

# 2

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

<b>2.1</b>	<b>RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>33</b>	<b>2.2</b>	<b>CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES</b>	<b>80</b>
2.1.1	Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2018	33	2.2.1	Définition du contrôle interne	80
2.1.2	Synthèse de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	34	2.2.2	Description de l'environnement du contrôle interne	80
2.1.3	Fonctions exercées par les Administrateurs	35	<b>2.3</b>	<b>INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>82</b>
2.1.4	Structure de gouvernance	43	2.3.1	Préparation des comptes consolidés du Groupe	82
2.1.5	Composition du Conseil d'Administration	44	2.3.2	Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard	82
2.1.6	Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	49			
2.1.7	Organisation et fonctionnement des Comités	52			
2.1.8	Politique de rémunération	56			
2.1.9	Autorisations et délégations financières	73			
2.1.10	Programme de rachat d'actions	75			
2.1.11	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	77			
2.1.12	L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	77			
2.1.13	Les structures de Direction	78			

La présente partie expose le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

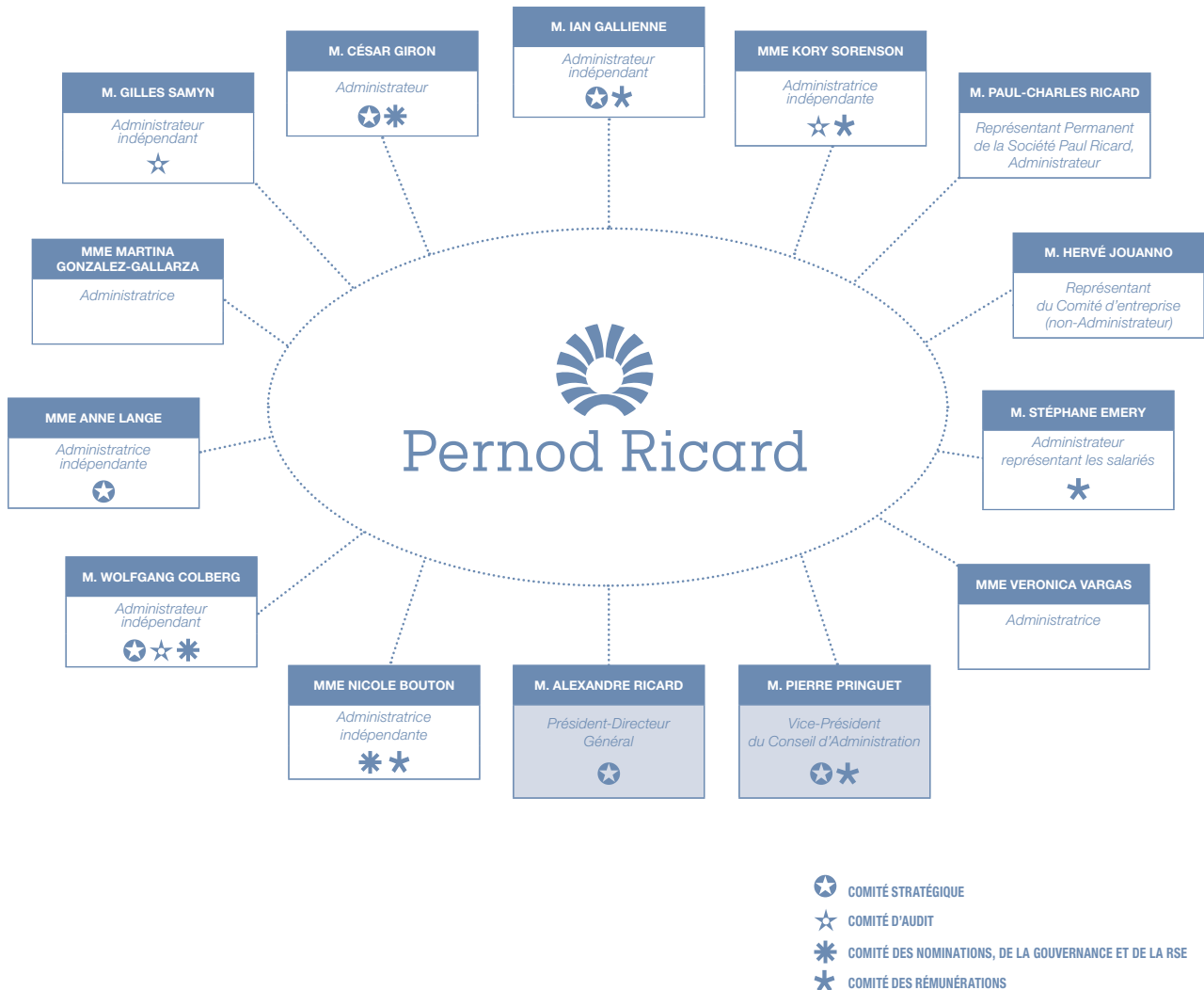
Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache à rendre notamment compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2017/18, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, des pouvoirs du Président-Directeur Général, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires Sociaux, des éléments constitutifs de la rémunération des Mandataires Sociaux, de la politique de rémunération du Président-Directeur Général, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, ainsi que des autres informations devant y figurer en vertu des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Ce rapport a été préparé sur la base des travaux réalisés par différentes Directions de la Société, en particulier, la Direction Juridique, la Direction de l'Audit interne Groupe et la Direction des Ressources Humaines.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration du 28 août 2018, après examen par les Comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives, et transmis aux Commissaires aux Comptes.

## 2.1 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 2.1.1 Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2018



## 2.1.2 Synthèse de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

Nom	Âge	Sexe	Début de 1 <sup>er</sup> mandat	Fin de mandat en cours	Années de présence au Conseil	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE	Comité stratégique
<b>Dirigeant et Mandataires Sociaux</b>									
<b>Alexandre Ricard</b> Président-Directeur Général <i>Nationalité française</i>	46	M	29.08.2012	AG 2020	6				(Président) ✓
<b>Pierre Pringuet</b> Vice-Président du Conseil d'Administration <i>Nationalité française</i>	68	M	17.05.2004	AG 2020	14		✓		✓
<b>Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil</b>									
<b>Nicole Bouton</b> <i>Nationalité française</i>	70	F	07.11.2007	AG 2019	11		(Présidente) ✓	(Présidente) ✓	
<b>Wolfgang Colberg</b> <i>Nationalité allemande</i>	58	M	05.11.2008	AG 2020	10	(Président) ✓		✓	✓
<b>Ian Gallienne</b> <i>Nationalité française</i>	47	M	09.11.2012	AG 2018	6		✓		✓
<b>Gilles Samyn</b> <i>Nationalités belge et française</i>	68	M	06.11.2014	AG 2018	4	✓			
<b>Kory Sorenson</b> <i>Nationalité britannique</i>	49	F	06.11.2015	AG 2019	3	✓	✓		
<b>Anne Lange</b> <i>Nationalité française</i>	50	F	20.07.2016	AG 2021	2				✓
<b>Administrateurs</b>									
<b>César Giron</b> <i>Nationalité française</i>	56	M	05.11.2008	AG 2020	10			✓	✓
<b>Martina Gonzalez-Gallarza</b> <i>Nationalité espagnole</i>	49	F	25.04.2012	AG 2018	6				
<b>Société Paul Ricard</b> (Représentée par Paul-Charles Ricard) <i>Nationalité française</i>	36	M	09.06.1983	AG 2021	35				
<b>Veronica Vargas</b> <i>Nationalité espagnole</i>	37	F	11.02.2015	AG 2021	3				
<b>Administrateur représentant les salariés</b>									
<b>Stéphane Emery</b> <sup>(1)</sup> <i>Nationalité française</i>	47	M	13.12.2017	13.12.2021	1		✓		
<b>Administrateurs représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'à fin 2017</b>									
<b>Manousos Charkoftakis</b> <sup>(2)</sup> <i>Nationalité grecque</i>	48	M	28.11.2013	28.11.2017	4		✓		
<b>Sylvain Carré</b> <sup>(3)</sup> <i>Nationalité française</i>	52	M	02.12.2013	02.12.2017	4				
<b>NOMBRE DE RÉUNIONS EXERCICE 2017/18</b>					<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>TAUX DE PRÉSENCE MOYEN</b>					<b>100 %</b>	<b>91,7 %</b>	<b>91,7 %</b>	<b>100 %</b>	<b>91,7 %</b>

(1) Administrateur représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 19 janvier 2018.

(2) Administrateur représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'au 28 novembre 2017.

(3) Administrateur représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'au 2 décembre 2017.

## 2.1.3 Fonctions exercées par les Administrateurs



Âge : **46 ans**

Nationalité :

**Française**

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

Nombre d'actions détenues  
 au 30 juin 2018 :  
**75 572**

### MONSIEUR ALEXANDRE RICARD

**Président-Directeur Général**

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

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

#### Mandats et fonctions principales exercés au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

##### Au sein du Groupe

##### Sociétés françaises

- Représentant permanent de Pernod Ricard, Administrateur de Pernod SAS et Ricard SAS
- Représentant permanent de Pernod Ricard, membre du Comité de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa

##### Sociétés étrangères

- Président de Suntory Allied Limited
- Administrateur de Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd
- Administrateur de Havana Club Holding SA
- Membre du Conseil d'Administration « Junta de Directores » de Havana Club International SA
- Gérant de Havana Club Know-How SARL

##### En dehors du Groupe

- Membre du Directoire de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)

#### Mandats en dehors du Groupe échu au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général de Le Delos Invest II
- Président-Directeur Général de Lirix



## MONSIEUR PIERRE PRINGUET

### Vice-Président du Conseil d'Administration

Monsieur Pierre Pringuet, ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Mines, débute sa carrière dans la fonction publique. Il entre au Cabinet du Ministre Michel Rocard (1981-1985), puis devient Directeur des Industries agricoles et alimentaires au Ministère de l'Agriculture. En 1987, il rejoint Pernod Ricard comme Directeur du Développement. Il participe activement à son expansion internationale, en occupant successivement les fonctions de Directeur Général de la Société pour l'Exportation de Grandes Marques (1987-1996), puis Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe (1997-2000). En 2000, il rejoint Monsieur Patrick Ricard au Siège en qualité de co-Directeur Général de Pernod Ricard avec Richard Burrows. Nommé Administrateur de Pernod Ricard dès 2004, Monsieur Pierre Pringuet mène en 2005 avec succès l'acquisition d'Allied Domecq, puis son intégration. En décembre de la même année, il devient Directeur Général Délégué du Groupe. En 2008, Monsieur Pierre Pringuet conduit l'acquisition de Vin&Sprit (V&S) et de sa marque Absolut Vodka qui parachève l'internationalisation de Pernod Ricard. À la suite du retrait des fonctions opérationnelles de Monsieur Patrick Ricard, Monsieur Pierre Pringuet est nommé Directeur Général de Pernod Ricard le 5 novembre 2008. Il exerce ses fonctions de Directeur Général jusqu'au 11 février 2015, date d'échéance de son mandat conformément aux statuts de la Société. Monsieur Pierre Pringuet était Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) de juin 2012 à mai 2017.

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

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

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administrateur d'Iliad <sup>(1)</sup>
- Administrateur de Cap Gemini <sup>(1)</sup>
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup>
- Administrateur d'Avril Gestion SAS (Groupe Avril)

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Président du Comité Sully
- Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP)

Âge : **68 ans**

Nationalité :

**Française**

Adresse professionnelle :

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2018 :

**404 242**

(1) Société cotée.



## MADAME NICOLE BOUTON

### Administratrice indépendante

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

Par ailleurs, elle est nommée Présidente du Directoire, puis Vice-Présidente du Conseil de Surveillance d'Asset Allocation Advisors et Présidente de la Banque du Phénix qu'elle fusionne avec la Banque NSMD en octobre 1998. Madame Nicole Bouton quitte ABN AMRO en 2001 et fonde en 2002 Groupe Financière Centuria dont elle a assuré la Présidence jusqu'en juin 2010 ; à ce titre, elle préside plusieurs filiales dont Financière Accréditée, acquise en 2006. Elle est également Administratrice de plusieurs autres filiales du Groupe Financière Centuria. À fin juin 2010, elle vend ses actions de Centuria et demeure Présidente de Financière Accréditée jusqu'à la cession de la société en 2016. Elle est nommée Présidente du Comité stratégique de Friedland Gestion, société de gestion, aux côtés de deux nouveaux partenaires.

### Madame Nicole Bouton est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2007.

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Présidente du Comité stratégique de Friedland Gestion
- Administratrice de Chœur & Orchestre de la Sorbonne

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Présidente de Centuria Capital
- Présidente de Centuria Luxembourg (filiale de Centuria Capital)
- Présidente de Financière Centuria Asset Management (filiale de Centuria Capital)
- Présidente de Centuria Accréditation (filiale de Centuria Capital)
- Présidente de Financière Accréditée (filiale de Centuria Capital)
- Administratrice de l'AMOC (Opéra Comique)

Âge : **70 ans**

Nationalité :

**Française**

Adresse professionnelle :

**Friedland Gestion  
4, rue de la Paix  
75002 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2018 :

**1 450**



## MONSIEUR WOLFGANG COLBERG

### Administrateur indépendant

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

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

### Monsieur Wolfgang Colberg est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.

Âge : 58 ans

Nationalité :

Allemande

Adresse professionnelle :

CVC Capital Partners  
 WestendDuo, Bockenheimer  
 Landstrasse 24  
 60323 Frankfurt am Main  
 (Allemagne)

Nombre d'actions détenues  
 au 30 juin 2018 :  
 1 076

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- *Industrial Partner*, CVC Capital Partners (Allemagne)
- Président du Conseil de Surveillance de ChemicalInvest Holding BV, Sittard (Pays-Bas)
- Président du Conseil de AMSilk GmbH, Munich (Allemagne)
- Président du Conseil de Efficient Energy GmbH, Munich (Allemagne)
- Membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG (Allemagne)

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité Exécutif (CFO) de Evonik AG<sup>(1)</sup> (Allemagne)
- Vice-Président du Conseil d'Administration de STEAG GmbH, (Allemagne)
- Membre du Conseil de THS GmbH (Allemagne)
- Membre du Conseil d'Administration de Vivawest Wohnen GmbH (Allemagne)

(1) Société cotée.



## MONSIEUR IAN GALLIENNE

### Administrateur indépendant

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur délégué de Groupe Bruxelles Lambert depuis janvier 2012.

Il est titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau. De 1998 à 2005, il était Directeur des Fonds de *private equity* Rhône Capital LLC à New York et Londres. En 2005, il crée le fonds de *private equity* Ergon Capital Partners et en est l'Administrateur délégué jusqu'en 2012.

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

### Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

Âge : 47 ans

Nationalité :

Française

Adresse professionnelle :

Groupe Bruxelles Lambert  
 24, avenue Marnix  
 BE1000 Bruxelles (Belgique)

Nombre d'actions détenues  
 au 30 juin 2018 :  
 1 000

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administrateur délégué de Groupe Bruxelles Lambert<sup>(1)</sup> (Belgique)
- Administrateur d'Imerys<sup>(1)</sup> (France)
- Administrateur de SGS SA<sup>(1)</sup> (Suisse)
- Administrateur d'Adidas AG<sup>(1)</sup> (Allemagne)
- Administrateur de Frère-Bourgeois (Belgique)
- Gérant du Conseil d'Administration de Sienna Capital (Luxembourg)
- Gérant de Serena 2017 SC (France)

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Lafarge SA<sup>(1)</sup> (France)
- Administrateur de Umicore<sup>(1)</sup> (Belgique)
- Administrateur d'Erbe SA (Belgique)
- Membre du Conseil de Surveillance d'Arno Glass Luxco SCA (Luxembourg)
- Gérant d'Egerton SARL (Luxembourg)
- Administrateur délégué d'Ergon Capital Partners SA (Belgique)
- Administrateur délégué d'Ergon Capital Partners II SA (Belgique)
- Administrateur délégué d'Ergon Capital Partners III SA (Belgique)
- Administrateur de Steel Partners NV (Belgique)
- Administrateur de Gruppo Banca Leonardo SpA (Italie)
- Membre du Conseil de Surveillance de Kartesia Management SA (Luxembourg)
- Gérant d'Ergon Capital II SARL (Luxembourg)
- Administrateur d'Ergon Capital SA (Belgique)

(1) Société cotée.



## MONSIEUR CÉSAR GIRON

### Administrateur

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

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

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

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

**Monsieur César Giron est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.**

Âge : 56 ans

Nationalité :  
Française

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

Nombre d'actions détenues  
au 30 juin 2018 :  
**2 113**

#### Mandats et fonctions principales exercés au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

##### Au sein du Groupe

- Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët
- Président-Directeur Général de Martell & Co SA
- Président-Directeur Général de Champagne Perrier-Jouët
- Président-Directeur Général de G.H. Mumm & Cie S.V.C.S.
- Président de Domaines Jean Martell
- Président de Augier Robin Briand & Cie
- Président de Le Maine au Bois
- Président de Financière Moulins de Champagne
- Président de Spirits Partners SAS
- Administrateur de Société des Produits d'Armagnac SA
- Administrateur de Mumm Perrier-Jouët Vignobles et Recherches

##### En dehors du Groupe

- Membre du Directoire de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Lirix



## MADAME MARTINA GONZALEZ-GALLARZA

### Administratrice

Madame Martina Gonzalez-Gallarza est diplômée de l'École de Commerce des jésuites ICADE de Madrid (*Licenciatura*) et a obtenu un doctorat en marketing de l'Université de Valence. Elle a poursuivi sa carrière dans le monde universitaire, exerçant différentes fonctions au sein de la Faculté d'Études de l'Entreprise de l'Université Polytechnique de Valence, notamment en tant que Directrice du département Marketing et Responsable du Bureau International. Elle a ensuite rejoint l'Université Catholique de Valence où elle a été Doyenne de la Faculté d'Études Commerciales de 2004 à 2008. Depuis novembre 2008, Madame Martina Gonzalez-Gallarza fait partie du département Marketing de l'Université de Valence où, étant actuellement Professeur Titulaire, elle exerce des activités de recherche dans le domaine du comportement du consommateur (avec plus de 50 articles publiés dans des revues académiques et plus de 100 papiers présentés dans des congrès ou conférences internationales) et enseigne dans les programmes de masters internationaux à Valence (Chambre de Commerce, UV et UCV) et à l'étranger (à l'IAE de Rennes et à l'IGC de Bremen (Allemagne) et à la LUISS University à Rome (Italie)). Elle a été *Visiting Scholar* (stage de recherche) à la Columbia University (NYC), à l'ESCP Europe en France et à la Sassari University (Sardaigne, Italie).

Par ailleurs, Madame Martina Gonzalez-Gallarza est membre de l'American Marketing Association, et des associations espagnole et française de Marketing.

