits** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient être dotées de pouvoirs coercitifs et soumettre le Groupe à des mesures telles que le rappel des produits, leur saisie et à d'autres sanctions dont chacune pourrait avoir un effet négatif sur son activité ou nuire à sa réputation et ainsi avoir des conséquences négatives sur son résultat opérationnel ;
- **publicité et promotion** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient imposer des restrictions relatives aux publicités réalisées dans le but de commercialiser des produits alcoolisés, telles que l'interdiction ou les restrictions relatives à la publicité télévisuelle ou au sponsoring d'événements sportifs. Par ailleurs, le Groupe est signataire de plusieurs codes volontaires imposant une autoréglementation et une restriction relative à la publicité et à la promotion dans le secteur des boissons alcoolisées. Ces limitations pourraient avoir pour effet notamment d'empêcher ou de restreindre l'aptitude du Groupe à maintenir ou à renforcer le comportement des consommateurs en faveur de ses marques ainsi que la reconnaissance de ces dernières sur de grands marchés et affecter de manière significative l'activité du Groupe ;
- **étiquetage** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient imposer des exigences nouvelles ou différentes en matière d'étiquetage et de production. La modification des exigences en matière d'étiquetage des boissons alcoolisées, y compris son portefeuille de marques de Vins & Spiritueux haut de gamme (« Premium »), pourrait diminuer l'attrait de ces produits aux yeux des consommateurs et, en conséquence, entraîner une diminution des ventes de ces boissons. En outre, de telles modifications pourraient avoir pour conséquence une augmentation des coûts, susceptible d'affecter les résultats du Groupe ;
- **taxes à l'importation et droits d'accises** : les produits du Groupe sont soumis, dans la plupart des pays, à des taxes à l'importation et à des droits d'accises. L'augmentation des taxes à l'importation et des droits d'accises ou la modification des législations relatives à la détaxe pourraient entraîner une augmentation du prix de ses produits accompagnée d'une réduction de la consommation de ses marques de Vins & Spiritueux ou une augmentation des coûts pour le Groupe ;
- **accès à la distribution** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient chercher à restreindre l'accès des consommateurs aux produits du Groupe, par exemple en contrôlant les heures durant lesquelles les établissements concernés sont habilités à vendre de l'alcool ou en augmentant l'âge légal pour la consommation d'alcool.

Outre le fait que l'évolution des lois et réglementations locales serait dans certains cas susceptible de restreindre les capacités de développement du Groupe en modifiant le comportement des consommateurs, elle pourrait nécessiter d'importantes dépenses pour s'y conformer, ce qui pourrait éventuellement avoir un impact négatif significatif sur les résultats et les perspectives du Groupe.

À l'image d'autres secteurs, les Vins & Spiritueux sont très sensibles à l'évolution de la réglementation fiscale. En outre, dans le climat macroéconomique actuel, les autorités gouvernementales pourraient décider d'augmenter les taxes applicables aux boissons alcoolisées. L'impact de toute future hausse des taxes sur les ventes du Groupe dans un pays donné ne peut pas être mesuré avec précision. Toutefois, une hausse significative des droits d'importation et d'accises sur les boissons alcoolisées et d'autres taxes pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière et le résultat opérationnel du Groupe. Par ailleurs, le résultat net du Groupe est calculé sur la base d'exigences fiscales et comptables étendues dans chaque pays au sein duquel le Groupe opère. Des modifications de la réglementation fiscale notamment sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union européenne et des gouvernements nationaux, (y compris les taux d'imposition), des

politiques et des normes comptables pourraient avoir un impact matériel sur les résultats du Groupe.

De plus, en tant que groupe international, Pernod Ricard peut être soumis à des contrôles fiscaux dans plusieurs pays. Le Groupe adopte des positions qu'il juge correctes et raisonnables en matière fiscale dans le cadre de ses activités. Toutefois, il n'est pas garanti que les autorités fiscales des pays au sein desquels il opère valident ces positions. Si les autorités fiscales d'un pays contestent toute position matérielle du Groupe et obtiennent gain de cause, le Groupe pourrait être soumis à des impôts supplémentaires imprévus pouvant avoir un impact négatif sur sa situation financière s'ils ne sont pas couverts par des provisions ou s'ils se traduisent par des décaissements de liquidités.