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

Âge : 49 ans

Nationalité :  
Espagnole

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

Nombre d'actions détenues  
au 30 juin 2018 :  
**1 100**

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Néant

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant





## MADAME ANNE LANGE

### Administratrice indépendante

De nationalité française et diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA), Madame Anne Lange débute sa carrière dans les services du Premier ministre où elle dirige le bureau de la tutelle de l'État sur l'audiovisuel public. Elle rejoint en 1998 Thomson comme Directrice de la Planification stratégique et devient en 2000 Directrice du département *eBusiness* Europe. En 2003, Madame Anne Lange est nommée Secrétaire Générale du Forum des Droits sur l'Internet, organisme dépendant du bureau du Premier ministre. De 2004 à 2014, elle exerce successivement au sein du groupe Cisco les fonctions de Directrice du Secteur public Europe, Directrice Exécutive des Opérations mondiales média et secteur public (aux États-Unis), puis de Directrice Exécutive pour l'innovation au sein de la division Internet Business Solution Group.

Elle fonde ensuite la société Mentis, dont elle cédera les parts fin 2017. Start-up spécialisée dans la technologie des plateformes logicielles et des objets connectés, Mentis collabore avec de grands groupes sur des solutions de mobilité et de gestion de l'espace urbain, la plaçant au cœur de la révolution des territoires connectés.

Anne Lange a créé entre temps ADARA, une société de conseil et d'investissement. Elle intervient comme *Senior Advisor* auprès de grands groupes de technologie, de cabinets de conseil en stratégie et d'entreprises plus traditionnelles en quête de trouver leur propre parcours sur le chemin de la transformation. Elle est membre des Conseils d'Administration de sociétés cotées (Orange, Pernod Ricard, Econocom Group, FFP [société financière, holding de la famille Peugeot]), ainsi que du Conseil d'Administration de l'Imprimerie Nationale.

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

### Madame Anne Lange est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2016.

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administratrice d'Orange <sup>(1)</sup>
- Administratrice d'Econocom Group <sup>(1)</sup>
- Administratrice de FFP <sup>(1)</sup>
- Administratrice de l'Imprimerie Nationale

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Metabolic Explorer <sup>(1)</sup>
- Fondatrice et Gérante de Mentis

(1) Société cotée.



## MONSIEUR PAUL-CHARLES RICARD

### Représentant Permanent de la Société Paul Ricard <sup>(1)</sup>

#### Administrateur

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

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

### Depuis le 29 août 2012, il est Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, société Administrateur de Pernod Ricard.

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Président de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)
- Membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (M. Paul-Charles Ricard)

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant

Âge : 36 ans

Nationalité :  
Française

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

Nombre d'actions détenues par Monsieur Paul-Charles Ricard au 30 juin 2018 :  
**182 226**

Nombre d'actions détenues par la Société Paul Ricard au 30 juin 2018 :  
**24 579 562**

(1) Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.



## MONSIEUR GILLES SAMYN

### Administrateur indépendant

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

### Monsieur Gilles Samyn est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2014

Âge : 68 ans

Nationalités :

Belge et française

Adresse professionnelle :

CNP

Rue de la Blanche Borne 12  
 B-6280 Loverval (Belgique)

Nombre d'actions détenues  
 au 30 juin 2018 :

1 000

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert SA<sup>(1)</sup> (GBL) (Belgique)
- Membre du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision (M6) SA<sup>(1)</sup>
- Administrateur de Pargesa Holding SA<sup>(1)</sup> (Suisse)
- Administrateur de AOT Holding Ltd (Suisse)
- Manager d'Astra Oil Company LLC (AOC) (États-Unis)
- Administrateur de Astra Transcor Energy NV (ATE) (Pays-Bas)
- Représentant permanent de Compagnie Immobilière de Roumont SA, Administrateur de BSS Investments SA (Belgique)
- Représentant permanent de Société Quatre Chemins SA, Administrateur délégué de Carpar SA (Belgique)
- Administrateur suppléant de Cheval des Andes SA (ex-Opéra Vineyards SA) (Argentine)
- Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Immobilière de Roumont SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Domaines Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Europart SA (Belgique)
- Représentant permanent de Société Des Quatre Chemins SA, Président du Conseil d'Administration de Fibelpar SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Filux SA (Luxembourg)
- Administrateur de Financière de la Sambre SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Finer SA, ex-Erbe Finance SA (Luxembourg)
- Administrateur de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Représentant permanent de Frère-Bourgeois SA, Gérant de GBL Energy SARL (Luxembourg)
- Représentant de Frère-Bourgeois SA, Administrateur de GBL Verwaltung SA (Luxembourg)
- Gérant de Gosa SDC (Belgique)
- Administrateur de Grand Hôpital de Charleroi ASBL (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Helio Charleroi Finance SA (Luxembourg)
- Administrateur délégué de Investor SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Kermadec SA (Luxembourg)
- Commissaris de Parjointco NV (Pays-Bas)
- Gérant de Sienna Capital SARL (Luxembourg)
- Administrateur délégué de Société des Quatre Chemins SA (Belgique)
- Membre du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (Pays-Bas)
- Président du Conseil d'Administration de TAGAM AG (Suisse)
- Président du Conseil d'Administration de Transcor Astra Group SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Worldwide Energy Ltd AG (Suisse)

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Vice-Président de APG/SGA SA<sup>(1)</sup> (Suisse)
- Président de Groupe Flo SA<sup>(1)</sup>
- Président et représentant de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur de ACP SA (Belgique)
- Représentant permanent de la Société des Quatre Chemins SA, Administrateur et Président de ACP SA
- Commissaris de Agesca Nederland NV (Pays-Bas)
- Représentant de ACP SA, Administrateur de Antwerp Gas Terminal NV (Belgique)
- Administrateur de Banca Leonardo SpA (Italie)
- Administrateur de Belgian Ice Cream Group NV (Belgique)
- Président de Belgian Sky Shops SA (Belgique)
- Administrateur de Belholding Belgium SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Carpar SA (Belgique)
- Administrateur de Carsport SA (Belgique)
- Président de Cheval Blanc Finance SAS
- Représentant permanent de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur délégué de Compagnie Nationale à Portefeuille SA, ex-Newcor SA (Belgique)
- Vice-Président de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Erbe SA (Belgique)
- Administrateur de Fibelpar SA (Belgique)
- Administrateur de Fidentia Real Estate Investments SA (Belgique)
- Président de Financière Flo SAS
- Administrateur délégué de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Président de International Duty Free SA ex-Distripar SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Loverval Finance SA, ex-Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)
- Président de Newcor SA (Belgique)
- Administrateur de Newtrans Trading SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Safimar SA (Belgique)
- Administrateur délégué de SCP SA (Luxembourg)
- Président du Conseil d'Administration de Segelux SA, ex-Gesecalux SA (Luxembourg)
- Administrateur de Société Civile du Château Cheval Blanc
- Gérant de Sodisco SARL
- Président de Solvayschoolsalumni ASBL (Belgique)
- Administrateur de Starco Tielen NV (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Swilux SA (Luxembourg)
- Membre du Comité d'investissement de Tikehau Capital Partners SAS
- Administrateur de Transcor East Ltd (Suisse)
- Administrateur de TTR Energy SA (Belgique)
- Président d'Unifem SAS

(1) Société cotée.



## MADAME KORY SORENSON

### Administratrice indépendante

Madame Kory Sorenson, de nationalité britannique, est née aux États-Unis. Elle a fait sa carrière dans la finance, en se consacrant à la gestion du capital et du risque. Elle est titulaire d'un DESS de l'Institut d'Études Politiques de Paris, d'un Master en économie appliquée de l'Université Paris Dauphine, et d'un *Bachelor of Arts* en sciences politiques et économétrie de l'American University de Washington DC. En 2013, elle a complété sa formation par un programme exécutif de la Harvard Business School, *Making Corporate Boards More Effective*, et en 2016 d'un autre programme exécutif d'INSEAD, *Leading from the Chair*. Madame Kory Sorenson a été *Managing Director, Head of Insurance Capital Markets* chez Barclays Conseil à Londres, où son équipe a réalisé des opérations innovantes en gestion de capital, des opérations de fusions et acquisitions ainsi que des opérations sur fonds propres, de capital hybride et de couverture pour d'importantes compagnies d'assurances. Avant cela, elle dirigeait l'équipe en charge des marchés financiers spécialisés dans l'assurance au Crédit Suisse et l'équipe en charge des marchés de la dette des institutions financières chez Lehman Brothers en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas. Elle a débuté sa carrière en banque d'investissement chez Morgan Stanley et dans le secteur financier chez Total.

Madame Sorenson est actuellement Administratrice et Présidente du Comité d'audit de SCOR SE (cotée à Paris) et membre des conseils des filiales de réassurance vie et non-vie aux États-Unis, Administratrice et Présidente du Comité de rémunération de Phoenix Group Holdings (cotée en Grande-Bretagne), membre du Conseil de Surveillance d'UNIQA Insurance Group AG (cotée en Autriche), Administratrice de Prometic Life Sciences (cotée à Toronto), et membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann, une banque privée en Autriche. Elle est membre du réseau parisien de *Women Corporate Directors*.

### Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administratrice de Prometic <sup>(1)</sup>
- Administratrice de Phoenix Group Holdings <sup>(1)</sup> (Grande-Bretagne)
- Administratrice de SCOR SE <sup>(1)</sup>
- Membre du Conseil de Surveillance de UNIQA Insurance Group AG <sup>(1)</sup> (Autriche)
- Administratrice de SCOR Global Life Americas Reinsurance Company (États-Unis)
- Administratrice de SCOR Global Life USA Reinsurance Company (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de Château Troplong Mondot
- Membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann (Autriche)

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Administratrice de l'Institut Pasteur (fondation à but non lucratif)
- Administratrice de Aviva Insurance Limited (Grande-Bretagne)

Âge : **49 ans**

Nationalité :  
**Britannique**

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

Nombre d'actions détenues  
 au 30 juin 2018 :  
**1 000**

(1) Société cotée.



## MADAME VERONICA VARGAS

### Administratrice

Madame Veronica Vargas est diplômée de l'École Supérieure d'Ingénieur de l'Université de Séville (Escuela Técnica Superior de Ingenieros) et a terminé sa formation d'ingénieur industriel en gestion à l'École Centrale Paris (ECP).

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

Madame Veronica Vargas est une arrière-petite-fille de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard et est Représentante permanente de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard depuis 2009.

### Madame Veronica Vargas est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

#### Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Représentante permanente de la société Rigivar SL, membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard

#### Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant

Âge : **37 ans**

Nationalité :  
**Espagnole**

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

Nombre d'actions détenues  
 au 30 juin 2018 :  
**8 570**



Âge : 47 ans

Nationalité :

Française

Adresse professionnelle :

Ricard

6, rue Newton

75116 Paris (France)

## MONSIEUR STÉPHANE EMERY

**Administrateur représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 19 janvier 2018**

Monsieur Stéphane Emery est diplômé de l'ESCO Paris/Wesford (Ecole supérieure de commerce et de management).

Il débute sa carrière en juillet 1994 dans le groupe Pernod Ricard où il rejoint les équipes de Ricard à Paris en qualité de Chef de Secteur *On Trade* puis a successivement été *On Trade Sales Manager* en Bourgogne (de 2000 à 2005), *Off Trade Sales Manager* à Paris (de 2005 à 2017) et occupe actuellement le poste de Responsable Marques et Communication à Paris.

En décembre 2017, à la suite de sa désignation par le Comité de Groupe (France), il est nommé Administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA.

Très impliqué au sein du Groupe, Stéphane Emery a également exercé plusieurs mandats de représentant des salariés au sein de Ricard (représentant syndical SIPGR puis membre DP/CE et Secrétaire CE avant de devenir Délégué représentant de la France au Comité Européen).

Monsieur Stéphane Emery est également Administrateur salarié de la Fondation d'Entreprise Ricard depuis 2010.

**Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant**

- Néant

**Mandats en dehors du Groupe échu au cours des cinq dernières années**

- Néant



Âge : 52 ans

Nationalité :

Française

Adresse professionnelle :

Pernod Ricard

12, place des États-Unis

75116 Paris (France)

## MONSIEUR SYLVAIN CARRÉ

**Administrateur représentant les salariés jusqu'au 2 décembre 2017**

Monsieur Sylvain Carré a rejoint le groupe Pernod Ricard en 1988 au sein de sa filiale Pernod en qualité d'ouvrier hautement qualifié à la distillation et aux nouveaux produits. En 1993, il devient agent de maîtrise responsable de groupe d'embouteillage. Depuis 2012, il est Responsable de l'équipe production de Pernod à Thuir.

**Monsieur Sylvain Carré a été Administrateur représentant les salariés jusqu'au 2 décembre 2017, date à laquelle son mandat a pris fin.**

**Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant**

- Néant

**Mandats en dehors du Groupe échu au cours des cinq dernières années**

- Néant



Âge : 48 ans

Nationalité :

Grecque

Adresse professionnelle :

Pernod Ricard

12, place des États-Unis

75116 Paris (France)

Nombre d'actions détenues

au 30 juin 2018 :

50

## MONSIEUR MANOUSOS CHARKOFTAKIS

**Administrateur représentant les salariés jusqu'au 28 novembre 2017**

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

**Monsieur Manousos Charkoftakis a été Administrateur représentant les salariés jusqu'au 28 novembre 2017, date à laquelle son mandat a pris fin.**

**Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant**

- Néant

**Mandats en dehors du Groupe échu au cours des cinq dernières années**

- Néant

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

de Groupe Innovation chez Martell Mumm Perrier-Jouët et de Monsieur Stéphane Emery, Administrateur représentant les salariés qui occupe le poste de Responsable Marques et Communication chez Ricard à Paris.

## 2.1.4 Structure de gouvernance

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

Le mandat de Directeur Général de M. Pierre Pringuet étant arrivé à échéance le 11 février 2015, et la Présidente du Conseil d'Administration à cette époque (Mme Danièle Ricard) ayant souhaité se retirer du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a décidé, en conformité avec le Code de commerce et le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère, de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général. A noter que M. Pierre Pringuet est Vice-Président du Conseil d'Administration depuis le 29 août 2012. Pour assurer un équilibre des pouvoirs et une bonne gouvernance, la Société s'est attachée à mettre en place des garanties, notamment :

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

### 2.1.4.2 Pouvoirs du Président-Directeur Général

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

En sa qualité de Directeur Général, le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil, ainsi que dans le respect des limites d'ordre interne telles que définies par le Conseil d'Administration et son Règlement intérieur<sup>(2)</sup>.

### 2.1.4.3 Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général

À titre interne, suivant la décision du Conseil d'Administration en date du 11 février 2015 et conformément à l'article 2 de son Règlement intérieur<sup>(2)</sup>, le Président-Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour toutes les opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée par la Société ainsi que pour les opérations énumérées ci-après :

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

Le Conseil d'Administration du 17 novembre 2016 avait autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières. Il est précisé que cette autorisation a été partiellement utilisée, la Société ayant donné une garantie bancaire à première demande d'un montant de 26 283 122 euros dans le cadre d'un projet interne.

Cette autorisation a été renouvelée le 9 novembre 2017, le Président-Directeur Général ayant été autorisé, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières.

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

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

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

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

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, et conformément au Règlement intérieur<sup>(1)</sup> du Conseil d'Administration a, dans le cadre du suivi et du respect des règles de bonne gouvernance, et notamment de conflit d'intérêts, confié au Vice-Président, compte tenu en particulier de son expertise en matière de gouvernance d'entreprise, les missions spécifiques suivantes :

- en accord avec le Président-Directeur Général, représenter Pernod Ricard dans ses relations de haut niveau notamment avec les pouvoirs publics et les associations professionnelles aux plans national et international ; et
- prendre une part active, en lien avec le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, dans la gestion des sujets de gouvernement d'entreprise et, en accord avec le Président-Directeur Général, représenter Pernod Ricard auprès de tiers sur ces questions tout en s'assurant d'une réponse adéquate de Pernod Ricard aux exigences des actionnaires et, plus généralement, des autres parties prenantes.

#### **2.1.4.5 Code de gouvernement d'entreprise de référence : Code AFEP-MEDEF**

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard du 12 février 2009 a confirmé que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF de décembre 2008, dernièrement révisé en juin 2018 (le « Code AFEP-MEDEF »), disponible sur les sites Internet de l'AFEP et du MEDEF, est celui auquel se réfère Pernod Ricard, notamment pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF<sup>(2)</sup>.

### **2.1.5 Composition du Conseil d'Administration**

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

La composition nominative du Conseil d'Administration est détaillée ci-avant.

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 16 et suivants des statuts de la Société et sont décrites ci-après.

Le Conseil d'Administration de la Société est composé de 3 membres au moins et de 18 au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Conformément aux dispositions statutaires, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 50 actions de la Société<sup>(3)</sup> inscrites sous la forme nominative. Toutefois, il est recommandé dans le Règlement intérieur du Conseil<sup>(1)</sup>, que les Administrateurs acquièrent et détiennent au moins 1 000 actions de la Société<sup>(3)</sup>.

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

Conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et aux statuts de la Société, le nombre d'Administrateurs représentant les salariés siégeant au Conseil d'Administration dépend du nombre d'Administrateurs au Conseil. Les mandats des Administrateurs représentant les salariés sont arrivés à échéance fin 2017 et, en application de la loi et des dispositions des statuts de la Société (article 16), un seul mandat d'Administrateur représentant les salariés a été renouvelé, le Conseil d'Administration étant composé, au 9 novembre 2017, de 12 membres élus par l'Assemblée Générale. Ainsi, un Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité de Groupe (France) le 13 décembre 2017 pour une durée de quatre ans afin de siéger au Conseil d'Administration.

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

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

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

Le Conseil d'Administration et le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE évaluent régulièrement la composition du Conseil et de ses Comités ainsi que les différentes compétences et expériences apportées par chacun des Administrateurs. Sont également identifiées les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, de genre que d'expériences. En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'Administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'Administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2017/18.

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

(2) Des ajustements mineurs relatifs à la clause de non-concurrence en vigueur au sein du Groupe (décrite au paragraphe « Clause de non-concurrence » de la sous-section 2.1.8.4) seront mis en œuvre pour se conformer à la dernière révision du Code AFEP-MEDEF qui est intervenue en juin 2018 sur ce point.

(3) Cette obligation et cette recommandation ne sont pas applicables aux Administrateurs représentant les salariés.