4.6.4.2 Risques liés à la propriété intellectuelle

La notoriété des marques du Groupe constitue un des éléments fondamentaux de sa compétitivité. La gestion des marques du Groupe et des autres droits de propriété intellectuelle dont le Groupe est propriétaire nécessite des investissements très significatifs, tant pour leur protection que pour leur défense.

Le Groupe a pris des mesures très strictes dans ce domaine. Il a notamment mis en place fin 2014 une équipe centrale de 16 personnes (le « Group Intellectual Property Hub » ou GIPH) sous la coordination de la Direction de la Propriété intellectuelle située au sein du siège du Groupe. Cette équipe est en charge de la gestion administrative de l'ensemble des portefeuilles des droits de propriété intellectuelle pour le compte des Sociétés de Marques. Cette nouvelle organisation répond à une volonté de mutualiser les ressources du Groupe tout en assurant la mise en œuvre d'une politique de protection cohérente et uniforme sur l'ensemble des portefeuilles de droits.

Le GIPH assure en particulier la défense des droits de propriété intellectuelle du Groupe contre toute tentative par des tiers de déposer des droits similaires aux nôtres (notamment via des oppositions). Les Sociétés de Marques restent en charge des actions judiciaires lancées contre les contrefaçons et/ou imitations éventuellement présentes sur les marchés.

La défense de ces droits est une mission qui implique tous les membres du personnel du Groupe, ces derniers étant conscients de l'importance de ces actifs essentiels. Par exemple, les forces de vente sont sollicitées pour identifier toute imitation des produits et marques du Groupe par un tiers et transmettre à la Direction Juridique en charge de la propriété intellectuelle toutes les informations nécessaires pour répondre efficacement à ces agissements.

Toutefois, le Groupe, comme tout autre propriétaire de droits de propriété intellectuelle, ne peut pas garantir que ces mesures seront suffisantes pour faire respecter ses droits par les tiers. Dans certains pays hors de l'Union européenne, en particulier en Asie, bien que l'arsenal juridique soit le plus souvent satisfaisant, il peut s'avérer difficile d'obtenir des instances locales des sanctions dissuasives à l'encontre des contrefacteurs, qui reproduisent en tout ou partie les marques du Groupe les plus vendues dans ces pays. Pourtant, ces actes illicites sont susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur l'image des produits concernés. Le Groupe met donc en œuvre des plans d'action avec des objectifs déterminés selon les marchés et les marques, réunissant différents départements en interne, afin de traiter la question de la contrefaçon de façon transversale. Ces plans d'action comprennent des actions juridiques conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales, des enquêtes sur le terrain et sur Internet ainsi que des mesures techniques/technologiques prises pour améliorer la protection des produits du Groupe.

Par ailleurs, les droits de propriété portant sur certaines marques sont contestés par des tiers.

D'éventuelles décisions de justice pourraient par conséquent affecter le portefeuille de marques du Groupe et donc potentiellement avoir des effets négatifs sur la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le Groupe est actuellement en litige à propos de la marque « Havana Club » (cf. Note 6.5 – *Litiges* de l'annexe aux comptes

consolidés). Dans ce cas, une décision de justice défavorable n'aurait pas d'impact négatif sur la situation financière actuelle du Groupe, car la marque n'est pas actuellement commercialisée aux États-Unis, mais constituerait un manque à gagner en cas de la levée de l'embargo contre Cuba.

4.6.4.3 Risques liés aux litiges

Comme d'autres sociétés du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe est parfois soumis à des actions collectives ou des litiges et plaintes de la part de consommateurs ou d'autorités gouvernementales. Le Groupe est par ailleurs confronté régulièrement à des litiges dans le cadre normal de ses activités. Si ces litiges se soldent par des amendes, le versement de dommages-intérêts ou une atteinte à la réputation du Groupe ou de ses marques, son activité pourrait être affectée significativement.

Le montant des provisions enregistrées par Pernod Ricard au 30 juin 2018, au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué, s'élève à 548 millions d'euros, contre 566 millions d'euros au 30 juin 2017 (cf. Note 4.7 – *Provisions* de l'annexe aux comptes consolidés). Pernod Ricard n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois une incidence significative sur la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autres que ceux décrits dans la Note 6.5 – *Litiges* de l'annexe aux comptes consolidés.

4.6.5 Risques financiers

4.6.5.1 Risques liés à l'endettement du Groupe

Le ratio Dette Nette/EBITDA est de 2,6 au 30 juin 2018, en baisse de (0,4) par rapport au 30 juin 2017 (endettement net converti au taux moyen). Pour plus d'informations sur l'endettement du Groupe, consulter la Note 4.8 – *Passifs financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

Les risques liés à l'endettement sont :

- une réduction de la capacité du Groupe à obtenir des financements supplémentaires pour les fonds de roulement, les dépenses d'investissement, des acquisitions ou des projets d'entreprise divers et une augmentation du coût de ces financements ;
- une réduction de la trésorerie disponible pour le financement du besoin en fonds de roulement, des dépenses d'investissement, des acquisitions ou des projets d'entreprise, une part importante de la trésorerie d'exploitation du Groupe devant être consacrée au paiement du principal et des intérêts de sa dette ;
- une plus grande vulnérabilité du Groupe et une moindre flexibilité pour réagir en cas de conditions économiques et industrielles défavorables ;
- la survenance d'un cas de défaut sur les engagements pris au titre de la documentation des financements du Groupe qui pourrait donner lieu à une accélération du remboursement de ces financements pouvant conduire jusqu'à une crise de liquidité.

Des informations complémentaires sur les risques de liquidité sont fournies dans les Notes 4.8 – *Passifs financiers* et 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés, ainsi que dans la partie « Contrats importants » du présent rapport de gestion.

4.6.5.2 Risques de marché (change et taux)

Les risques de marché sont présentés dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

4.6.5.3 Risques de liquidité

Les risques de liquidité sont présentés dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

4.6.5.4 Risques de contrepartie sur opérations financières

Les risques de marché sont présentés dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

4.6.5.5 Risques liés aux plans de retraite du Groupe

Les obligations de retraite non financées du Groupe s'élevaient à 259 millions d'euros au 30 juin 2018. Au cours de l'exercice 2017/18, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 57 millions d'euros. Pour plus d'informations sur les engagements de retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi du Groupe, consulter la Note 4.7 – *Provisions de l'annexe aux comptes consolidés*.

Les obligations de retraite du Groupe sont principalement couvertes par des provisions comptabilisées au bilan et partiellement couvertes par des fonds de pension ou par des assurances. Le montant de ces provisions est basé sur certaines hypothèses actuarielles qui comprennent, par exemple, des facteurs d'actualisation, les tendances en matière de démographie, de retraite et d'évolution des salaires ainsi que les prévisions de rendement des placements. Toute déviation des données réelles par rapport à ces hypothèses pourrait entraîner une augmentation des engagements de retraite du Groupe comptabilisés au bilan et nécessiter une hausse de l'allocation aux provisions de retraite, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur les résultats financiers du Groupe.

Le financement de l'accroissement des obligations futures du Groupe au titre de ses plans de retraite pourrait être réalisé à partir de sa trésorerie d'exploitation. Si la performance des actifs des plans de retraite financés du Groupe est inférieure aux attentes ou si d'autres hypothèses actuarielles sont modifiées, les contributions du Groupe à ces plans pourraient être nettement plus élevées que prévu, ce qui pourrait réduire la trésorerie disponible du Groupe pour ses activités.

4.6.6 Assurance et couverture des risques

Le recours à l'assurance est pour Pernod Ricard une solution de transfert financier des risques majeurs auxquels le Groupe est confronté. Ce transfert s'accompagne d'une politique de prévention aux fins d'une réduction maximale de l'aléa. Le Groupe suit avec soin l'appréciation de ses risques afin d'ajuster au mieux le niveau de couverture aux risques encourus.

Le Groupe dispose de deux types de couvertures : d'une part, des programmes d'assurance Groupe et, d'autre part, des polices souscrites localement. Les programmes au niveau du Groupe sont suivis par un responsable assurance, qui coordonne la politique d'assurance et la gestion des risques, et par un responsable du suivi de la prévention des risques industriels.