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
<b>Composition du Conseil</b>	<p>Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil</p> <p>Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expériences, y compris internationales</p> <p>Nomination d'un ou deux Administrateur(s) représentant les salariés (cf. article 16, statuts)</p>	<p><b>Représentation des femmes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Évolution progressive :           <ul style="list-style-type: none"> <li>● 21,4 % à l'Assemblée Générale du 15 novembre 2011,</li> <li>● 28,6 % à l'Assemblée Générale du 9 novembre 2012, et</li> <li>● 25 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015.</li> </ul> </li> </ul> <p>Depuis l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, 42 % d'Administratrices.</p> <p><b>Administrateurs de nationalité étrangère :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Évolution progressive :           <ul style="list-style-type: none"> <li>● 28,6 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2013,</li> <li>● 31,2 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014, et</li> <li>● 42,8 % depuis l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015.</li> </ul> </li> </ul> <p>À l'issue de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, 38,5 % des Administrateurs seront de nationalité étrangère.</p> <p><b>Expériences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Connaissance du secteur : nomination de M. Paul-Charles Ricard en 2012 ;</li> <li>● Finance et stratégie : nomination de Mme Veronica Vargas en 2015 ;</li> <li>● Marketing/comportement du consommateur : nomination de Mme Martina Gonzalez-Gallarza en 2012 ;</li> <li>● Économie et finance : nomination de Mme Kory Sorenson en 2015 ;</li> <li>● Innovation et Digital : nomination de Mme Anne Lange en 2016.</li> </ul> <p>Depuis décembre 2017 : un Administrateur représentant les salariés (Conseil à 12) vs deux Administrateurs représentant les salariés auparavant (Conseil à 14 au moment de leur désignation en 2013)</p>
<b>Indépendance des Administrateurs</b>	50 % d'Administrateurs indépendants (cf. article 8.1 du Code AFEP-MEDEF) + représentation significative d'Administrateurs indépendants (cf. article 3, Règlement intérieur)	50 % d'Administrateurs indépendants
<b>Âge des Administrateurs</b>	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (cf. article 18, paragraphe 4, Statuts)	Objectif atteint

### 2.1.5.2 Évolution de la composition du Conseil d'Administration

#### Au cours de l'exercice 2017/18

L'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Mesdames Anne Lange et Veronica Vargas et de la Société Paul Ricard représentée par Monsieur Paul-Charles Ricard pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

#### Au cours de l'exercice 2018/19

Les mandats d'Administrateur de Madame Martina Gonzalez-Gallarza et de Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, il sera proposé à cette Assemblée Générale (5<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> résolutions), conformément aux recommandations du Comité des nominations, de la gouvernance, et de la RSE, de renouveler leurs mandats d'Administrateurs pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, de proposer à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 (8<sup>e</sup> résolution) la nomination de Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice. Le mandat de Madame Patricia Barbizet serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont examiné la situation de cette candidature et ont notamment apprécié que Madame Patricia Barbizet pourrait faire bénéficier le Conseil d'Administration de son expérience de Directrice Générale (ancienne Directrice Générale d'Artemis et CEO & Chairwoman de Christie's, elle est actuellement Présidente de Temaris et Associés), de son expertise dans le secteur du luxe et du *retail* ainsi que de ses compétences en gouvernement d'entreprise. Ils ont en outre revu et confirmé que Madame Patricia Barbizet satisfait pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, le Conseil d'Administration serait composé, à titre transitoire (il est proposé cette composition transitoire, étant indiqué qu'un mandat d'Administrateur/trice indépendant(e) ne sera pas renouvelé à l'Assemblée Générale de novembre 2019 et que le Conseil sera alors composé de 12 Administrateurs (hors Administrateur(s) représentant les salariés)), de 14 membres, dont un Administrateur représentant les salariés, et comprendrait, sept Administrateurs indépendants (53,8 %) et six femmes (46,1 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et à l'égalité professionnelle. Il est précisé qu'un second Administrateur représentant les salariés sera désigné à l'issue de l'Assemblée Générale conformément aux statuts de la Société. Enfin, cinq Administrateurs seront de nationalité étrangère.

La présentation de Madame Patricia Barbizet figure ci-après :

#### Madame Patricia Barbizet

63 ans, de nationalité française

Madame Patricia Barbizet est diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe) et a débuté sa carrière en 1976 au sein du groupe Renault Véhicules à la Trésorerie avant de devenir Directrice Financière de Renault Crédit International. En 1989, elle rejoint le Groupe Pinault en qualité de Directrice Financière et devient, de 1992 à 2018, Directrice Générale d'Artemis, société d'investissement de la famille Pinault. De 2014 à 2016, elle a également été CEO & Chairwoman de Christie's International et a présidé, de 2008 à 2013, le comité d'investissement du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI). Elle est actuellement Présidente de Temaris et Associés.

Madame Patricia Barbizet est Administratrice des sociétés cotées suivantes :

- AXA ;
- Fnac Darty, membre du Comité des nominations et des rémunérations ;
- Kering, Vice-Présidente du Conseil d'Administration ;
- Total, Administratrice Référente, Présidente du Comité Gouvernance et Ethique, membre du Comité des rémunérations et du Comité Stratégie & RSE.

Madame Patricia Barbizet est également Présidente du Conseil d'Administration de la Cité de la musique - Philharmonie de Paris, Présidente de Zoé SAS et Administratrice d'Yves Saint Laurent.

En avril 2018, elle a été nommée Présidente du Comité de Surveillance des Investissements d'Avenir.

### 2.1.5.3 Indépendance des Administrateurs

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code AFEP-MEDEF (cf. tableau ci-dessous). Un membre du Conseil d'Administration est considéré comme indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (article 3 du Règlement intérieur<sup>(1)</sup> du Conseil d'Administration).

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration et le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-après pour apprécier annuellement l'indépendance des Administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement.

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



**Les critères d'indépendance retenus par le Code AFEP-MEDEF sont les suivants :**

<b>Critère 1</b>	Ne pas être salarié ou Dirigeant Mandataire Social exécutif de la Société, ni salarié, Dirigeant Mandataire Social exécutif ou Administrateur d'une société qu'elle consolide ou de sa Société Mère ou d'une société contrôlée par cette dernière.
<b>Critère 2</b>	Ne pas être Dirigeant Mandataire Social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un Dirigeant Mandataire Social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur.
<b>Critère 3</b>	Ne pas être, ou ne pas être lié directement ou indirectement à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
<b>Critère 4</b>	Ne pas avoir de lien familial proche avec un Mandataire Social.
<b>Critère 5</b>	Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
<b>Critère 6</b>	Ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.
<b>Critère 7</b>	Ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe lorsqu'il s'agit d'un Dirigeant Mandataire Social non exécutif.
<b>Critère 8</b>	Des Administrateurs représentant des actionnaires importants (+ 10 %) de la Société ou de sa maison mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société.

Nom	1	2	3	4	5	6	7	8	Qualification retenue par le Conseil d'Administration
<b>Dirigeants Mandataires Sociaux</b>									
<b>Alexandre Ricard</b> <i>Président-Directeur Général</i>			X		X	X	N/A		Non-indépendant
<b>Pierre Pringuet</b> <i>Vice-Président du Conseil d'Administration</i>			X	X	X		N/A	X	Non-indépendant
<b>Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil</b>									
<b>Nicole Bouton</b>	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
<b>Wolfgang Colberg</b>	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
<b>Ian Gallienne</b>	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant*
<b>Gilles Samyn</b>	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant*
<b>Kory Sorenson</b>	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
<b>Anne Lange</b>	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
<b>Patricia Barbizet <sup>(1)</sup></b>	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
<b>Administrateurs</b>									
<b>César Giron</b>			X		X	X	N/A		Non-indépendant
<b>Martina Gonzalez-Gallarza</b>	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Non-indépendante**
<b>Société Paul Ricard</b> <i>(Représentée par Paul-Charles Ricard)</i>		X	X		X		N/A		Non-indépendante
<b>Veronica Vargas</b>	X	X			X	X	N/A		Non-indépendante
<b>Administrateurs représentant les salariés***</b>									
<i>Administrateur représentant les salariés siégeant au Conseil d'Administration</i>									
<b>Stéphane Emery <sup>(2)</sup></b>					N/A				Représentant des salariés
<i>Administrateurs représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'à fin 2017</i>									
<b>Manousos Charkoftakis <sup>(3)</sup></b>					N/A				Représentant des salariés
<b>Sylvain Carré <sup>(4)</sup></b>					N/A				Représentant des salariés

X : Signifie que l'Administrateur remplit le critère d'indépendance concerné.

\* Compte tenu du franchissement passif du seuil de 10 % des droits de vote par GBL en février 2017 par acquisition automatique de droits de vote double, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont examiné ce critère d'indépendance spécifique et ont retenu, pour qualifier MM. Ian Gallienne et Gilles Samyn d'Administrateurs indépendants, que GBL ne participe pas au contrôle de Pernod Ricard et n'envisage pas de le faire, que GBL n'est lié à aucun autre actionnaire ni à la famille Ricard, actionnaire de référence du Groupe et qu'il n'existe pas de situation de conflit d'intérêts susceptible de compromettre leur liberté de jugement.

\*\* Indépendante au regard des critères AFEP-MEDEF mais qualifiée de non-indépendante par le Conseil d'Administration en raison du pacte d'actionnaires entre la Société Paul Ricard et M. Rafaël Gonzalez-Gallarza, son père.

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

(1) La nomination de Patricia Barbizet est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018.

(2) Administrateur représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 19 janvier 2018.

(3) Administrateur représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'au 28 novembre 2017.

(4) Administrateur représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'au 2 décembre 2017.

Dans le cadre de la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, et s'agissant en particulier du critère de la relation d'affaires avec un Administrateur (critère 3), le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration relèvent qu'une relation d'affaires leur a été déclarée par Monsieur Gilles Samyn. Au regard des éléments qui ont été transmis, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont estimé que cette relation d'affaires n'était pas significative, qu'il n'existe pas de dépendance économique entre cette société et Pernod Ricard et que cette relation n'est pas de nature à remettre en cause la qualification d'indépendance de l'Administrateur concerné. En effet, les achats effectués par la société International Duty Free auprès de Pernod Ricard se sont élevés à environ 800 000 euros (pour un chiffre d'affaires global d'environ 160 millions d'euros).

Comme lors de l'exercice précédent, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration se sont également interrogés sur la qualification d'indépendant de Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn, Administrateurs liés à GBL, compte tenu du franchissement passif du seuil de 10 % des droits de vote par GBL par acquisition automatique de droits de vote double en février 2017.

Selon le Code AFEP-MEDEF, des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société (critère 8). Il est prévu un seuil de réflexion à 10 % du capital ou des droits de vote au-delà duquel le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, doit s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ainsi, il a été retenu que GBL ne participe pas au contrôle de Pernod Ricard et n'envisage pas de le faire comme cela avait été indiqué dans la déclaration de franchissement de seuil publiée par l'AMF le 23 février 2017 :

- GBL n'est lié à aucun autre actionnaire ni à la famille Ricard, actionnaire de référence de Pernod Ricard ;
- Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn ne président aucun des Comités du Conseil et ne sont pas membres du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ; et
- GBL n'a pas l'intention de demander la nomination d'autres Administrateurs, comme indiqué dans la déclaration AMF précitée.

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont également constaté l'absence de conflit d'intérêts :

- le franchissement passif du seuil des 10 % des droits de vote n'est pas de nature à créer une situation de conflit d'intérêts ;
- il n'existe pas de relation d'affaires significative entre GBL et Pernod Ricard ou son Groupe susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts qui puisse compromettre leur liberté de jugement ; et
- GBL a la réputation d'être un investisseur diligent et exigeant dont les intérêts sont alignés avec ceux de l'ensemble des actionnaires.

Compte tenu de ces éléments, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont considéré que Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn remplissaient pleinement les critères d'indépendance « spécifiques » liés au franchissement du seuil de 10 % en capital ou en droits de vote.

Après examen et revue de l'ensemble des critères du Code AFEP-MEDEF rappelés ci-avant, le Conseil d'Administration du 24 juillet 2018, a confirmé sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, que parmi les 12 membres composant le Conseil d'Administration (hors l'Administrateur représentant les salariés), six Administrateurs ont la

qualité d'indépendant : Mesdames Nicole Bouton, Anne Lange et Kory Sorenson ainsi que Messieurs Wolfgang Colberg, Ian Gallienne et Gilles Samyn, soit la moitié du Conseil d'Administration, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

### 2.1.5.4 Déontologie des Administrateurs

L'article 4 du Règlement intérieur<sup>(1)</sup>, adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 dernièrement modifié le 20 juillet 2017, et l'article 16 des statuts précisent les obligations déontologiques applicables aux Administrateurs et à leurs Représentants permanents, chaque Administrateur reconnaissant avoir pris connaissance de ces obligations avant d'accepter son mandat. Le Règlement intérieur<sup>(1)</sup> rappelle également les différentes règles en vigueur relatives aux conditions d'intervention en Bourse sur les titres de la Société et les obligations de déclaration et de publicité s'y rapportant.

En outre, le Conseil d'Administration du 16 février 2011 a adopté un Code de déontologie ayant vocation à prévenir les délits et manquements d'initiés en se conformant aux nouvelles obligations légales. Ce Code a été mis à jour par le Conseil d'Administration du 20 juillet 2017 pour prendre notamment en compte les dispositions de la nouvelle réglementation européenne sur les abus de marché.

Disposant régulièrement d'informations sensibles, les Administrateurs s'abstiennent d'utiliser ces informations en acquérant ou cédant des titres de la Société, et d'effectuer des opérations sur le titre Pernod Ricard ou tout instrument financier s'y rapportant pendant les trente jours qui précèdent l'annonce des résultats annuels et semestriels et les quinze jours qui précèdent l'annonce des chiffres d'affaires trimestriels. Ces durées sont prolongées au lendemain du jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée après la clôture des marchés (17h30, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9h00, heure de Paris). En outre, en application du Code de déontologie, ils doivent recueillir l'avis du Comité de déontologie préalablement à toute opération portant sur les actions de la Société ou tout instrument financier s'y rapportant.

### 2.1.5.5 Déclaration des Administrateurs

#### Conflits d'intérêts

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

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs, des banquiers ou des conseils, relatif à la nomination d'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale.

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, à l'exception de ce qui est décrit au paragraphe « Pactes d'actionnaires » ci-après, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société, autres que celles prévues par le Règlement intérieur<sup>(1)</sup> et le Code de déontologie.

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

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

## Pactes d'actionnaires

Pernod Ricard a été notifié le 8 février 2006 de la signature d'une convention d'actionnaires intervenue entre M. Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, accord par lequel Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza s'engage à consulter la Société Paul Ricard avant toute Assemblée Générale des actionnaires de Pernod Ricard de façon à voter dans le même sens. De plus, Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza s'est engagé à notifier la Société Paul Ricard de toute acquisition supplémentaire de titres Pernod Ricard et/ou de droits de vote, de même qu'il s'est interdit d'en acquérir si une telle transaction devait obliger la Société Paul Ricard et les parties agissant de concert à déposer une offre publique sur Pernod Ricard. Enfin, la Société Paul Ricard dispose d'un droit de préemption sur les titres Pernod Ricard dont Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza pourrait vouloir disposer.

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

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

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

## Contrats de services

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

## Représentant du personnel

La désignation d'Administrateur(s) représentant les salariés au Conseil d'Administration a été instaurée fin 2013. En conséquence, la représentation du personnel de Pernod Ricard SA au Conseil d'Administration est dorénavant assurée par une seule personne. Il s'agit actuellement de M. Hervé Jouanno.

## 2.1.6 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par son Règlement intérieur<sup>(1)</sup> adopté en 2002 et dernièrement modifié par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 20 juillet 2017. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires applicables, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Il rappelle notamment les exigences applicables en termes de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts potentiels.

### 2.1.6.1 Réunions du Conseil d'Administration

Il appartient au Président de réunir le Conseil d'Administration, soit à intervalles réguliers, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au Conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, le Règlement intérieur<sup>(1)</sup> prévoit que le Conseil se réunisse au minimum six fois par an. En particulier, le Président du Conseil d'Administration veille à réunir le Conseil d'Administration, pour arrêter les comptes semestriels ainsi que les comptes annuels et convoquer l'Assemblée Générale chargée de les approuver.

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président. La convocation, adressée aux Administrateurs au moins huit jours avant la date de la séance, sauf cas d'urgence motivée, fixe l'ordre du jour et le lieu de la réunion qui est en principe le siège social de la Société. Les réunions du Conseil d'Administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence et de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur et le Règlement intérieur<sup>(1)</sup>.

Depuis l'exercice 2016/17, les Administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence des Administrateurs faisant partie du Top Management du Groupe (pratique des *Executive Sessions*). L'objet de ces *Executive Sessions* est notamment de procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et d'échanger sur le plan de succession. Une *Executive Session* a eu lieu au cours de l'exercice 2017/18.

### 2.1.6.2 Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. Les textes, documents et supports des points inscrits à l'ordre du jour, leur sont adressés suffisamment à l'avance, pour permettre une préparation effective des réunions, et généralement huit jours avant les réunions et cela en application du Règlement intérieur<sup>(1)</sup>.

L'Administrateur peut solliciter toute explication ou la production d'informations complémentaires et plus généralement formuler auprès du Président toute demande d'information ou d'accès à l'information qui lui semblerait utile.

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

### 2.1.6.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2017/18

Au cours de l'exercice 2017/18, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ trois heures.

	Conseil d'Administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE	Comité des rémunérations	Comité stratégique
Alexandre Ricard	8/8				2/2
Pierre Pringuet	8/8			4/5	1/2
Nicole Bouton	8/8		3/3	5/5	
Wolfgang Colberg	8/8	4/4	3/3		2/2
Ian Gallienne	8/8			5/5	2/2
Gilles Samyn	8/8	3/4			
Kory Sorenson	8/8	4/4		5/5	
Anne Lange	8/8				2/2
César Giron	8/8		3/3		2/2
Martina Gonzalez-Gallarza	8/8				
Société Paul Ricard (représentée par Paul-Charles Ricard)	8/8				
Veronica Vargas	8/8				
<i>Administrateur représentant les salariés</i>					
Stéphane Emery <sup>(1)</sup>	3/3			N/A	
<i>Administrateurs représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'à fin 2017</i>					
Sylvain Carré <sup>(2)</sup>	5/5			N/A	
Manousos Charkoftakis <sup>(3)</sup>	5/5			3/4	

(1) Durant l'exercice 2017/18, et depuis la désignation de Monsieur Stéphane Emery en qualité d'Administrateur représentant les salariés, trois réunions du Conseil d'Administration se sont tenues. M. Stéphane Emery a également été nommé par le Conseil d'Administration du 7 février 2018, et sur proposition du Comité des rémunérations, membre du Comité des rémunérations. Au cours de l'exercice et depuis cette nomination, aucune réunion du Comité des rémunérations ne s'est tenue.

(2) Cinq réunions du Conseil d'Administration se sont tenues jusqu'au 2 décembre 2017, date à laquelle le mandat d'Administrateur représentant les salariés de Monsieur Sylvain Carré a pris fin.

(3) Cinq réunions du Conseil d'Administration et quatre réunions du Comité des rémunérations se sont tenues jusqu'au 28 novembre 2017, date à laquelle le mandat d'Administrateur représentant les salariés de Monsieur Manousos Charkoftakis a pris fin.

### 2.1.6.4 Évaluation du Conseil d'Administration

Périodiquement, et au moins une fois par an, le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement, notamment autour des axes suivants :

- il examine sa composition, son fonctionnement et son organisation ; et
- il vérifie que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à son Règlement intérieur <sup>(1)</sup>, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration réalisent annuellement une évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités et tous les trois ans une évaluation externe formalisée avec l'aide d'un cabinet spécialisé.

La dernière évaluation triennale et externe datant de l'exercice 2014/15, une nouvelle évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités a été effectuée au cours de l'exercice avec le support d'un cabinet externe spécialisé en gouvernance qui a, sur la base d'un guide d'entretien formalisé, procédé à des entretiens avec chacun des Administrateurs.

Il ressort de cette évaluation que des progrès notables ont été faits sur les points remontés lors de la dernière évaluation réalisée au cours de l'exercice 2014/15. En effet, les Administrateurs placent le Conseil

d'Administration au-dessus des *benchmarks* externes et pratiques de place et ils considèrent notamment que le processus d'intégration des Administrateurs fonctionne bien et que la culture du Conseil favorise les décisions collectives, la convivialité et la liberté de parole. En outre, le *leadership* du Président-Directeur Général fait l'unanimité et s'accompagne d'un grand climat de confiance ; le professionnalisme du Conseil étant considéré comme un élément clé.

Dans le cadre d'une démarche constructive, le cabinet externe spécialisé a formulé un certain nombre de propositions d'améliorations que le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont décidé de mettre en œuvre au cours du prochain exercice et notamment :

- la mise en place d'un séminaire stratégique ;
- l'adaptation du programme d'induction ;
- la revue de l'enveloppe des jetons de présence ;
- la distribution des ordres du jour des Comités stratégiques à l'ensemble des Administrateurs, étant rappelé que tout Administrateur, même s'il n'est pas membre du Comité, peut, s'il en fait la demande, assister aux réunions dudit Comité ; et
- l'organisation des réunions du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et/ou du Comité des rémunérations la veille du Conseil d'Administration.

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

### 2.1.6.5 Missions et activités du Conseil d'Administration

#### Principales missions

##### En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration, notamment :

- se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale ;
- se saisit de toute question intéressant la bonne marche des affaires de la Société et en assure le suivi et le contrôle. À cette fin, il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et notamment au contrôle de la gestion de la Société ;
- approuve les projets d'investissements et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques ;
- arrête les comptes annuels et semestriels et prépare l'Assemblée Générale ;
- définit la politique de communication financière de la Société ;
- s'assure de la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés ;
- désigne les Mandataires Sociaux chargés de diriger la Société ;
- définit la politique de rémunération de la Direction Générale sur recommandation du Comité des rémunérations ;
- examine annuellement, avant la publication du rapport annuel, au cas par cas, la situation de chacun des Administrateurs, puis porte à la connaissance des actionnaires les résultats de son examen de sorte que puissent être identifiés les Administrateurs indépendants ;
- approuve le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, ainsi que le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil, les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

#### Activités principales en 2017/18

- Au cours de l'exercice 2017/18, les Administrateurs ont été régulièrement informés de l'évolution de l'environnement concurrentiel et les Dirigeants opérationnels des principales filiales leur ont commenté l'organisation, les activités et les perspectives de ces dernières ;
- À chacune de ses réunions, le Conseil a débattu de la marche des affaires : activité, résultats et trésorerie, et pris connaissance de l'activité du titre et des principaux ratios de la valorisation boursière ;
- Le Conseil d'Administration a notamment arrêté les comptes semestriels et annuels, ainsi que les conditions de la communication financière, examiné le budget, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et arrêté en particulier les projets de résolutions ;
- Le Conseil d'Administration consacre une partie significative de son ordre du jour aux comptes rendus et aux débats ayant trait aux travaux confiés aux différents Comités et à leurs recommandations ;
- Le Comité stratégique était chargé d'analyser les grandes orientations stratégiques envisageables pour le développement du Groupe et de rendre compte au Conseil de ses réflexions sur les sujets relatifs à ses missions ;
- Le Conseil d'Administration du 28 août 2018 a arrêté, sur proposition du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2018/19 soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale (10<sup>e</sup> résolution) et a procédé à l'évaluation de sa rémunération variable au titre de 2017/18 en dehors de sa présence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- Les Administrateurs ont tenu une *Executive Session* hors la présence des Administrateurs faisant partie du Top Management du Groupe conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les points spécifiques discutés lors de cette réunion ont principalement concerné le fonctionnement du Conseil et de ses Comités, des points d'amélioration ayant été suggérés par les Administrateurs ;
- Le Conseil a également examiné des questions de gouvernance notamment sur la composition du Conseil d'Administration au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF en particulier s'agissant de la proportion de femmes et de la diversité des profils ;
- Le Conseil a procédé à une évaluation externe et formalisée de son fonctionnement, avec le support d'un cabinet extérieur, lors de sa séance du 18 avril 2018 dont les conclusions sont exposées ci-avant.

## 2.1.7 Organisation et fonctionnement des Comités

### 2.1.7.1 Les Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration délègue à ses Comités spécialisés la préparation de sujets spécifiques soumis à son approbation.

Quatre Comités instruisent les sujets dans les domaines qui leur ont été confiés et soumettent au Conseil leurs opinions et recommandations : le Comité d'audit ; le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ; le Comité des rémunérations et le Comité stratégique.

### 2.1.7.2 Le Comité d'audit

<b>Composition</b>	<p><b>Au 28 août 2018, le Comité d'audit est composé de :</b></p> <p><b>Président :</b> Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)</p> <p><b>Membres :</b> Monsieur Gilles Samyn (Administrateur indépendant) Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante)</p> <p>Les trois Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 67 %. Les membres du Comité d'audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle.</p> <p>Le Règlement intérieur du Comité d'audit a été révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 février 2017.</p> <p><b>Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2017/18 avec un taux d'assiduité de 91,7 %.</b></p>
<b>Principales missions</b>	<p><b>Le Comité d'audit a pour principales missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés du Groupe avant leur soumission au Conseil d'Administration ;</li> <li>● de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, prévenir tout manquement éventuel à ces règles, et veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires ;</li> <li>● de formuler le cas échéant des recommandations pour assurer l'intégrité du processus de <i>reporting</i> financier ;</li> <li>● d'examiner le traitement comptable adéquat des opérations complexes ou inhabituelles au niveau du Groupe ;</li> <li>● d'examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ;</li> <li>● d'évaluer les systèmes de contrôle interne du Groupe et d'examiner les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'Audit Interne ;</li> <li>● d'examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, et d'apprécier la gestion de ces risques par la Société ;</li> <li>● d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration ;</li> <li>● de donner au Conseil d'Administration un avis ou une recommandation sur le renouvellement ou la nomination des Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux liés au contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, et sur le montant de leur rémunération tout en suivant le respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité (en particulier par l'approbation des missions non-audit) ;</li> <li>● de revoir les conclusions et plans d'action consécutifs aux contrôles réalisés par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes ; et</li> <li>● de superviser la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes.</li> </ul>

---

**Activités principales  
en 2017/18**

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

- revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ;
- examen, au cours de la réunion du 6 février 2018, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2017 ;
- examen des comptes consolidés au 30 juin 2018 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 27 août 2018) : le Comité d'audit s'est réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de présentation des informations financières aux marchés ;
- suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- gestion des risques : les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit (les séances du 5 décembre 2017 et du 12 juin 2018 y ont été largement consacrées). Une actualisation de la cartographie des risques du Groupe a été conduite sur 2018 et présentée au Comité d'audit, et le développement des *data analytics* pour renforcer les approches d'audit interne s'est poursuivi en 2018. Outre cela, le marketing digital et l'utilisation du *cloud* ont fait l'objet de revues transversales en 2017/18, afin de renforcer les processus en place dans les filiales du Groupe ;
- évaluation du contrôle interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et le guide d'application de ce dernier publiés en 2007 et actualisés en juillet 2010, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par les Régions et la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'audit au cours de la séance du 27 août 2018 ;
- examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 33 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2017/18 par les équipes d'audit interne (y compris les audits IT). Chaque mission réalisée fait l'objet d'un rapport complet décrivant la nature des risques identifiés, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou stratégiques, ainsi que leur degré de maîtrise. Des recommandations sont émises lorsque cela est jugé nécessaire. Celles-ci sont validées par le Comité d'audit qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs ;
- approbation du plan d'audit interne Groupe 2018/19 lors de la réunion du 12 juin 2018. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

---

**Perspectives 2018/19**

Au cours de l'exercice 2018/19, le Comité va poursuivre l'exercice de la mission qui lui a été confiée par le Conseil d'Administration conformément à la réglementation en vigueur. Au-delà des enjeux liés au processus d'élaboration de l'information financière, il se consacrera notamment à la revue de la gestion des risques majeurs du Groupe, ainsi qu'à l'analyse des comptes rendus des missions d'audit interne et des thèmes transversaux prévus au plan d'audit 2018/19.

---

### 2.1.7.3 Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE

<b>Composition</b>	<p><b>Au 28 août 2018, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE est composé de :</b></p> <p><b>Présidente :</b> Madame Nicole Bouton (Administratrice indépendante)</p> <p><b>Membres :</b> Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant) Monsieur César Giron (Administrateur)</p> <p>Deux des trois Administrateurs membres du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %.</p> <p>Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard est associé aux travaux du Comité ayant trait aux nominations d'Administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF.</p> <p><b>Au cours de l'exercice 2017/18, ce Comité s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.</b></p>
<b>Principales missions</b>	<p>Les missions de ce Comité, formalisées dans son Règlement intérieur, sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● formuler des propositions concernant la sélection des nouveaux Administrateurs et proposer la procédure de recherche et de renouvellement ;</li> <li>● débattre périodiquement, et au moins annuellement, au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, de la qualification d'indépendance des Administrateurs ainsi que des candidats au poste d'Administrateur du Conseil d'Administration ou d'un Comité ;</li> <li>● assurer la pérennité des organes de Direction en établissant un plan de succession du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et des Administrateurs afin de pouvoir proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévue ;</li> <li>● être informé du plan de succession des postes clés au sein du Groupe ;</li> <li>● examiner régulièrement la composition du Conseil d'Administration afin de veiller notamment à la qualité (nombre de membres, diversité des profils, féminisation) et à l'assiduité de ses membres ;</li> <li>● procéder périodiquement à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;</li> <li>● évaluer la pertinence des engagements de la Société en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) ; et</li> <li>● s'assurer du suivi de la mise en œuvre des engagements RSE au niveau du Groupe.</li> </ul>
<b>Activités principales en 2017/18</b>	<p>Au cours de l'exercice, les activités principales du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ont été les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● réflexion et recommandations au Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et des Comités ;</li> <li>● examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil (questionnaires adressés à chacun des Administrateurs, étude de la significativité des relations d'affaires déclarées, critères spécifiques liés au franchissement de seuil passif de 10 % des droits de vote) ;</li> <li>● revue des enjeux RSE du Groupe ;</li> <li>● revue annuelle de la politique de gestion des talents du Groupe, et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants du Groupe ;</li> <li>● revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière de diversité ;</li> <li>● évaluation triennale formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; et</li> <li>● propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités.</li> </ul>
<b>Perspectives 2018/19</b>	<p>Au cours de l'exercice 2018/19, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Au-delà des questions relatives à la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités, ainsi qu'à la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, le Comité se consacrera notamment à la revue de la nouvelle stratégie du Groupe en matière de RSE.</p>



### 2.1.7.4 Le Comité des rémunérations

<b>Composition</b>	<p><b>Au 28 août 2018, le Comité des rémunérations est composé de :</b></p> <p><b>Présidente :</b> Madame Nicole Bouton (Administratrice indépendante)</p> <p><b>Membres :</b> Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant) Monsieur Pierre Pringuet (Administrateur) Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) Monsieur Stéphane Emery (Administrateur représentant les salariés)</p> <p>Trois des quatre Administrateurs membres du Comité des rémunérations (hors Administrateur représentant les salariés <sup>(1)</sup>) sont des Administrateurs indépendants (soit 75 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %.</p> <p><b>Au cours de l'exercice 2017/18, le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 91,7 %.</b></p>
<b>Principales missions</b>	<p>Les missions du Comité des rémunérations, confirmées par le Conseil du 12 février 2014, sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• étudier et proposer au Conseil d'Administration la rémunération à allouer au(x) Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) ainsi que les dispositions relatives à leur retraite et les avantages de toute nature mis à leur disposition ;</li> <li>• proposer à cet effet, et évaluer tous les ans, les règles de détermination de la part variable du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et veiller à la cohérence des critères retenus avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long terme ;</li> <li>• recommander au Conseil d'Administration l'enveloppe de jetons de présence devant être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, ainsi que son mode de répartition :       <ul style="list-style-type: none"> <li>• au titre des fonctions de membre du Conseil,</li> <li>• au titre des fonctions exercées au sein des Comités du Conseil d'Administration ;</li> </ul> </li> <li>• être informé de la politique de rémunération des principaux Dirigeants non-Mandataires Sociaux des sociétés du Groupe ;</li> <li>• s'assurer de la cohérence de la politique de rémunération des Dirigeants non-Mandataires Sociaux avec celle du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux ;</li> <li>• proposer la politique générale d'attribution gratuite d'actions et d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et, en particulier, les conditions de ces attributions applicables aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ; et</li> <li>• approuver l'information donnée aux actionnaires sur la rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux (en particulier la politique de rémunération et les éléments de la rémunération soumis au vote des actionnaires dans le cadre du « Say On Pay ») ainsi que sur la politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions ou d'attribution d'actions de performance.</li> </ul>
<b>Activités principales en 2017/18</b>	<p>Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la sous-partie 2.1.8 - <i>Politique de rémunération</i>.</p> <p>Au cours de l'exercice 2017/18, les membres du Comité des rémunérations ont plus particulièrement eu à étudier la rédaction de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF et de la loi dite « Sapin 2 », soumise à l'approbation des actionnaires le 9 novembre 2017 (« vote ex ante »). Les membres du Comité des rémunérations ont également travaillé sur les règles de gouvernance (AFEP-MEDEF, AMF) et les pratiques de marché concernant la rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux, notamment dans le cadre de la proposition d'augmentation de la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général. Ils ont également procédé à la revue de l'enveloppe des jetons de présence des Administrateurs.</p>
<b>Perspectives 2018/19</b>	<p>Au cours de l'exercice 2018/19, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration, notamment la revue de la politique d'attribution d'options et d'actions de performance en vue du renouvellement des résolutions afférentes lors de l'Assemblée Générale de novembre 2019.</p>

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

### 2.1.7.5 Le Comité stratégique

<b>Composition</b>	<p><b>Au 28 août 2018, le Comité stratégique est composé de :</b></p> <p><b>Président :</b> Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)</p> <p><b>Membres :</b> Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant) Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant) Monsieur César Giron (Administrateur) Madame Anne Lange (Administratrice indépendante) Monsieur Pierre Pringuet (Administrateur)</p> <p>Trois des six Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 50 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique.</p> <p><b>Au cours de l'exercice 2017/18, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 91,7 %.</b></p> <p>Les Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique.</p>
<b>Principales missions</b>	<p>Les missions du Comité stratégique, confirmées par le Conseil du 11 février 2015, sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• revoir les enjeux stratégiques clés de la société Pernod Ricard ou du Groupe ;</li> <li>• examiner et donner son avis préalable sur toutes les opérations significatives de partenariat, de cession ou d'acquisition ;</li> <li>• de manière générale, traiter toute question stratégique intéressant la Société ou le Groupe.</li> </ul>
<b>Activités principales en 2017/18</b>	<p>Au cours de l'exercice 2017/18, les membres du Comité stratégique ont eu à revoir les enjeux stratégiques du Groupe et la feuille de route cybersécurité du Groupe. Ils ont également pu débattre de l'évolution de la politique financière du Groupe dans le contexte de la poursuite du désendettement.</p>
<b>Perspectives 2018/19</b>	<p>Au cours de l'exercice 2018/19, le Comité va poursuivre les missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Il procédera notamment à la revue et à l'analyse des grandes orientations stratégiques envisageables pour le développement du Groupe ainsi qu'à l'étude de toute question stratégique concernant la Société ou le Groupe.</p>

## 2.1.8 Politique de rémunération

### 2.1.8.1 Rémunération des Mandataires Sociaux

*Ce paragraphe a été établi avec le concours du Comité des rémunérations.*

#### Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration

Dans le cadre de l'enveloppe globale des jetons de présence autorisée par l'Assemblée Générale, les conditions de rémunération des Administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations.

#### Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2017/18

La rémunération annuelle des Administrateurs est constituée d'une partie fixe qui s'élève à 11 500 euros, majorée de 5 500 euros pour les membres du Comité d'audit et de 3 000 euros pour les membres du Comité stratégique, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE. À ces sommes s'ajoute, pour le Président du Comité d'audit, une dotation complémentaire de 6 000 euros et de 3 000 euros pour le Président du Comité des rémunérations et pour le Président du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE.

Le Vice-Président du Conseil d'Administration perçoit un jeton de présence additionnel annuel de 40 000 euros.

Chaque Administrateur perçoit par ailleurs une partie variable en fonction de sa participation effective aux réunions du Conseil et des Comités. Cette partie variable s'élève à 4 000 euros par séance.

En complément et afin de prendre en compte les contraintes liées à l'éloignement, une prime supplémentaire de 1 500 euros est versée aux Administrateurs non-résidents fiscaux français pour toute participation à une réunion du Conseil et/ou d'un Comité. Lorsque les

Administrateurs participent à une réunion du Conseil par visioconférence ou conférence téléphonique, cette dotation complémentaire n'est pas due.

L'Administrateur représentant les salariés perçoit, à titre de jetons de présence, un montant forfaitaire annuel de 15 000 euros pour sa participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, à celles du ou des Comités du Conseil d'Administration dont il est membre.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2017/18, le montant global des jetons de présence versé aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 887 500 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 970 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017.

#### Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2018/19

Après 10 ans sans évolution, une étude du cabinet Mercer sur l'enveloppe et la répartition des jetons de présence au sein de la Société a relevé que :

- le Conseil d'Administration de la Société utilise 93 % de son enveloppe annuelle (contre en moyenne 70 % utilisée au sein des sociétés du CAC40) ce qui ne laisse pas de flexibilité possible dans l'organisation des Conseils d'Administrations et/ou des Comités ; et
- le montant des jetons fixes perçus par chacun des membres du Conseil d'Administration et des Comités est en dessous des pratiques de marché observées au sein des émetteurs du CAC40.