4.6.6.1 Assurances souscrites

Pour la couverture des principaux risques, Pernod Ricard a mis en place des programmes d'assurance internationaux auxquels adhèrent toutes les filiales du Groupe sauf exception du fait de contraintes réglementaires inhérentes au pays ou de conditions plus intéressantes offertes par le marché local. Ces programmes regroupent les couvertures suivantes :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives ;
- responsabilité civile exploitation/produits, y compris les frais et pertes du Groupe du fait d'une contamination accidentelle et/ou criminelle ;
- responsabilité civile environnementale ;
- responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;
- dommages en cours de transport (et séjour) ;
- fraude/cyber.

En outre, des programmes d'assurance-crédit sont en place, visant à réduire les risques liés aux créances clients.

Certaines filiales ont contracté des assurances complémentaires pour répondre à des besoins ponctuels (exemples : assurance des vignobles ; assurance des flottes automobiles, etc.).

Couvertures

Type d'assurance	Garanties et plafonds des principales polices souscrites*
Dommages aux biens et pertes d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Garanties : tous risques (sauf exclusions) • Base d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> • valeur à neuf pour les biens mobiliers et immobiliers, sauf pour certaines filiales qui ont choisi, de façon exceptionnelle, avec l'accord contractuel des assureurs, une autre base d'indemnisation ; • prix de revient pour les stocks, sauf pour certains stocks en maturation assurés en valeur de remplacement ou à la valeur nette comptable plus un forfait de marge (sur mesure selon les sociétés) ; • perte d'exploitation avec une période d'indemnisation généralement comprise entre 12 et 36 mois selon les sociétés. • Limites d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> • limite d'indemnisation principale de 1 050 millions d'euros de dommages et pertes d'exploitation confondus. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels. • Par ailleurs, une captive d'assurance prend en charge les sinistres à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre avec un engagement maximal de 5 millions d'euros par an.
Responsabilité civile générale (exploitation et produits)	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture en « tous risques » (sauf exclusions) pour les dommages causés aux tiers à hauteur de 220 millions d'euros par année d'assurance.
Contamination de produit	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie souscrite dans le programme Responsabilité civile générale pour les frais de retrait, le coût des produits concernés, la perte d'exploitation et les frais de réhabilitation d'image de Pernod Ricard consécutifs à la contamination accidentelle ou criminelle de produits présentant une menace de dommage corporel ou matériel : couverture à hauteur de 45 millions d'euros par année.
Responsabilité civile générale environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture pour atteinte à l'environnement à hauteur de 35 millions d'euros.
Responsabilité civile des Mandataires Sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 150 millions d'euros par année d'assurance.
Transport	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 20 millions d'euros par sinistre.
Fraude/cyber	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année, avec une sous-limite cyber à 15 millions d'euros.
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> • Les garanties diffèrent selon les filiales et les programmes, avec des montants cumulés d'indemnisation pouvant s'élever jusqu'à 180 millions d'euros. Elles peuvent en outre faire l'objet de transferts partiels dans le cadre de programmes de cessions de créances.

* Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2018. Des changements ont pu être négociés pour l'exercice 2018/19. Les différents contrats comportent des limites spécifiques pour certaines garanties.

4.6.6.2 Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel

Dans l'hypothèse d'un sinistre affectant Pernod Ricard ou une société du Groupe, et notamment en cas d'accident industriel, ce ou cette dernière s'appuiera sur ses courtiers et assureurs, en impliquant l'ensemble des intervenants et prestataires nécessaires afin d'assurer une gestion et une résolution efficace du sinistre. Tous ces intervenants ont l'expérience et les moyens requis pour gérer des situations exceptionnelles.

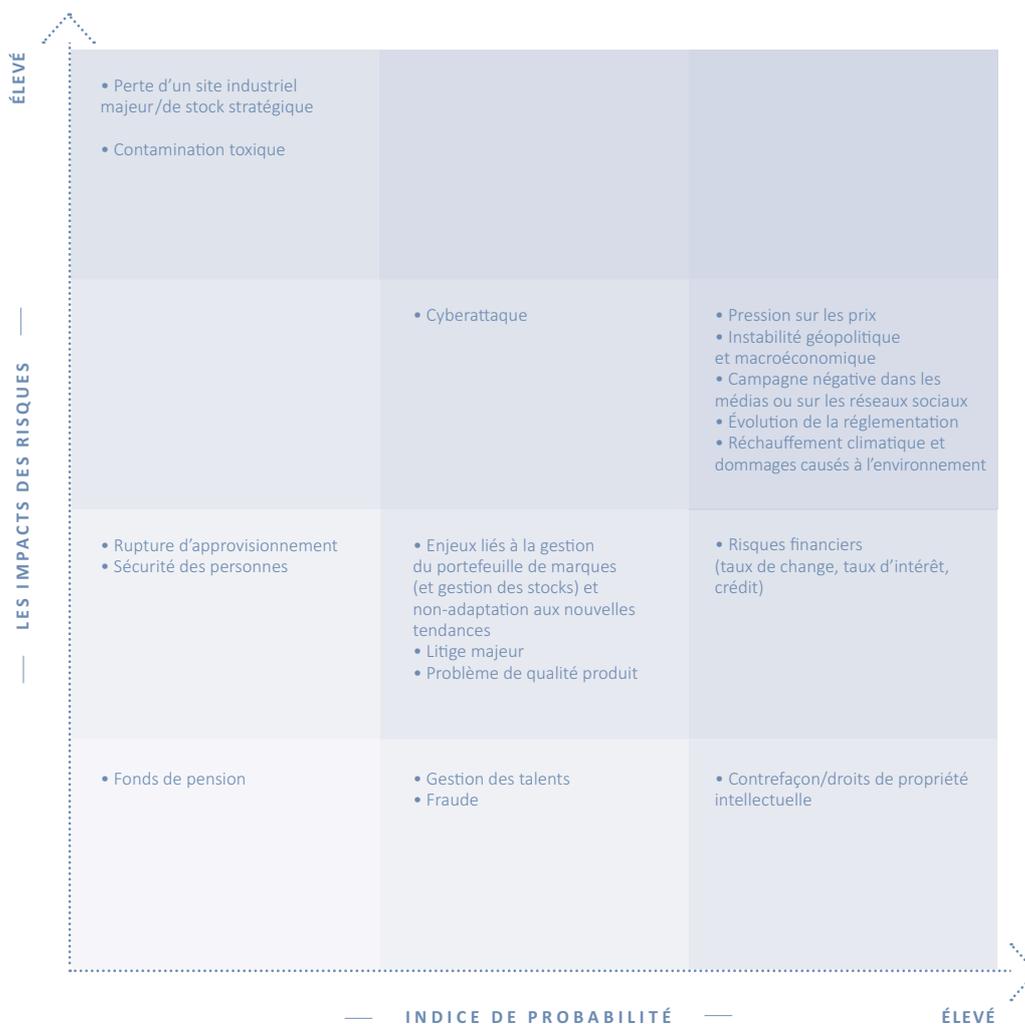
4.6.7 Risques et litiges : méthode de provisionnement

Dans le cadre de ses activités commerciales, le groupe Pernod Ricard est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles

fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe ne constitue une provision pour risques et charges que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation. Les provisions peuvent donc faire appel à une part de jugement de la part de la Direction du Groupe.

4.6.8 Matrice des risques 2018

Une actualisation de la matrice des risques du Groupe a été effectuée en 2018. Tous les trois ans, les principaux risques auxquels Pernod Ricard est confronté font l'objet d'un processus de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. Cette matrice est un outil de pilotage de la maîtrise des risques.



4.7 CONTRATS IMPORTANTS

4.7.1 Contrats importants hors financement

4.7.1.1 Suntory

En 1988, Allied Domecq a conclu une série d'accords avec Suntory Ltd, l'une des plus grandes sociétés de production et de distribution de spiritueux au Japon. Une des dispositions de ces accords portait sur la création d'une société commune (joint-venture) au Japon dénommée Suntory Allied Ltd, dont Allied Domecq détient 49,99 % du capital et des droits de vote et dont Suntory Limited détient 50,01 % du capital et des droits de vote. Les droits exclusifs de distribution de certaines marques d'Allied Domecq au Japon ont été attribués à Suntory Allied Ltd jusqu'au 31 mars 2029.

Suntory Allied Ltd est gérée conjointement par Pernod Ricard, venant aux droits et obligations d'Allied Domecq, et Suntory Ltd.