Afin de permettre au Conseil d'avoir de la flexibilité quant à l'éventuelle tenue de réunions supplémentaires du Conseil d'Administration et/ou des Comités, d'anticiper l'éventuelle nomination d'un(e) Administrateur/trice additionnel(le), de maintenir l'attractivité du Conseil d'Administration et d'aligner la Société avec les pratiques du CAC40, le Conseil d'Administration du 24 juillet 2018 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, de modifier la répartition des jetons de présence de la manière suivante, étant précisé que :

- la rémunération annuelle sera toujours constituée (i) d'une partie fixe pour les membres du Conseil d'Administration majorée, le cas échéant, d'un jeton fixe lorsqu'un Administrateur est membre d'un ou plusieurs Comités et (ii) d'une partie variable de 4 000 euros par séance du Conseil ou du Comité ; et
  - la répartition décidée par le Conseil d'Administration le 24 juillet 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, devrait rester inchangée pour une durée de cinq ans (sauf survenance de circonstances exceptionnelles pouvant justifier, le cas échéant, une revue de la répartition).
- Sous réserve de l'approbation de la nouvelle enveloppe par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, la répartition suivante serait applicable :
- partie fixe pour tout Administrateur membre du Conseil d'Administration : 20 000 euros majorée le cas échéant :
    - d'un jeton fixe pour tout Administrateur membre du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et/ou Comité des rémunérations et/ou Comité stratégique : 5 000 euros, et/ou
    - d'un jeton fixe pour tout Administrateur membre du Comité d'audit : 6 000 euros, et
    - d'une dotation complémentaire (en sus du jeton fixe en qualité de membre dudit Comité) pour le Président du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et/ou Président du Comité des rémunérations : 8 500 euros, et/ou
  - d'une dotation complémentaire (en sus du jeton fixe en qualité de membre dudit Comité) pour le Président du Comité d'audit : 14 000 euros ;
  - partie variable de 4 000 euros par réunion du Conseil ou d'un Comité ;
  - jeton additionnel pour le Vice-Président : 40 000 euros ;
  - prime d'éloignement (prenant compte des contraintes liées à l'éloignement pour les Administrateurs non-résidents fiscaux français et perçue pour toute participation à une réunion du Conseil ou d'un Comité) : 1 500 euros ;
  - montant forfaitaire annuel de 15 000 euros perçu par l'Administrateur représentant les salariés pour sa participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, à celles des Comités dont il est membre ; et
  - aucun jeton de présence perçu par le Président-Directeur Général.
- En conséquence, et tenant compte des éléments ci-dessus, il est proposé à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 d'autoriser une enveloppe de 1 250 000 euros (contre une enveloppe de 970 000 euros l'année passée) ce qui permettra au Conseil d'avoir de la flexibilité quant à l'éventuelle tenue de réunions supplémentaires du Conseil d'Administration et/ou des Comités, d'anticiper l'éventuelle nomination d'un(e) Administrateur/trice additionnel(le), de maintenir l'attractivité du Conseil d'Administration et d'aligner la Société avec les pratiques du CAC40.

**Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus (en euros) par les Mandataires Sociaux non-Dirigeants (Tableau 3 nomenclature AMF)**

Membres du Conseil	Montants versés en 2016/17	Montants versés en 2017/18
<b>Mme Nicole Bouton</b>	83 500	87 500
<b>M. Wolfgang Colberg</b>	113 500	113 500
<b>M. Ian Gallienne</b>	87 000	91 000
<b>M. César Giron</b>	69 500	69 500
<b>Mme Martina Gonzalez-Gallarza</b>	44 500	54 000
<b>Mme Anne Lange</b> <sup>(1)</sup>	68 000	68 000
<b>M. Pierre Pringuet</b>	113 500	109 500
<b>Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard</b> <sup>(2)</sup>	39 500	43 500
<b>M. Gilles Samyn</b>	78 500	73 000
<b>Mme Kory Sorenson</b>	97 500	101 500
<b>Mme Veronica Vargas</b>	54 000	54 000
<b>M. Sylvain Carré</b> <sup>(3)</sup>	15 000	7 500
<b>M. Manousos Charkoftakis</b> <sup>(4)</sup>	15 000	7 500
<b>M. Stéphane Emery</b> <sup>(5)</sup>	N/A	7 500
<b>TOTAL</b>	<b>884 208</b>	<b>887 500</b>

N/A : non applicable.

(1) À partir du 20 juillet 2016, date de sa cooptation en qualité d'Administratrice en remplacement de M. Laurent Burelle.

(2) Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur.

(3) Jusqu'au 2 décembre 2017, date de la fin de son mandat d'Administrateur représentant les salariés.

(4) Jusqu'au 28 novembre 2017, date de la fin de son mandat d'Administrateur représentant les salariés.

(5) À partir du 19 janvier 2018, date à laquelle il a participé à sa première réunion du Conseil d'Administration.

**Autres éléments de rémunération des Mandataires Sociaux exerçant des fonctions exécutives ou de management dans le Groupe**

Outre les jetons de présence, Messieurs César Giron et Paul-Charles Ricard ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët et de Chef de Groupe Innovation de Martell Mumm Perrier-Jouët.

Un état récapitulatif des éléments de rémunération et avantages de toute nature que chacun de ces Mandataires Sociaux non-Dirigeants a reçu de la part des sociétés contrôlées par Pernod Ricard SA, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est établi en application de l'article L. 225-102-1, alinéa 2 du même Code.

### 2.1.8.2 M. César GIRON, membre du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët

#### Rémunération fixe

M. César Giron bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët qui s'est élevée pour l'exercice 2017/18 à 458 309 euros.

#### Rémunération variable

En sa qualité de Président de filiale directe, membre du Comité Exécutif, M. César Giron bénéficie d'une rémunération variable brute dont les critères quantitatifs dépendent d'une part des performances financières de l'entité qu'il dirige, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité entre les Présidents du Comité Exécutif.

M. César Giron est également évalué sur des critères qualitatifs individuels.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut atteindre 70 % de sa rémunération fixe brute si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 100 % au maximum si les performances financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés.

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2017/18, en octobre 2017, une rémunération variable brute de 380 174 euros relative à l'exercice 2016/17, soit 85,44 % de sa rémunération fixe 2016/17.

#### Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée au titre de l'exercice 2017/18.

#### Attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Le 9 novembre 2017, le Conseil d'Administration a autorisé un plan global d'attribution mixte de *stock-options* et d'actions de performance.

Dans le cadre de ce plan, M. César Giron a bénéficié de l'attribution suivante :

- 7 000 *stock-options* avec condition de performance externe (132 230 euros en valeur IFRS) ; et
- 2 000 actions de performance avec condition de performance interne (238 300 euros en valeur IFRS).

Le détail de la politique globale d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance est présenté ci-après (pages 67-68 du présent document de référence).

#### Indemnités liées à la cessation des fonctions

M. César Giron ne bénéficie d'aucune indemnité de cessation de fonctions.

#### Régime de retraite supplémentaire

M. César Giron bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, collectif et aléatoire (« article 39 ») relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sous réserve :

- d'avoir au moins 10 ans d'ancienneté au sein du Groupe au moment du départ ou de la mise à la retraite ;
- d'être âgé d'au moins 60 ans, au jour du départ ou de la mise à la retraite ;
- d'avoir procédé à la liquidation des régimes de retraite de base de la Sécurité sociale et complémentaires ARRCO, AGIRC ;
- de cesser définitivement sa carrière professionnelle ; et
- d'achever sa carrière professionnelle au sein du Groupe. Conformément à la réglementation, est assimilé à un achèvement de la carrière le cas du licenciement après 55 ans, sans reprise d'activité professionnelle. Ce régime a notamment pour objectif de permettre de compléter le niveau des rentes servies par les régimes obligatoires de retraite français. Il ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une rente viagère ainsi que, en cas de décès, au versement au conjoint et/ou ex-conjoint d'une rente de réversion.

Les rentes versées sont proportionnelles à l'ancienneté, laquelle est prise en compte dans un plafond maximum de 20 années. La formule de calcul de ce régime est basée sur la moyenne des trois dernières années de rémunération (fixe et variable).

Le montant de la rente supplémentaire est calculé en appliquant à la base de calcul les coefficients suivants :

- pour la partie comprise entre 8 et 12 plafonds de la Sécurité sociale, le coefficient est égal à 2 % multiplié par le nombre d'années d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 40 %) ;
- entre 12 et 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1,5 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 30 %) ; et
- au-dessus de 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 20 %).

La rente supplémentaire est égale à la somme des trois montants ci-dessus.

Par ailleurs, les droits accordés au titre de ce régime, cumulés avec ceux des autres pensions, ne peuvent excéder les deux tiers de la dernière rémunération annuelle fixe du bénéficiaire.

Une provision est inscrite au bilan en phase de constitution et, dès lors que le bénéficiaire liquide sa retraite, le capital constitutif est transféré à un assureur et donc totalement externalisé.

Le financement de ce régime est à la charge de Pernod Ricard qui verse des primes à un organisme d'assurance tiers avec lequel il a contracté pour lui confier la gestion de ce dispositif de retraite.

Conformément aux dispositions du décret n° 2016-182 du 23 février 2016, au 30 juin 2018, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour M. César Giron s'établirait à 187 685 euros par an.

Les contributions sociales associées à la charge de Pernod Ricard s'élèvent à 24 % des cotisations transférées à l'assureur.

### Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

M. César Giron bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société Martell Mumm Perrier-Jouët dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

### Avantages de toute nature

Au titre de l'exercice 2017/18, M. César Giron a bénéficié d'une voiture de fonction et des services d'un chauffeur à temps partiel.

### 2.1.8.3 M. Paul-Charles RICARD, Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, membre du Conseil d'Administration, et Chef de Groupe Innovation au sein de la société Martell Mumm Perrier-Jouët

#### Rémunération fixe

M. Paul-Charles Ricard bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Chef de Groupe Innovation de la société Martell Mumm Perrier-Jouët qui s'est élevée pour l'exercice 2017/18 à 57 756 euros.

#### Rémunération variable

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut atteindre 12 % de sa rémunération fixe brute si les objectifs qualitatifs (individuels) sont atteints.

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2017/18 une rémunération variable brute de 6 847 euros relative à l'exercice 2016/17.

#### Sommes perçues au titre des plans d'intéressement et de participation

En application des plans d'intéressement et de participation en vigueur au sein de Martell Mumm Perrier-Jouët, M. Paul-Charles Ricard a perçu 8 037 euros au titre de l'intéressement et 8 497 euros au titre de la participation.

### Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

M. Paul-Charles Ricard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la société Martell Mumm Perrier-Jouët dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

### Autres éléments de rémunération

Aucune rémunération exceptionnelle/Aucune attribution de *stock-options* et/ou d'actions de performance/Aucune indemnité de cessation de fonctions/Aucun régime de retraite supplémentaire/Aucun avantage en nature.

### 2.1.8.4 Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social

Il est présenté ci-après, conformément à l'article L. 225-37-2, le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général (ci-après « Dirigeant Mandataire Social »), laquelle sera soumise à l'approbation des actionnaires.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 (résolution n°10 figurant dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte » du présent document de référence) d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social.

Il est rappelé que le présent rapport a été établi sous la supervision du Comité des rémunérations.

### Principes et règles de détermination de la politique

La politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social est fixée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations et repose sur les principes de détermination suivants :

#### Conformité

Dans son analyse et ses propositions au Conseil d'Administration, le Comité des rémunérations est en particulier attentif au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

#### Globalité et équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive chaque année avec une approche élément par élément puis une analyse de cohérence globale afin d'aboutir aux meilleurs équilibres entre rémunération fixe et variable, individuelle et collective, à court et long terme.

#### Simplicité et cohérence

Le Conseil d'Administration, sur les recommandations du Comité des rémunérations, veille à mettre en œuvre une politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social simple, compréhensible et cohérente avec celle des cadres Dirigeants du Groupe.

#### Motivation et performance

Dans ses recommandations au Conseil d'Administration, le Comité des rémunérations veille à proposer une politique de rémunération adaptée aux responsabilités du bénéficiaire, en ligne avec les pratiques des grands groupes internationaux comparables et veille au bon équilibre entre rémunération fixe, variable annuelle et rémunération à long terme.

Enfin, la politique de rémunération variable (déterminant notamment les critères de la part variable annuelle ainsi que les conditions de performance des *stock-options* et des actions de performance) est revue régulièrement en fonction des priorités stratégiques du Groupe et de manière alignée avec les intérêts des actionnaires.

#### Rôle du Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations veille à la stricte application de l'ensemble de ces principes dans le cadre de ses travaux et de ses recommandations au Conseil d'Administration à la fois pour l'élaboration de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social ainsi que pour l'établissement des montants de rémunération alloués.

#### Changement potentiel de gouvernance

Dans la mesure où un nouveau Président-Directeur Général, un nouveau Directeur Général, ou de Directeur(s) Général(aux) Délégué(s) seraient nommés, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la Politique de rémunération du Président-Directeur Général leur seraient également applicables. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximums par rapport à leur rémunération annuelle fixe qui ne pourront pas être supérieurs à ceux du Président-Directeur Général.

#### Rémunération annuelle fixe

La partie fixe de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social est déterminée sur la base :

- du niveau et de la complexité de ses responsabilités ;
- de son expérience et de son parcours, notamment au sein du Groupe ; et
- d'analyses de marché pour des fonctions comparables.

Chaque année, une étude est menée avec l'aide de cabinets spécialisés sur le positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social par rapport à la pratique des sociétés internationales du secteur des boissons et également des sociétés du CAC40 pour des positions similaires.

Le Conseil d'Administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe du Dirigeant Mandataire Social ne pourrait faire l'objet de révision qu'à intervalle de temps relativement long, conformément au Code AFEP-MEDEF. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas d'évolution significative de son périmètre de responsabilités ou de fort décalage par rapport au positionnement sur le marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

Enfin, le Conseil d'Administration a décidé que, dans l'hypothèse de la nomination d'un nouveau Président-Directeur Général, d'un nouveau Directeur Général, ou de Directeur(s) Général(aux) Délégué(s), ces mêmes principes s'appliqueront.

Au titre de l'exercice 2018/19, le Conseil d'Administration du 28 août 2018 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, de porter la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard à 1 100 000 euros jusqu'à la fin de son mandat.

Dans cette décision, le Conseil d'Administration a pris en considération :

- une rémunération fixe de M. Alexandre Ricard inchangée depuis sa nomination en tant que Président-Directeur Général en février 2015 ;
- l'accélération de la performance financière du groupe Pernod Ricard depuis sa nomination ; et
- les analyses menées par deux cabinets extérieurs indépendants qui ont mis en évidence un écart important de sa rémunération (à la fois fixe et totale) par rapport à la pratique médiane des sociétés du CAC40 et un écart plus important avec les sociétés du secteur des boissons (Panel de la condition externe).

Ainsi, il a été décidé par le Conseil d'Administration d'augmenter sa rémunération fixe afin qu'elle soit davantage alignée avec la pratique médiane du CAC40 sachant que la capitalisation boursière de Pernod Ricard est au-dessus de la médiane du CAC40.

### Jetons de présence

Le Dirigeant Mandataire Social ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats exercés au sein de la Société ou des sociétés du Groupe.

### Partie annuelle variable

L'objet de la rémunération annuelle variable est d'inciter le Dirigeant Mandataire Social à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération annuelle est conditionné à son approbation préalable par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote « ex post »).

Plus précisément, cette part variable repose sur des niveaux de performance s'appliquant sur des paramètres financiers et non-financiers, représentatifs de la performance globale attendue.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut varier de 0 à 110 % si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières et non-financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs.

### Critères de performance

Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2018/19, le Conseil d'Administration a souhaité, sur recommandation du Comité des rémunérations, maintenir les éléments suivants :

- **réalisation du budget de résultat opérationnel courant** : le poids de ce critère varie de 0 à 30 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint et jusqu'à 55 % pour un dépassement exceptionnel par rapport au montant budgété. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant, retraité des effets de change et de périmètre, est un des éléments clés dans l'organisation décentralisée du Groupe. Cette notion d'engagement sur le budget

de résultat opérationnel courant permet de fédérer l'ensemble des structures, elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre résultat opérationnel courant. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social ;

- **réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe** : le poids de ce critère varie de 0 à 20 % si l'objectif est atteint et jusqu'à 40 % pour un dépassement exceptionnel. Ce critère, retraité des effets de change et de périmètre, prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe sur l'exercice et permet ainsi d'aligner au mieux la rémunération du Dirigeant Mandataire Social sur celle des actionnaires ;
- **désendettement (ratio Dette Nette/EBITDA)** : le poids de ce critère varie de 0 à 30 % si l'objectif est atteint et jusqu'à 55 % pour un désendettement exceptionnel, retraité des effets de change et de périmètre. La prise en compte de ce critère dans le calcul de la part variable du Dirigeant Mandataire Social est alignée avec l'objectif du Groupe ; et
- **critères non-financiers** : ces critères varient de 0 à 30 % de la rémunération annuelle fixe si les objectifs sont atteints, et jusqu'à 45 % pour une performance exceptionnelle. La performance du Dirigeant Mandataire Social est appréciée annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Les critères qualitatifs évalués sont revus tous les ans en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Pour des raisons de confidentialité quant à la stratégie du Groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration.

En tout état de cause, la rémunération variable (critères quantitatifs et qualitatifs) ne pourra dépasser 180 % de la rémunération annuelle fixe.

### Niveaux de performance

Le niveau d'atteinte des objectifs est communiqué, critère par critère, une fois l'appréciation de la performance établie.

### Cessation de fonction

En cas de départ du Dirigeant Mandataire Social en cours d'exercice, le montant de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice en cours sera déterminé au prorata du temps de présence sur l'exercice considéré, et ce en fonction du niveau de performance constaté et apprécié par le Conseil d'Administration pour chacun des critères initialement retenus. Il est précisé toutefois qu'aucune rémunération ne sera versée en cas de révocation du Dirigeant Mandataire Social pour faute ou motif grave.

### Modalité de versement

Conformément à la loi, le versement de la rémunération annuelle variable sera conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire.

### Rémunération pluriannuelle

Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme en numéraire, souhaitant privilégier un instrument en actions plus aligné avec les intérêts des actionnaires.

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires, ou toute autre circonstance, rendaient contraignante ou impossible l'utilisation d'un instrument en actions. Dans cette hypothèse, les principes et critères de détermination, de répartition et de plafond d'attribution prévus dans la politique portant sur les plans en actions seront repris dans la structuration d'une telle rémunération variable pluriannuelle dans des modalités adaptées qui seront les plus similaires.

### Rémunération exceptionnelle

Conformément au Code AFEP-MEDEF (article 24.3.4), le Conseil d'Administration a retenu le principe selon lequel le Dirigeant Mandataire Social pourra bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans

certaines circonstances (notamment en cas d'opérations transformantes) qui devront être précisément communiquées et justifiées.

Toujours en conformité avec le Code AFEP-MEDEF (article 24.4), en cas de recrutement externe d'un nouveau Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration pourra également décider d'accorder un montant (en numéraire ou en actions) visant à compenser le nouveau Dirigeant Mandataire Social de la perte de la rémunération (hors avantages liés à la retraite) liée au départ de son précédent poste.

Dans tous les cas, le versement d'une telle rémunération ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

### Politique d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Le Conseil d'Administration considère que les mécanismes de rémunération en actions, qui bénéficient également à d'autres fonctions clés de l'entreprise, sont particulièrement adaptés à la fonction de Dirigeant Mandataire Social étant donné le niveau de responsabilité de cette fonction ainsi que sa capacité à contribuer directement à la performance long terme de l'entreprise de manière alignée avec les intérêts des actionnaires.