4.7.1.2 Ventes à réméré

Pernod Ricard n'a procédé au cours de l'exercice 2017/18 à aucune vente à réméré. Pour plus de détail sur les opérations liées aux précédentes ventes à réméré, se référer à la Note 2.1.10 - *Programme de rachat d'actions* de la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne ».

4.7.2 Contrats de financement

4.7.2.1 Contrat de Crédit de novembre 2010

Pernod Ricard a conclu avec un établissement bancaire un Contrat de Crédit avec effet au 26 novembre 2010, pour un montant de 150 millions d'euros qui a été intégralement affecté au remboursement du crédit syndiqué de 2008. Il a été remboursé à hauteur de 15 % le 26 novembre 2015, et à hauteur de 20 % le 31 octobre 2016, puis a été remboursé pour le solde restant dû, le 29 septembre 2017. Ce Contrat de Crédit comporte les déclarations et garanties et cas de remboursements anticipés habituels, ainsi que certaines clauses restrictives et engagements usuels pour un contrat de cette nature. Il prévoit en outre le respect à chaque fin de semestre d'un ratio de solvabilité – Dette totale nette consolidée/EBITDA consolidé – plus souple que le ratio applicable au crédit syndiqué.

4.7.2.2 Contrat de Crédit 2017 (crédit syndiqué)

Dans le cadre du refinancement du solde de la dette bancaire contractée en 2012 pour couvrir les besoins de financement court terme du Groupe, Pernod Ricard et certaines de ses filiales ont conclu, le 14 juin 2017, un nouveau Contrat de Crédit renouvelable (le « Contrat de Crédit ») d'un montant de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de cinq ans avec une possibilité d'extension à six ou sept ans dont l'une a été activée.

Les engagements de chacun des emprunteurs aux termes du Contrat de Crédit sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes de ce Contrat de Crédit.

Le Contrat de Crédit comporte les déclarations et garanties habituelles, ainsi que certaines clauses restrictives usuels pour un contrat de cette nature, limitant notamment la capacité de certaines sociétés du Groupe (sous réserve de certaines exceptions) de donner des garanties sur leurs actifs, de modifier la nature générale des activités du Groupe et de procéder à certaines opérations d'acquisition.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit prévoit notamment des engagements d'information des prêteurs, le respect à chaque fin de semestre d'un ratio financier de solvabilité visé ci-contre (le « Ratio de solvabilité ») et le respect de certains engagements usuels pour les contrats de crédit de cette nature (notamment le maintien du crédit à son rang – pari passu).

Ratio de solvabilité (Dette nette totale consolidée/EBITDA consolidé)

Le Ratio de solvabilité doit être inférieur ou égal à 5,25. Au 30 juin 2018, le Groupe respecte ce ratio de solvabilité (cf. « Risques de liquidité » du présent rapport de gestion).

Le Contrat de Crédit reprend les principaux termes du Contrat de Crédit de 2012 et prévoit en outre certains cas de remboursements anticipés volontaires ou obligatoires selon les circonstances, usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment en cas de non-respect des engagements, changements de contrôle, défaut croisé). Le Contrat de Crédit contient ainsi une clause aux termes de laquelle l'acquisition du contrôle de la Société par toute autre personne ou tout groupe de personnes agissant de concert (autre que la Société Paul Ricard ou tout groupe de personnes agissant de concert avec la Société Paul Ricard) est susceptible de constituer un cas de remboursement anticipé obligatoire.

4.7.2.3 Émissions obligataires

Le nominal et les intérêts des obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Ces emprunts obligataires comportent notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'obligations à la demande de chaque porteur d'obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

	Montant En milliers de dollars américains	Montant En milliers d'euros	Place d'émission	Valeur nominale En milliers de devise	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire USD du 07.04.2011	1 000 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	07.04.2021	Payable à terme échu le 7 avril et le 7 octobre de chaque année	Remboursement du crédit syndiqué de 2008 afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe et en une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 5,75 %
Emprunt obligataire USD du 25.10.2011	1 500 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	15.01.2022	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 4,45 %
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	15.01.2042	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 5,50 %
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	800 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	15.07.2022	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 4,25 %
Emprunt obligataire du 20.03.2014		850 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	22.06.2020	Payable à terme échu le 20 mars de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 2 %
Emprunt obligataire du 29.09.2014		650 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	27.09.2024	Payable à terme échu le 27 septembre de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 2,13 %
Emprunt obligataire du 28.09.2015		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	28.09.2023	Payable à terme échu le 28 septembre de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 1,88 %
Emprunt obligataire USD PANDIOS du 26.01.2016	201 000		Une seule contrepartie	1 000	26.01.2021	Payable chaque semestre à compter du 26 juillet 2016	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Variable
Emprunt obligataire du 17.05.2016		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	18.05.2026	Payable à terme échu le 18 mai de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 1,50 %
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	08.06.2026	Payable à terme échu le 8 juin et le 8 décembre de chaque année à compter du 8 décembre 2016	Remboursement de la dette court terme et de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 3,25 %

4.7.2.4 Contrat d'affacturage Europe

Certaines filiales de Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance avaient conclu le 15 décembre 2008 avec BNP Paribas Factor un *factoring framework agreement* concernant la mise en place d'un programme paneuropéen d'affacturage pour un montant brut de 350 millions d'euros qui avait été porté à 400 millions d'euros par avenant en date du 23 juin 2009. Le programme d'affacturage, d'une durée initiale de trois ans, a été reconduit par un avenant en date du 16 décembre 2011 pour une nouvelle durée de trois ans et a été renouvelé par un avenant en date du 25 juin 2014 pour une durée de quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2015. Ce programme a été conclu pour un montant de 400 millions d'euros. Les créances sont cédées sous le régime de la subrogation conventionnelle de droit français sous réserve des spécificités de droit local. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférée au cessionnaire dans le cadre de cette opération d'affacturage, les créances cédées ont été déconsolidées.

4.7.2.5 Titrisation (*Master Receivables Assignment Agreement*)

Le 24 juin 2009, certaines filiales de Pernod Ricard avaient adhéré à un programme international de titrisation de créances commerciales mis en place avec Crédit Agricole CIB, ayant pour objet le transfert de créances commerciales éligibles à Ester, conformément aux termes d'un accord-cadre en date du 24 juin 2009 et de conventions d'application spécifiques conclues par pays à chaque date d'adhésion au programme des filiales considérées. Ce programme a été renouvelé le 19 juin 2014 aux termes d'un avenant au contrat-cadre. L'enveloppe du programme s'élève à 45 millions d'euros, 130 millions de dollars américains et 120 millions de livres sterling.

Ce programme, d'une durée de cinq ans, comporte notamment une clause de changement de contrôle applicable à chaque filiale y participant en qualité de cédant susceptible d'entraîner l'amortissement anticipé du programme, eu égard à la filiale concernée par ledit changement de contrôle, cet événement étant défini comme le fait pour Pernod Ricard de cesser de détenir, directement ou indirectement, au moins 80 % du capital ou des droits de vote d'une filiale participant au programme en sa qualité de cédant, à moins que (i) Pernod Ricard continue de détenir directement ou indirectement 50 % du capital ou des droits de vote de cette filiale et (ii) délivre à la demande de Crédit Agricole CIB une garantie en des termes satisfaisants pour Crédit Agricole CIB (agissant raisonnablement) relativement aux obligations de ladite filiale au titre des documents de l'opération de titrisation.

4.7.2.6 Contrat d'affacturage Pacifique

Le 18 mars 2013, un nouveau contrat de cession de créances a été conclu entre Premium Wine Brands Pty ⁽¹⁾, Pernod Ricard New Zealand Limited et The Royal Bank of Scotland plc. Ce programme d'affacturage concerne l'Australie et la Nouvelle-Zélande et son enveloppe s'élève à 128,5 millions de dollars australiens et 45 millions de dollars néo-zélandais. Le contrat de cession de créances a été intégralement repris par BNP Paribas le 4 décembre 2015 qui s'est substitué à The Royal Bank of Scotland plc.

Des informations complémentaires sur l'impact de ces contrats de financement sur les états financiers du Groupe sont mentionnées dans la Note 4.8.1 – *Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité* et la Note 4.8.7 – *Emprunts obligataires* de l'annexe aux comptes consolidés.

(1) Renommé Pernod Ricard Winemakers Pty.