Dans le cadre des autorisations consenties par l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 novembre 2015 (résolutions n° 22 et 23), l'Assemblée Générale a autorisé les conditions de performance externe et interne suivantes :

#### Attribution de *stock-options*

La totalité des *stock-options* du plan est soumise à une condition de performance externe et sera exerçable en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (*Total Shareholder Return*) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs (voir ci-dessous). Cette condition sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, sachant que cette période d'appréciation de la performance sur trois ans minimum sera maintenue pour toutes les options attribuées au Dirigeant Mandataire Social pendant la durée de son présent mandat.

Le nombre d'options qui pourra être exercé sera déterminé par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à celle du Panel sur une période de trois ans, conformément à ce qui suit :

- en dessous de la médiane (8<sup>e</sup> à 13<sup>e</sup> position), aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7<sup>e</sup> position), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> ou 1<sup>e</sup> position, 100 % des options seront exerçables.

Le Conseil d'Administration a décidé que le Panel est composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémy Cointreau.

La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées, notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

Sous réserve que les conditions soient atteintes, les *stock-options* sont exerçables quatre ans après leur attribution et ce pendant une période de quatre ans également.

#### Attribution d'actions de performance

Les actions de performance attribuées ont une période d'acquisition de quatre ans et sont soumises, dans leur intégralité et sur une période de trois exercices à :

- des conditions de performance interne représentant, en valeur, 50 % de l'attribution d'actions de performance ; et
- des conditions de performance interne et externe représentant, en valeur, 50 % de l'attribution d'actions de performance.

Comme pour les *stock-options*, cette période d'appréciation de la performance sur trois exercices minimum sera maintenue pour toutes les actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social pendant la durée de son mandat actuel.

#### Condition interne

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé en fonction du ratio d'atteinte de résultat opérationnel courant du Groupe, retraité des effets de périmètre et de change, réalisé par rapport au montant de résultat opérationnel courant du Groupe budgétisé au cours de trois exercices consécutifs.

Le nombre d'actions de performance est déterminé selon les modalités suivantes :

- si la moyenne d'atteinte est inférieure ou égale à 0,95 : aucune action de performance n'est acquise ;
- si la moyenne d'atteinte est comprise entre 0,95 et 1 : le nombre d'actions de performance acquises est déterminé par application du pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % ; et
- si la moyenne d'atteinte est supérieure ou égale à 1 : 100 % des actions de performance seront acquises.

#### Conditions interne et externe

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé en fonction de la condition de performance interne définie ci-dessus puis sera soumis à la condition de performance externe applicable aux *stock-options*, telle que décrite ci-contre – *Attribution de stock-options*.

#### Montant maximum d'attribution

Durant toute la durée du mandat actuel du Dirigeant Mandataire Social, la dotation maximale annuelle en valeur de *stock-options* et d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social ne pourra pas représenter plus de 150 % de sa rémunération fixe brute annuelle. Cette dotation maximale a été déterminée en tenant compte :

- de la pratique des sociétés du secteur des boissons (Panel de la condition externe) et de la pratique des sociétés du CAC40 ; et
- du caractère exigeant des conditions de performance des plans.

Par ailleurs, le montant maximum de *stock-options* et d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social ne pourra pas représenter plus de 5 % de la valeur économique totale du plan (la valeur économique totale du plan étant composée de la valeur de l'ensemble des outils distribués). Enfin, et comme indiqué dans le cadre des résolutions approuvées par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015, le montant maximum de *stock-options* et d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social ne pourra pas représenter plus de :

- 0,21 % du capital social à la date d'attribution des *stock-options* (conformément à la 23<sup>e</sup> résolution) ; et
- 0,06 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance (conformément à la 22<sup>e</sup> résolution).

#### Obligation de conservation

Le Conseil d'Administration impose au Dirigeant Mandataire Social :

- de conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat social une quantité d'actions correspondant à :
  - s'agissant des *stock-options* : 30 % de la plus-value d'acquisition, nette de charges sociales et d'impôts, résultant de l'exercice des *stock-options* ; et
  - s'agissant des actions de performance : 20 % du volume des actions de performance qui seront effectivement acquises.

- de s'engager à acquérir, au moment où les actions de performance sont effectivement acquises, un nombre d'actions supplémentaires équivalent à 10 % des actions de performance acquises ; et
- dès lors que le Dirigeant Mandataire Social détient au nominatif un nombre d'actions de la Société correspondant à plus de trois fois sa rémunération fixe annuelle brute alors en vigueur, l'obligation de conservation susmentionnée sera réduite à 10 % aussi bien pour les *stock-options* que pour les actions de performance et le Dirigeant Mandataire Social concerné ne sera plus soumis à l'obligation d'acquérir des actions additionnelles. Si, dans le futur, le ratio de trois fois n'était plus atteint, les obligations de conservation et d'acquisition mentionnées ci-dessus s'appliqueront à nouveau.
- si deux des trois critères sont satisfaits : perception de huit mois de rémunération <sup>(1)</sup> ;
- si un des trois critères est satisfait : perception de quatre mois de rémunération <sup>(1)</sup> ; et
- si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

### Clause de non-concurrence

La conclusion de cette clause de non-concurrence d'une durée d'un an a pour objet de protéger le Groupe en restreignant la liberté du Dirigeant Mandataire Social d'exercer des fonctions chez un concurrent en contrepartie d'une indemnité de 12 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration).

Conformément au Code AFEP-MEDEF :

- l'indemnité sera payée mensuellement pendant sa durée ;
- il est prévu dans cette clause que le Conseil d'Administration puisse renoncer à la mise en œuvre de cette clause lors du départ du Dirigeant Mandataire Social ;
- le versement de cette indemnité sera exclu si le Dirigeant Mandataire Social quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite ou si le Dirigeant Mandataire Social est âgé de plus de 65 ans ; et
- le montant maximal global d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint (total des deux) ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration).

Enfin, en application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5<sup>e</sup> résolution).

### Condition de présence et cessation de fonctions

L'attribution définitive est subordonnée à une condition de présence (à la date d'exercice des options ou d'acquisition des actions) appliquée à l'ensemble des bénéficiaires dont le Dirigeant Mandataire Social sauf exceptions prévues par les règlements des plans (notamment en cas de décès ou d'incapacité) ou décidées par le Conseil d'Administration ; s'agissant du Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence sur une base prorata temporis, sachant qu'une telle décision devra être à la fois communiquée et justifiée. Les *stock-options* et actions de performance maintenues demeureront soumises à l'ensemble des règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

### Couverture

Conformément au Code de déontologie dont la dernière version a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 20 juillet 2017 et au Code AFEP-MEDEF, le Dirigeant Mandataire Social s'est formellement engagé à ne pas recourir à des mécanismes de couverture des *stock-options* et des actions de performance qu'il reçoit de la Société.

### Politique d'engagements différés

#### Clause de départ contraint

Une indemnité maximale de 12 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration) serait versée sous conditions de performance en cas de départ contraint suite à un changement de contrôle ou de stratégie du Groupe, mais pas en cas de i) non-renouvellement de mandat, ii) départ à l'initiative du Dirigeant, iii) changement de fonctions au sein du Groupe ou iv) s'il peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.

L'indemnité liée à la clause de départ contraint est soumise aux trois critères de performance suivants :

- critère n° 1 : taux de bonus annuels atteints sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des bonus perçus sur l'intégralité de la durée du ou des mandats n'est pas inférieure à 90 % de la rémunération variable cible ;
- critère n° 2 : taux de croissance du résultat opérationnel courant sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne d'atteinte de la croissance du résultat opérationnel courant annuel comparée au budget de chaque année sur la durée du ou des mandats est supérieure à 95 % (retraité des effets de change et de périmètre) ; et
- critère n° 3 : taux de croissance moyen du chiffre d'affaires sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires sur la durée du ou des mandats est supérieur ou égal à 3 % (retraité des effets de change et de périmètre).

Le montant de l'indemnité susceptible d'être perçue au titre de la clause de départ contraint sera calculé selon le barème suivant :

- si les trois critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération <sup>(1)</sup> ;

### Régime de retraite supplémentaire

En contrepartie de la suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies décidée par le Conseil d'Administration du 31 août 2016 et approuvée par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, dans la mesure où le Dirigeant Mandataire Social doit faire son affaire personnelle de la constitution de sa retraite supplémentaire, d'attribuer au Dirigeant Mandataire Social une rémunération complémentaire annuelle égale à 10 % de sa rémunération annuelle fixe et variable versée chaque année à compter de 2017 :

- pour moitié (soit 5 %) sous la forme d'attribution d'actions de performance dont le nombre sera déterminé en fonction de la valeur IFRS des actions au moment de l'attribution et qui devra être validée par le Conseil d'Administration chaque année. Les conditions de performance, de présence et de conservation qui s'appliqueront à ces attributions seront les mêmes que celles prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution ; et
- pour moitié (soit 5 %) en numéraire.

Il est précisé que le Dirigeant Mandataire Social s'engagera à investir la composante en numéraire de cette rémunération complémentaire qu'il viendrait à recevoir, nette de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.

### Autres avantages

#### Voiture de fonction

Dans le cadre de l'exercice de sa mission de représentation, le Dirigeant Mandataire Social dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule sont à la charge de la Société.

(1) Dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration.



### Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Dirigeant Mandataire Social bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

En application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5<sup>e</sup> résolution).

### Contrat de travail/mandat social (Tableau 11 nomenclature AMF)

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire à prestations définies		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général <sup>(1)</sup>		X		X	X		X	

(1) M. Alexandre Ricard a démissionné de son contrat de travail le 11 février 2015 lors de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général. Auparavant, son contrat de travail avec Pernod Ricard était suspendu depuis le 29 août 2012.

### 2.1.8.5 État récapitulatif des éléments de rémunération de M. Alexandre RICARD au cours de l'exercice

#### Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Alexandre RICARD (Tableau 1 nomenclature AMF)

En euros	2016/17	2017/18
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 197 185 <sup>(1)</sup>	2 490 510 <sup>(2)</sup>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	476 652	473 195
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	947 472	951 734
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire <sup>(3)</sup>	N/A	109 521
Versement complémentaire en numéraire au titre du régime de retraite supplémentaire <sup>(3)</sup>	N/A	109 653
<b>TOTAL</b>	<b>3 621 309</b>	<b>4 134 613 <sup>(2)</sup></b>

N/A : non applicable.

(1) Ce total inclut l'avantage de l'utilisation de la voiture de fonction.

(2) Le montant du bonus dû au titre de l'année sera soumis au vote ex post des actionnaires.

(3) Composante annuelle égale à 5 % de la rémunération fixe et variable.

**Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Alexandre RICARD (par la Société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes)**  
**(Tableau 2 nomenclature AMF)**

En euros	2016/17		2017/18	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle <sup>(1)</sup>	1 243 075	913 900	1 534 155 <sup>(3)</sup>	1 243 075
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature <sup>(2)</sup>	4 110	4 110	6 355	6 355
<b>TOTAL</b>	<b>2 197 185</b>	<b>1 868 010</b>	<b>2 490 510</b>	<b>2 199 430</b>

N/A : non applicable.

(1) La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N.

(2) Voiture de fonction.

(3) Le montant du bonus dû au titre de l'année sera soumis au vote ex post des actionnaires.

**Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Alexandre RICARD durant l'exercice par la Société et toute société du Groupe**  
**(Tableau 4 nomenclature AMF)**

Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Conditions de performance	Période d'exercice	
Exercice 2017/18	09/11/2017	Achat	473 195 €	25 050	126,53 €	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 sociétés sur trois ans	Du 10.11.2021 au 09.11.2025

**Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par M. Alexandre RICARD**  
**(Tableau 5 nomenclature AMF)**

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. Alexandre Ricard n'a exercé aucune option au cours de l'exercice 2017/18	-	-

**Actions de performance attribuées durant l'exercice à M. Alexandre RICARD par la Société et toute société du Groupe  
 (Tableau 6 nomenclature AMF)**

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
09.11.2017	4 000	476 600 €	10.11.2021	10.11.2021	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
09.11.2017	460 <sup>(1)</sup>	54 809 €	10.11.2021	10.11.2021	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
					Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
09.11.2017	6 600	475 134 €	10.11.2021	10.11.2021	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparé à la performance globale d'un Panel de 12 sociétés sur trois ans.
					Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
09.11.2017	760 <sup>(1)</sup>	54 712 €	10.11.2021	10.11.2021	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparé à la performance globale d'un Panel de 12 sociétés sur trois ans.

(1) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire.

**Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour M. Alexandre RICARD  
 (Tableau 7 nomenclature AMF)**

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Aucune action de performance n'est devenue disponible au cours de l'exercice	-	-

**2.1.8.6 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à Monsieur Alexandre RICARD, Président-Directeur Général, soumis à l'approbation des actionnaires**

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Sapin II »), promulguée le 9 décembre 2016, impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, et pour la première fois en 2018, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux Mandataires Sociaux au titre de l'exercice passé

(résolution n°11 soumise à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 et figurant dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte » du présent document de référence). Ce vote est contraignant (par opposition au vote consultatif prévu antérieurement par le Code AFEP-MEDEF).

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/18 à M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 30 août 2017, 9 novembre 2017 et 28 août 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, en application de la politique de rémunération – à savoir les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération – du Président-Directeur Général approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 novembre 2017 (10<sup>e</sup> résolution).

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	950 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lors de sa réunion du 30 août 2017, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de maintenir la rémunération fixe brute annuelle de M. Alexandre Ricard à 950 000 € au titre de l'exercice 2017/18.</li> </ul>
Rémunération variable	1 534 155 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au cours de la réunion du 28 août 2018, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et après validation par le Comité d'audit des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Alexandre Ricard au titre de l'exercice 2017/18.</li> <li>Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 30 août 2017, et des réalisations constatées au 30 juin 2018, le montant de la part variable a été évalué ainsi :           <ul style="list-style-type: none"> <li>au titre des critères quantitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 131,49 % de la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard, pour une cible à 80 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 150 % maximum, se décomposant comme suit :               <ul style="list-style-type: none"> <li>réalisation du budget de résultat opérationnel courant (cible 30 %, maximum 55 %) : 40,92 %,</li> <li>réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe (cible 20 %, maximum 40 %) : 35,57 %,</li> <li>désendettement (ratio Dette Nette/EBITDA) (cible 30 %, maximum 55 %) : 55 % ;</li> </ul> </li> <li>au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable retenu s'est élevé à 30 % de la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard, pour une cible à 30 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 45 % maximum, se décomposant comme suit :               <ul style="list-style-type: none"> <li>croître en valeur au même rythme que le marché aux États-Unis (6 %/9 %) : 6 %,</li> <li>retour à la croissance de Chivas (6 %/9 %) : 6 %,</li> <li>mise en œuvre du programme d'efficacité opérationnelle (6 %/9 %) : 6 %,</li> <li>renforcer la culture d'engagement et de performance au sein du Groupe (6 %/9 %) : 6 %,</li> <li>atteindre les cinq engagements RSE pris par l'industrie pour décembre 2017 (Smart Barometer à 95 % fin décembre 2017) (6 %/9 %) : 6 %.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>En conséquence, le montant total de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017/18 de M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 1 534 155 euros, soit 161,49 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2017/18, pour une cible à 110 %. Au titre des exercices 2016/17 et 2015/16, la rémunération variable s'est respectivement élevée à 130,85 % et 96,20 % de sa rémunération annuelle fixe.</li> </ul>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>M. Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.</li> </ul>
Jetons de Présence	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>En tant que Dirigeant Mandataire Social, M. Alexandre Ricard ne perçoit pas de jetons de présence.</li> </ul>
Rémunération exceptionnelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>M. Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.</li> </ul>
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	<p>473 195 € (valeur globale IFRS des <i>stock-options</i> avec condition de performance externe)</p> <p>476 600 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec condition de performance interne)</p> <p>475 134 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au cours de l'exercice 2017/18, le Conseil d'Administration du 9 novembre 2017 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à M. Alexandre Ricard :           <ul style="list-style-type: none"> <li><b>25 050 <i>stock-options</i></b> (soit environ 0,009 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe décrite précédemment dans la sous-section <i>Attribution de stock-options</i> de la section 2.1.8.4 ;</li> <li><b>4 000 actions de performance</b> (soit environ 0,0015 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite précédemment dans la sous-section <i>Attribution d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4 ;</li> <li><b>6 600 actions de performance</b> (soit environ 0,0025 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance interne et externe décrites précédemment dans la sous-section <i>Attribution de stock-options</i> et la sous-section <i>Attribution d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4 ;</li> </ul> </li> <li>M. Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle des autres bénéficiaires des plans d'attribution ;</li> <li>Il est rappelé que les Dirigeants Mandataires Sociaux sont astreints à des obligations de conservation d'actions issues de l'exercice de <i>stock-options</i> et du transfert effectif d'actions de performance (décrites précédemment dans la sous-section <i>Politique d'attribution de stock options et d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4).</li> </ul>

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	<ul style="list-style-type: none"> <li>M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général bénéficie :               <ul style="list-style-type: none"> <li>d'une clause de non-concurrence d'une durée d'un an décrite précédemment en paragraphe <i>Clause de non-concurrence</i> de la section 2.1.8.4 ;</li> <li>d'une clause de départ contraint (indemnité maximale de 12 mois de rémunération décrite précédemment en paragraphe <i>Clause de départ contraint</i> de la section 2.1.8.4).</li> </ul> </li> <li>Conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant maximal global d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint (total des deux) ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (fixe et variable).</li> <li>En application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5<sup>e</sup> résolution).</li> </ul>
Régime de retraite supplémentaire	109 521 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe)  109 653 € (versement en numéraire de 5 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>En contrepartie de la suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies, le Conseil d'Administration du 31 août 2016 a décidé l'attribution à Monsieur Alexandre Ricard, à compter de 2017, d'une composante annuelle égale à 10 % de sa rémunération annuelle fixe et variable sous la forme d'une attribution d'actions de performance (5 %) et en numéraire (5 %). Cette décision a été approuvée par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (16<sup>e</sup> résolution).</li> <li>Attribution de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>460 actions de performance, conditionnées à une condition interne ; et</li> <li>760 actions de performance conditionnées à des conditions interne et externe.</li> </ul> </li> </ul> <p>Les conditions de performance, de présence et de conservation qui s'appliquent à ces attributions sont les mêmes que celles prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution (décrites dans la sous-partie <i>Attribution de stock-options</i> et la sous-section <i>Attribution d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4).</p> <p>Sur le même principe que pour les attributions d'actions de performance, M. Alexandre Ricard est astreint à des obligations de conservation d'actions (cf. sous-section <i>Politique d'attribution de stock-options et d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4 ci-dessus).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Versement en numéraire que M. Alexandre Ricard s'est engagé à investir, net de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.</li> </ul>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		<ul style="list-style-type: none"> <li>M. Alexandre Ricard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</li> <li>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5<sup>e</sup> résolution).</li> </ul>
Avantages de toute nature	6 355 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>M. Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.</li> </ul>

N/A : Non applicable.

### 2.1.8.7 Autres éléments de la politique de rémunération

#### Politique globale d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Au cours de l'exercice 2017/18, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à l'évolution du titre Pernod Ricard, et a décidé, au cours de sa réunion du 9 novembre 2017, de mettre en œuvre un plan mixte d'attribution composé de *stock-options* et d'actions de performance.

Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard avec ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société.

Comme par le passé, un millier de bénéficiaires a été récompensé, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de Direction, mais également de fidéliser de jeunes Managers à potentiel (Talents) dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

Le plan d'attribution du 9 novembre 2017 est composé de *stock-options* et d'actions de performance avec condition de performance.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a confirmé les modalités du plan suivantes :

- soumettre à condition de performance la totalité des outils attribués (*stock-options* et actions de performance) ;
- conserver le critère de performance externe applicable aux *stock-options* et à une partie des actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social : positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur trois ans, en ne considérant qu'un positionnement à la médiane ou supérieur ;
- conserver le critère de performance interne applicable aux actions de performance, c'est-à-dire la moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant, évalué sur trois exercices consécutifs ;
- maintenir une dotation équilibrée entre *stock-options* et actions de performance pour les membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, permettant ainsi une juste récompense en fonction de l'atteinte des critères internes et externes ; et
- maintenir des dotations en actions de performance pour l'ensemble des bénéficiaires dont le volume varie en fonction de la classification de leur position au sein du Groupe.

### Attribution de *stock-options* avec condition de performance externe

Le volume de *stock-options* avec condition de performance attribué par le Conseil d'Administration du 9 novembre 2017 s'est élevé à 124 050 *stock-options*.

La totalité des *stock-options* du plan est soumise à une condition de performance externe et sera exerçable à partir de novembre 2021 en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs. Cette condition sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, soit du 9 novembre 2017 au 9 novembre 2020 inclus.

Le nombre d'options qui pourront être exercées sera déterminé par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale du Panel sur la période du 9 novembre 2017 au 9 novembre 2020 inclus (trois ans), conformément à ce qui suit :

- en dessous de la médiane (8 à 13<sup>e</sup> position), aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7<sup>e</sup> position), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> ou 1<sup>re</sup> position, 100 % des options seront exerçables.

À la date d'attribution, le Conseil d'Administration a décidé que le Panel est composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémy Cointreau.

La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées. Le Conseil d'Administration pourra notamment, par une décision dûment motivée et sur avis du Comité des rémunérations, exclure ou ajouter un nouveau membre au sein du Panel notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

La période d'acquisition des *stock-options* est de quatre ans suivie d'une période d'exercice de quatre ans également.

### Attribution d'actions de performance avec conditions de performance interne et externe

Le volume d'actions de performance avec conditions de performance interne et externe attribué par le Conseil d'Administration du

9 novembre 2017 s'est élevé à 6 600 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

La totalité des actions de performance du plan est soumise à des conditions de performance interne et externe et sera acquise à partir de novembre 2021 en fonction de la condition de performance interne évaluée sur trois exercices consécutifs (2017/18, 2018/19 et 2019/20 - cf. ci-après) et en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs (cf. ci-avant), cette condition externe sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, soit du 9 novembre 2017 au 9 novembre 2020 inclus.

Les volumes soumis à la condition de performance externe seront ceux déterminés à la clôture des comptes 2019/20 après application de la condition interne. Quant aux volumes définitifs, ils seront déterminés à l'issue de la période d'évaluation de la condition externe, conformément à la sous-partie *Attribution de stock-options* de la section 2.1.8.4.

### Attribution d'actions de performance avec condition interne

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 9 novembre 2017 s'est élevé à 363 691 titres (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite ci-après.

Le nombre d'actions de performance définitivement transférées sera déterminé en fonction des ratios d'atteinte de résultat opérationnel courant du Groupe, retraité des effets de périmètre et de change, réalisé par rapport au montant de résultat opérationnel courant du Groupe budgétisé au cours de trois exercices consécutifs (2017/18, 2018/19 et 2019/20).

Le nombre d'actions de performance est déterminé selon les modalités suivantes :

- si la moyenne d'atteinte est inférieure ou égale à 0,95 : aucune action de performance n'est acquise ;
- si la moyenne d'atteinte est comprise entre 0,95 et 1 : le nombre d'actions de performance acquises est déterminé par application du pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % ; et
- si la moyenne d'atteinte est supérieure ou égale à 1 : 100 % des actions de performance seront acquises.

Les actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires ont une période d'acquisition de quatre ans, sans période de conservation.

En outre, la présence des bénéficiaires dans le Groupe est obligatoire à la date d'acquisition, sauf départ à la retraite, décès ou invalidité.

**Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Situation au 30 juin 2018  
 (Tableau 8 nomenclature AMF)**

	Plan du 24.06.2010	Plan du 15.09.2010	Plan du 15.06.2011	Plan du 27.06.2012	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2015	Plan du 17.11.2016	Plan du 09.11.2017
Date d'autorisation par l'Assemblée	02.11.2009	02.11.2009	02.11.2009	02.11.2009	09.11.2012	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	24.06.2010	01.09.2010	15.06.2011	27.06.2012	06.11.2013	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	901 603	70 000	948 050	415 400	349 640	278 575	150 008	124 050
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	11 016	70 000	77 450	71 000	51 700	28 200	39 445	39 445
dont par M. Pierre Pringuet <sup>(1)</sup>	-	70 000	65 220	60 000	26 000	N/A	N/A	N/A
dont par M. Alexandre Ricard <sup>(2)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	16 500	20 700	31 400	25 050
dont par M. César Giron	11 016	-	12 230	11 000	9 200	7 500	8 045	7 000
Point de départ de l'exercice des options	25.06.2014	16.09.2014	16.06.2015	28.06.2016	07.11.2017	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021
Date d'expiration	24.06.2018	15.09.2018	15.06.2019	27.06.2020	06.11.2021	06.11.2023	17.11.2024	09.11.2025
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	64	64	68,54	78,93	88,11	102,80	105,81	126,53
Nombre d'actions souscrites ou achetées	849 100	70 000	659 277	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques <sup>(3)</sup>	52 503	-	52 852	415 400	349 640	2 050	-	-
dont celles de M. Pierre Pringuet <sup>(1)</sup>	-	-	978	60 000	26 000	N/A	N/A	N/A
dont celles de M. Alexandre Ricard <sup>(2)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	16 500	-	-	-
dont celles de M. César Giron	-	-	138	11 000	9 200	-	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	-	-	235 921	-	-	276 525	150 008	124 050

N/A : non applicable.

- (1) Ne sont mentionnées que les options attribuées à ou annulées de M. Pierre Pringuet en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social (soit jusqu'au 11 février 2015).
- (2) Ne sont mentionnées que les options attribuées à ou annulées de M. Alexandre Ricard en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social (soit à compter du 29 août 2012).
- (3) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance.

Au 30 juin 2018, 786 504 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,30 % du capital de la Société, toutes ces options sont « dans la monnaie » (cours de clôture du titre Pernod Ricard au 29 juin 2018 à 139,9 euros).

Il n'existe à ce jour aucune option de souscription d'actions Pernod Ricard en circulation.

**Historique des attributions d'actions de performance – Situation au 30 juin 2018**  
**(Tableau 10 nomenclature AMF)**

	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2014	Plan du 06.11.2015	Plan du 17.11.2016	Plan du 09.11.2017
Date d'autorisation par l'Assemblée	09.11.2012	06.11.2014	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	06.11.2013	06.11.2014	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017
Nombre d'actions de performance attribuées	570 880	583 240	418 923	461 376	371 511
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	17 550	34 000	10 650	15 815	13 820
dont à M. Pierre Pringuet	9 500	18 200	N/A	N/A	N/A
dont à M. Alexandre Ricard	6 100	11 600	8 500	13 200	11 820
dont à M. César Giron	1 950	4 200	2 150	2 615	2 000
Date d'acquisition des actions	07.11.2016 (FRA) 07.11.2017 (RDM)	07.11.2018	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021
Date de fin de conservation des actions	07.11.2018 (FRA) 07.11.2017 (RDM)	07.11.2018	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021
Condition de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions de performance annulées <sup>(1)</sup>	273 275	223 092	59 430	31 800	5 062
dont celles de M. Pierre Pringuet	9 500	7 445	-	-	-
dont celles de M. Alexandre Ricard	6 100	4 745	-	-	-
dont celles de M. César Giron	585	1 217	-	-	-
Nombre d'actions de performance définitivement acquises <sup>(2)</sup>	297 605				
Nombre d'actions de performance restant à acquérir <sup>(3)</sup>	0	360 148	359 493	429 576	366 449

N/A : non applicable.

Toutes les actions attribuées sont soumises à une condition de performance et à une condition de présence. Les actions de performance sont disponibles à l'issue de quatre ou cinq années et sous réserve de la présence des bénéficiaires à la date d'acquisition. En effet, pour le plan de 2013, la période d'acquisition est de trois ans pour les résidents fiscaux de France (suivie de deux années de période de conservation (FRA)), et de quatre ans pour les non-résidents fiscaux de France (sans période de conservation (RDM)). Pour ce qui est des plans attribués à partir de 2014, la période d'acquisition est de quatre ans sans période de conservation pour tous les bénéficiaires.

(1) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence (démissions, licenciements), ainsi que de celles qui le sont devenues par application des conditions de performance pour les plans de 2013 et 2014.

(2) Il s'agit des actions attribuées qui ont été définitivement acquises et transférées aux bénéficiaires.

(3) Pour les plans de novembre 2014 et 2015, la condition de performance a été évaluée en totalité. Pour les plans de novembre 2016 et 2017, elle le sera respectivement à la clôture des exercices 2018/19 et 2019/20.



**Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017/18 (Tableau 9 nomenclature AMF)**

	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé <sup>(1)</sup>	43 000	126,53	09.11.2017
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options levées, durant l'exercice par les 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	118 967	66,05	24.06.2010/ 15.06.2011

(1) Sur l'exercice 2017/18, seules six personnes au sein de Pernod Ricard SA ont été concernées par ces attributions.

Pernod Ricard n'a pas émis d'autres instruments optionnels donnant accès au capital réservés aux Dirigeants Mandataires Sociaux ou aux 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options.

### Plans d'intéressement et de participation

Tous les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'accords d'intéressement et de participation en fonction des résultats propres de chaque entité. Dans le respect de l'organisation décentralisée du Groupe, les modalités de chacun de ces contrats sont négociées au niveau de chaque structure.

De même, à l'étranger, le Groupe encourage l'ensemble des filiales à mettre en place des accords locaux permettant aux salariés de participer aux résultats de leur structure.

Des accords de participation de ce type existent notamment en Irlande et au Royaume-Uni : dans chacun de ces pays, les collaborateurs perçoivent potentiellement des titres Pernod Ricard en fonction des résultats annuels de leur entité.

### Provisions pour retraites

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins de versement de retraites est détaillé dans la Note 4.7 – Provisions de l'annexe aux comptes consolidés.

### Rémunération des membres du Comité Exécutif

Les membres du Comité des rémunérations sont régulièrement informés de l'évolution des rémunérations des membres du Comité Exécutif.

À travers cette revue régulière des éléments de rémunération, les membres du Comité des rémunérations veillent en particulier à s'assurer de la cohérence de la politique appliquée au Dirigeant Mandataire Social avec celle appliquée aux principaux cadres Dirigeants du Groupe tant pour les Dirigeants relevant de régimes français que pour ceux relevant de régimes étrangers.

La rémunération des membres du Bureau Exécutif (hors Président-Directeur Général), décidée par la Direction Générale, est composée d'une rémunération annuelle fixe, complétée d'une partie variable très incitative dont les critères, tout comme pour celle du Dirigeant Mandataire Social, sont basés en proportion importante sur les performances économiques du Groupe et sa capacité de désendettement. Des critères qualitatifs d'évaluation de la performance individuelle sont également appliqués à cette partie variable financière.

Les Présidents des filiales directes, membres du Comité Exécutif, bénéficient également d'une rémunération composée d'une partie fixe dont le montant est proportionnel aux responsabilités de chacun, complétée d'une partie variable dont les critères quantitatifs dépendent d'une part des performances financières de l'entité qu'ils dirigent, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité. Les Présidents sont également évalués sur des critères qualitatifs individuels.

Les principaux acteurs du développement du Groupe partagent ainsi les mêmes indicateurs de performance à travers la structure et le mode d'évaluation de leur rémunération variable annuelle.

Depuis plusieurs années, chaque membre du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, est également évalué sur la performance du développement et du management de ses collaborateurs et sur la mise en œuvre et le déploiement de projets de *Sustainability & Responsibility (S&R)*.

Le montant total des rémunérations fixes allouées aux membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, s'est élevé au titre de l'exercice 2017/18 à 7,7 millions d'euros (par rapport à 7,5 millions d'euros en 2016/17), auquel il convient d'ajouter un montant de rémunération variable (relative à l'exercice 2016/17) perçue de 6,4 millions d'euros (par rapport à 4,8 millions d'euros en 2016/17).

Le montant total de la charge récurrente relative aux engagements de retraite des membres du Comité Exécutif y compris le Dirigeant Mandataire Social s'élève à 4,4 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2018 (par rapport à 2,6 millions d'euros au 30 juin 2017).

**État récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2017/18 sur le titre Pernod Ricard par les mandataires sociaux (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)**

Prénom, nom, raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de transaction	Prix (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
M. Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Actions	Acquisition	01.09.2017	113,10	3 054
		Actions	Acquisition	01.09.2017	113,32	1 019 900
		Actions	Acquisition	18.11.2017	127,00	1 141 603
M. Pierre Pringuet	Vice-Président du Conseil d'Administration	Actions	Cession	09.02.2018	126,50	6 391 539
		Options	Exercice de stock-options	13.02.2018	64,00	4 320 000
		Actions	Cession	16.05.2018	140,00	65 800
		Actions	Cession	18.05.2018	140,00	6 197 940
		Actions	Cession	21.05.2018	140,00	1 724 940
		Options	Exercice de stock-options	28.05.2018	68,54	4 403 147
Mme Nicole Bouton	Administratrice	Actions	Acquisition	13.02.2018	129,41	38 823
M. César Giron	Administrateur	Actions	Cession	19.09.2017	115,00	284 510
		Actions	Cession	21.03.2018	133,85	118 595
		Actions	Cession	21.03.2018	133,75	15 248
Mme Veronica Vargas	Administratrice	Actions	Acquisition	18.07.2017	116,99	204 738
Société Paul Ricard	Administrateur	Options	Cession d'options de vente d'actions	25.04.2018	0,51	304 069,16
		Options	Cession d'options de vente d'actions	18.06.2018	0,28	213 934,17

**Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société (situation au 30 juin 2018)**

	Nombre d'actions au 30.06.2018	Pourcentage du capital au 30.06.2018	Nombre de droits de vote au 30.06.2018	Pourcentage des droits de vote au 30.06.2018
<b>Membres du Conseil d'Administration</b>				
<b>Dirigeants Mandataires Sociaux</b>				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	75 572	0,03 %	75 572	0,02 %
M. Pierre Pringuet (Vice-Président du Conseil d'Administration)	404 242	0,15 %	519 286	0,17 %
<b>Administrateurs</b>				
M. César Giron	2 113	N.S.	2 113	N.S.
Mme Martina Gonzalez-Gallarza	1 100	N.S.	1 100	N.S.
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard <sup>(1)</sup>	37 686 104	14,20 %	62 559 332	20,11 %
Mme Veronica Vargas	8 570	N.S.	8 570	N.S.
<b>Administrateurs indépendants</b>				
Mme Nicole Bouton	1 450	N.S.	1 650	N.S.
M. Wolfgang Colberg	1 076	N.S.	1 076	N.S.
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Mme Anne Lange	100	N.S.	100	N.S.
M. Gilles Samyn	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Mme. Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
<b>Administrateur représentant les salariés <sup>(2)</sup></b>				
M. Stéphane Emery	-	N.S.	-	N.S.

N.S. : non significatif.

(1) Inclut les actions détenues par la Société Paul Ricard, ainsi que par les sociétés Le Garlaban, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II et Le Delos Invest III (les 8 392 096 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III ont fait l'objet d'une remise en pleine propriété à titre de garantie pour la bonne exécution de ses obligations au titre d'un contrat financier à terme conclu le 10 avril 2009), liées à la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

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

## 2.1.9 Autorisations et délégations financières

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 et du 9 novembre 2017 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2017/18 font l'objet d'une présentation synthétique figurant dans les tableaux ci-après.

### 2.1.9.1 Autorisations et délégations financières générales

L'ensemble des autorisations et délégations financières exposées ci-dessous ont été votées par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 pour une durée de 26 mois<sup>(1)</sup>. Ces autorisations arriveront à échéance le 8 janvier 2020.

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'émission de titres de créance*	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'émission (hors ajustements)	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2018	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (14 <sup>e</sup> résolution)	10 milliards d'euros*	135 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 15 <sup>e</sup> , 16 <sup>e</sup> , 17 <sup>e</sup> , 18 <sup>e</sup> , 19 <sup>e</sup> , 20 <sup>e</sup> et 21 <sup>e</sup> résolutions de l'AG du 09.11.2017 s'impute sur le plafond global de 135 millions d'euros fixé dans cette 14 <sup>e</sup> résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 15 <sup>e</sup> résolution de l'AG du 09.11.2017 s'impute sur le plafond de 10 milliards d'euros fixé dans cette 14 <sup>e</sup> résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (16 <sup>e</sup> résolution)
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social par offre au public sans Droit Préférentiel de Souscription (15 <sup>e</sup> résolution)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation des émissions d'actions et des titres de créance donnant accès au capital sur les plafonds correspondants de la 14 <sup>e</sup> résolution de l'AG du 09.11.2017. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 16 <sup>e</sup> , 17 <sup>e</sup> , 18 <sup>e</sup> , 19 <sup>e</sup> et 21 <sup>e</sup> résolutions s'imputera sur le plafond de 41 millions d'euros fixé dans cette 15 <sup>e</sup> résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (16 <sup>e</sup> résolution)
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sans Droit Préférentiel de Souscription (17 <sup>e</sup> résolution)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> résolutions de l'AG du 09.11.2017 fixés en matière d'augmentation de capital
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (18 <sup>e</sup> résolution)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> résolutions de l'AG du 09.11.2017, fixés en matière d'augmentation de capital
Actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société en cas d'offre publique initiée par la Société (19 <sup>e</sup> résolution)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> résolutions de l'AG du 09.11.2017, fixés en matière d'augmentation de capital
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (20 <sup>e</sup> résolution)	N/A	135 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 14 <sup>e</sup> résolution de l'AG du 09.11.2017, fixé en matière d'augmentation de capital

\* Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société susceptibles de donner accès à des actions ordinaires.  
N/A : non applicable.

(1) Par ailleurs, le Conseil d'Administration bénéficie d'une délégation visant à procéder à des rachats d'actions dans la limite de 10 % du capital. Cette autorisation a été approuvée le 9 novembre 2017 pour une durée de 18 mois. L'ensemble des informations relatives au programme de rachat se trouve au paragraphe ci-après.

### 2.1.9.2 Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Date de la délégation ou de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de la délégation ou de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2018	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 06.11.2015 (22 <sup>e</sup> )	38 mois	05.01.2019	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	371 511 (0,14 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,06 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %)
Stock-options	AG du 06.11.2015 (23 <sup>e</sup> )	38 mois	05.01.2019	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	124 050 (0,05 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,21 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %)
Actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	AG du 09.11.2017 (21 <sup>e</sup> )	26 mois	08.01.2020	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> résolutions de l'AG du 09.11.2017, fixés en matière d'augmentation de capital

### 2.1.9.3 Autorisations relatives au rachat d'actions

Type de titres	Date de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2018	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 09.11.2017 (12 <sup>e</sup> )	18 mois	08.05.2019	10 % du capital social	<sup>(1)</sup>	Prix maximum d'achat : 200€
Rachat d'actions	AG du 17.11.2016 (15 <sup>e</sup> )	18 mois	16.05.2018	10 % du capital social	<sup>(1)</sup>	Prix maximum d'achat : 150€
Annulation des actions autodétenues	AG du 09.11.2017 (13 <sup>e</sup> )	26 mois	08.01.2020	10 % du capital social	Néant	-

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2017/18 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure ci-après dans la sous-partie « Programme de rachat d'actions ».

## 2.1.10 Programme de rachat d'actions

Les informations ci-après comprennent les informations devant figurer dans le rapport du Conseil d'Administration en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce ainsi que les informations relatives au descriptif du programme de rachat d'actions en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

### Opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2017/18 (1<sup>er</sup> juillet 2017 au 30 juin 2018)

#### Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016, les actionnaires de la Société avaient autorisé le Conseil d'Administration à acheter ou à vendre des actions de la Société, pendant une période de 18 mois, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Le prix maximal d'achat avait été fixé à 150 euros par action sans que le nombre d'actions à acquérir ne puisse dépasser 10 % du

capital social et que le nombre d'actions détenues par la Société, à quelque moment que ce soit, ne puisse dépasser 10 % des actions composant le capital social.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale Mixte du 9 novembre 2017 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les actions de la Société, pendant une période de 18 mois dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat de 200 euros par action. Cette autorisation a privé d'effet, à compter du 9 novembre 2017, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016.

Faisant usage de ces autorisations, le contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI conclu par la Société avec la société Rothschild & Cie Banque, avec effet au 1<sup>er</sup> juin 2012, a été renouvelé le 1<sup>er</sup> juin 2018 pour une durée d'un an. Les moyens initialement affectés au compte de liquidité sont de 5 000 000 euros.

L'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 8 mai 2019. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 d'autoriser le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions dont les modalités sont décrites ci-après au paragraphe « Descriptif du nouveau programme soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018 ».

#### Situation au 30.06.2018

% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	0,45 %
Nombre de titres détenus	1 195 168
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Valeur nominale	1 852 510
Valeur brute comptable	110 689 955 €
Valeur de marché du portefeuille <sup>(1)</sup>	167 204 003 €

(1) Sur la base du cours de clôture au 30.06.2018, soit 139,90 euros.

### Synthèse des opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2017/18

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres dans le cadre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2017/18.

Flux bruts cumulés du 01.07.2017 au 30.06.2018											Positions ouvertes au 30.06.2018			
Contrat de liquidité		Opérations réalisées (hors contrat de liquidité)									Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
Opérations	Achat	Vente	Achat de titres	Options d'achat achetées	Exercice options d'achat	Exercice faculté de réméré	Exercice faculté de réméré	Vente de titres	Vente à réméré	Transferts <sup>(1)</sup>	Options d'achat <sup>(2)</sup>	Achats à terme	Options de vente	Ventes à terme
Nombre de titres	483 721	490 221	135 632	260 000	100 000	197 525	211 008	-	-	410 332	950 000	-	-	-
Échéance Maximale	-	-	-	15.12.2020	15.11.2018	14.06.2018	21.06.2019	-	-	-	15.12.2020	-	-	-
Cours Moyen (en euros)	128,74	129,47	128,19	-	-	-	-	-	-	87,90	109,37	-	-	-
Prix moyen exercice (en euros)	-	-	-	126,53	102,80	64,00	68,54	-	-	-	-	-	-	-
Montant (en euros)	62 273 274	63 469 403	17 387 200	32 897 800	10 280 000	12 641 600	14 462 488	-	-	36 067 232	103 897 000	-	-	-

(1) Il s'agit des transferts d'actions détenues en autodétention.

(2) Call américain et faculté de réméré.

Au titre du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, mis en œuvre par le Conseil d'Administration, 135 632 titres ont été acquis en Bourse au cours moyen pondéré de 128,19 euros par action. Par ailleurs, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 260 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (« calls américains ») à trois ans. La Société a également acheté 100 000 titres via l'exercice d'options de « calls américains ».

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 9 novembre 2017, le Conseil d'Administration du 9 novembre 2017 a mis en œuvre un plan d'attribution d'options d'achat d'actions ainsi qu'un plan d'attribution d'actions de performance.

Les 135 632 titres acquis en Bourse et les 260 000 « calls américains » permettant d'acquérir le même nombre d'actions Pernod Ricard, ont été affectés à la couverture d'une partie de ces plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance.

Les titres autodétenus constituent les réserves des différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance toujours en vigueur. Au cours de la période, ces réserves d'actions autodétenues ont été movimentées (transferts) pour 223 742 titres attribués aux non-résidents fiscaux de France bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 6 novembre 2013 (au terme de la période d'acquisition de quatre ans), et pour 24 849 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 17 novembre 2016 (acquisition du premier tiers de titres attribués) ainsi que pour 161 741 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions.

Les 100 000 actions Pernod Ricard SA résultant de l'exercice des calls américains, qui constituent la couverture des différents plans, ont été cédées hors marché à un prestataire de services d'investissement au prix moyen de 102,80 euros, avec une faculté de réméré (clause résolutoire), qui permet à la Société de récupérer les actions devant être livrées le cas échéant aux bénéficiaires des différents plans.

Les clauses résolutoires attachées aux actions vendues à réméré ont été movimentées au fur et à mesure des exercices des droits (ou de l'acquisition définitive des actions de performance). Au cours de la période, l'exercice de ces clauses résolutoires a concerné 408 553 actions au prix moyen de 66,34 euros.

Dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque, la Société a, au cours de la période :

- acheté 483 721 actions pour un montant global de 62 273 274 euros ; et
- vendu 490 221 actions pour un montant global de 63 469 403 euros.

### Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2018

Les titres autodétenus sont tous affectés en qualité de réserve des différents plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance mis en œuvre.

### Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018

Le descriptif de ce programme présenté ci-après, établi conformément à l'article 241-3 du Règlement général de l'AMF, ne fera pas l'objet d'une publication spécifique.

L'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 d'opérer sur les titres de la Société, arrivant à échéance le 8 mai 2019, il sera proposé à l'Assemblée

Générale du 21 novembre 2018 (12<sup>e</sup> résolution – cf. Partie 7 « Assemblée Générale Mixte » du présent document de référence) d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 240 euros par action, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société. Ainsi, conformément à la loi, la Société ne pourra détenir à aucun moment un nombre d'actions représentant plus de 10 % de son capital social.

La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, et compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à la date de la dernière déclaration relative au nombre d'actions et de droits de vote du 30 juin 2018 à 1 195 168 (soit 0,45 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 25 346 991 actions (soit 9,55 % du capital), sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Les objectifs de ces rachats d'actions ainsi que l'utilisation des actions ainsi rachetées sont détaillés dans la 12<sup>e</sup> résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 21 novembre 2018. Ce programme de rachat permettrait à la Société d'acquérir ou de faire acquérir des actions de la Société en vue de :

- (i) leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- (ii) la couverture de ses engagements au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution positive du cours de Bourse de l'action de la Société, consentis aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ; ou
- (iii) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, étant précisé que les actions pourraient notamment être affectées à un plan d'épargne salariale conformément aux dispositions de l'article L. 3332-14 du Code du travail ; ou
- (iv) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 alinéa 2 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 novembre 2017 dans sa 13<sup>e</sup> résolution ; ou
- (vii) l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une Charte de déontologie reconnue par l'AMF.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale ; conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du titre dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ; et
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

L'acquisition, la cession, le transfert, la remise ou l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés ou qui viendraient à être autorisés par la réglementation en vigueur. Ces moyens incluent notamment les opérations de gré à gré, les cessions de blocs, les ventes à réméré et l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable). La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociation de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Ces opérations pourront être réalisées aux périodes que le Conseil d'Administration appréciera ; toutefois, en période d'offre publique, les rachats ne pourront être réalisés que sous réserve qu'ils :

- permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ;
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ;
- s'inscrivent dans les objectifs visés ci-dessus aux points (i) à (v) ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre.

Le Conseil d'Administration pourra également procéder, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, à la réaffectation à un autre objectif des actions préalablement rachetées (y compris au titre d'une autorisation antérieure), ainsi qu'à leur cession (sur le marché ou hors marché).

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale Mixte du 9 novembre 2017 dans sa 12<sup>e</sup> résolution.

## 2.1.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sur les titres de la Société sont exposés ci-après.

### 2.1.11.1 Structure du capital de la Société

La structure du capital de la Société est indiquée dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2018 » au sein de la Partie 8 « Informations sur la Société et le Capital », dans la sous-partie « Informations concernant le capital ».

Les franchissements de seuils déclarés au cours de l'exercice 2017/18 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2018 » au sein de la Partie 8 « Informations sur la Société et le Capital » du présent document de référence, dans la sous-partie « Informations concernant le capital ».

### 2.1.11.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double

Les statuts de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote. Ce mécanisme est décrit au sein de la sous-section « 2.1.12.3. Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

Par ailleurs, certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit au sein de la sous-section « 2.1.12.3. Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

### 2.1.11.3 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein de la sous-section « 2.1.5. Composition du Conseil d'Administration » du présent document de référence et figure également sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

### 2.1.11.4 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les contrats de financement de la Société prévoient sous certaines conditions la possibilité d'un remboursement anticipé de ses emprunts. La description des clauses de changement de contrôle de ces contrats figure dans la sous-partie « Contrats importants » de la Partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence.

### 2.1.11.5 Autres éléments

La modification des statuts de la Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions d'Administrateur, sous réserve des engagements envers le Dirigeant Mandataire Social qui sont décrits à la sous-section « 2.1.8.4. Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social », paragraphe « Politique d'engagements différés ».

## 2.1.12 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires

Il est rappelé que l'article 32 des statuts définit les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires sont réunis, chaque année, en Assemblée Générale.

### 2.1.12.1 Modes de convocation

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au Siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées Générales Ordinaires, Extraordinaires ou Mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

### 2.1.12.2 Participation aux Assemblées Générales

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux Assemblées Générales de la Société et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Le droit des actionnaires de participer aux Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires est subordonné à l'enregistrement des titres, au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité sont constatés par une attestation de participation délivrée par ce dernier et annexée au formulaire de vote par correspondance, au pouvoir ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer personnellement à l'Assemblée Générale et n'ayant pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), peut aussi se faire délivrer une attestation.

Tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, peut choisir entre l'une des formules suivantes :

- donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ;
- donner pouvoir à son conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte de solidarité ou toute autre personne ; ou
- voter par correspondance ou par Internet.

Tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote par correspondance ou par Internet, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée Générale.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote par correspondance ou par Internet, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé par correspondance ou par Internet, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Toute cession ou toute autre opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), quel que soit le moyen utilisé, ne sera pas notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

### 2.1.12.3 Conditions d'exercice du droit de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix au moins (article L. 225-122 du Code de commerce).

#### Limitation des droits de vote

Cependant, chaque membre de l'Assemblée Générale a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, dans la limite de 30 % des droits de vote.

### Droits de vote double

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions (eu égard à la quotité du capital social que ces dernières représentent) est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis dix ans au moins, et à compter du 12 mai 1986 inclusivement, au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce).

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, ont également un droit de vote double et ce, dès leur émission (article L. 225-123 du Code de commerce).

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux et de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de dix ans prévu ci-dessus.

### Déclaration de seuils statutaires

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder un pourcentage de participation supérieur à 0,5 % du capital social est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de 15 jours à compter de la date à laquelle ce seuil a été dépassé. Cette notification devra être renouvelée, dans les mêmes conditions, en cas de franchissement de chaque seuil contenant la fraction retenue de 0,5 % jusqu'au seuil de 4,5 % inclus. Il est proposé à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 (résolutions n°15 et 16 figurant dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte » du présent document de référence) d'ajuster les statuts de la Société afin d'aligner les modalités de calcul du franchissement de seuils statutaires ainsi que le délai de notification avec les règles applicables en matière de franchissement de seuils légaux.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration mentionnée dans le paragraphe qui précède, les actions excédant la fraction non déclarée sont privées du droit de vote, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social, pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration du délai fixé par l'article L. 233-14 du Code de commerce suivant la date de régularisation de la notification.

### 2.1.12.4 Modification des droits des actionnaires

La modification des droits des actionnaires est de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire, dans les conditions fixées par la loi.

## 2.1.13 Les structures de Direction

### 2.1.13.1 La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée, au 30 juin 2018, par le Président-Directeur Général et le Directeur Général Adjoint en charge des Finances et des Opérations. C'est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe.

Composition du Bureau Exécutif au 30 juin 2018 :

- **Alexandre Ricard, Président-Directeur Général**, Mandataire Social ;
- **Gilles Bogaert**, Directeur Général Adjoint, Finances et Opérations ;
- **Ian FitzSimons**, Directeur Juridique ;
- **Conor McQuaid**, Directeur du *Global Business Development* ;
- **Cédric Ramat**, EVP Ressources Humaines Groupe et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.



À noter qu'à la date de dépôt du présent document de référence, la composition du Bureau Exécutif est la suivante :

- **Alexandre Ricard, Président-Directeur Général**, Mandataire Social ;
- **Hélène de Tissot**, EVP Finance, IT et Opérations ;
- **Amanda Hamilton-Stanley**, Directrice Juridique ;
- **Christian Porta**, Directeur Général Adjoint, *Global Business Development* ;
- **Cédric Ramat**, EVP Ressources Humaines Groupe et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

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

En outre, la Direction de la Communication Groupe et le BIG (*Breakthrough Innovation Group*) sont rattachés au Président-Directeur Général.

### 2.1.13.2 Le Comité Exécutif

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

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

À ce titre, le Comité Exécutif :

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

Il se réunit entre huit et 11 fois par an.

Composition du Comité Exécutif au 30 juin 2018 :

- Bureau Exécutif ; et
- Présidents des Sociétés de Marques :
  - Chivas Brothers, Laurent Lacassagne, Président-Directeur Général,
  - Martell Mumm Perrier-Jouët, César Giron, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Winemakers, Bruno Rain, Président-Directeur Général,
  - Irish Distillers Group, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général,
  - The Absolut Company, Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale ; et
- Présidents des Sociétés de Marchés :
  - Pernod Ricard North America, Paul Duffy, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Asia, Philippe Guettat, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America, Christian Porta, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Global Travel Retail, Mohit Lal, Président-Directeur Général,
  - Ricard SAS et de Pernod SAS, Philippe Savinel, Président-Directeur Général.

À noter qu'à la date de dépôt du présent document de référence, la composition du Comité Exécutif est la suivante :

- le Bureau Exécutif ;
- les Présidents des Sociétés de Marques :
  - Chivas Brothers, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général,
  - Martell Mumm Perrier-Jouët, César Giron, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Winemakers, Bruno Rain, Président-Directeur Général,
  - Irish Distillers Group, Conor McQuaid, Président-Directeur Général,
  - The Absolut Company, Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale ;
- les Présidents des Sociétés de Marchés :
  - Pernod Ricard North America, Paul Duffy, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Asia, Philippe Guettat, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America, Gilles Bogaert, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Global Travel Retail, Mohit Lal, Président-Directeur Général,
  - Ricard SAS et de Pernod SAS, Philippe Savinel, Président-Directeur Général.

## 2.2 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Les principes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

### 2.2.1 Définition du contrôle interne

Les principes et procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objet :

- tout d'abord, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités du Groupe par les organes de gouvernance et la Direction Générale, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes aux entreprises du Groupe ; ensuite
- de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux du Groupe reflètent avec sincérité l'activité et la situation des entreprises du Groupe ; enfin
- d'assurer la bonne sauvegarde des actifs.

L'un des objectifs des systèmes de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser l'ensemble des risques résultant de l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude, mais aussi les risques opérationnels divers, les risques stratégiques ainsi que les risques de conformité. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

### 2.2.2 Description de l'environnement du contrôle interne

#### 2.2.2.1 Composantes du contrôle interne

Les principaux organes de contrôle interne se présentent de la manière suivante :

##### Au niveau Groupe

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

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

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

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

##### Au niveau des filiales

- Le **Comité de Direction** désigné par le Siège ou la Région en charge comprend le Président-Directeur Général et les Directeurs des principales fonctions de la filiale. Le Comité de Direction a notamment la responsabilité de s'assurer de la bonne maîtrise des principaux risques pouvant affecter la filiale.
- Le **Directeur Financier** est chargé, par le Président-Directeur Général de la filiale, de la mise en place des systèmes de contrôle interne de manière à prévenir et à maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude.

#### 2.2.2.2 Identification et gestion des risques

L'exercice 2017/18 a été consacré à :

- l'actualisation de la cartographie des risques du Groupe, processus ayant impliqué les principales filiales et fonctions du Groupe ;
- différentes approches visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe, avec en particulier la poursuite des développements en *data analytics* afin de renforcer la méthodologie d'audit ;
- la mise en œuvre du questionnaire d'autoévaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce questionnaire, actualisé sur l'exercice, est en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, complété de son guide d'application et actualisé en juillet 2010 ; et
- la réalisation de missions d'audit : 33 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2017/18. Ces missions ont notamment eu pour objectif de s'assurer de la bonne application au sein des filiales des principes de contrôle interne du Groupe. Elles ont en outre permis de revoir les processus en place, les bonnes pratiques et les potentiels d'amélioration pour différents thèmes transversaux (marketing digital, utilisation du *Cloud*).

L'ensemble des axes d'amélioration identifiés ont fait l'objet de plans d'action précis au sein de chaque filiale et du Groupe, validés par le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Leur mise en œuvre est régulièrement suivie et évaluée par la Direction de l'Audit interne Groupe.

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

### 2.2.2.3 Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

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

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

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

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

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

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

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

Le **contrôle budgétaire** s'articule autour de trois axes que sont le budget annuel (réestimé plusieurs fois en cours d'année), le suivi des réalisations dans le cadre des *reportings* mensuels et le plan stratégique. Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau du Siège et des Régions que des filiales. Il se décline de la manière suivante :

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

La **gestion centralisée de la trésorerie** est pilotée par la Direction de la Trésorerie rattachée à la Direction Financière du Groupe.

### 2.2.2.4 Contrôle juridique et opérationnel du Siège sur ses filiales

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

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

La Charte Pernod Ricard et les principes de contrôle interne du Groupe précisent le cadre d'autonomie des filiales, en particulier par rapport à des décisions stratégiques.

Le rôle assigné à Pernod Ricard, décrit dans la sous-partie « Organisation décentralisée » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.