PARTIE —— 02

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 38

2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 30 JUIN 2021 38

2.2 SYNTHÈSE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS 39

2.3 FONCTIONS EXERCÉES PAR LES ADMINISTRATEURS 40

2.4 STRUCTURE DE GOUVERNANCE 48

2.5 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 50

2.6 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 56

2.7 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES COMITÉS 59

2.8 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 63

2.9 AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES 88

2.10 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS 90

2.11 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 93

2.12 L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET LES MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES 93

2.13 LES STRUCTURES DE DIRECTION 95

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

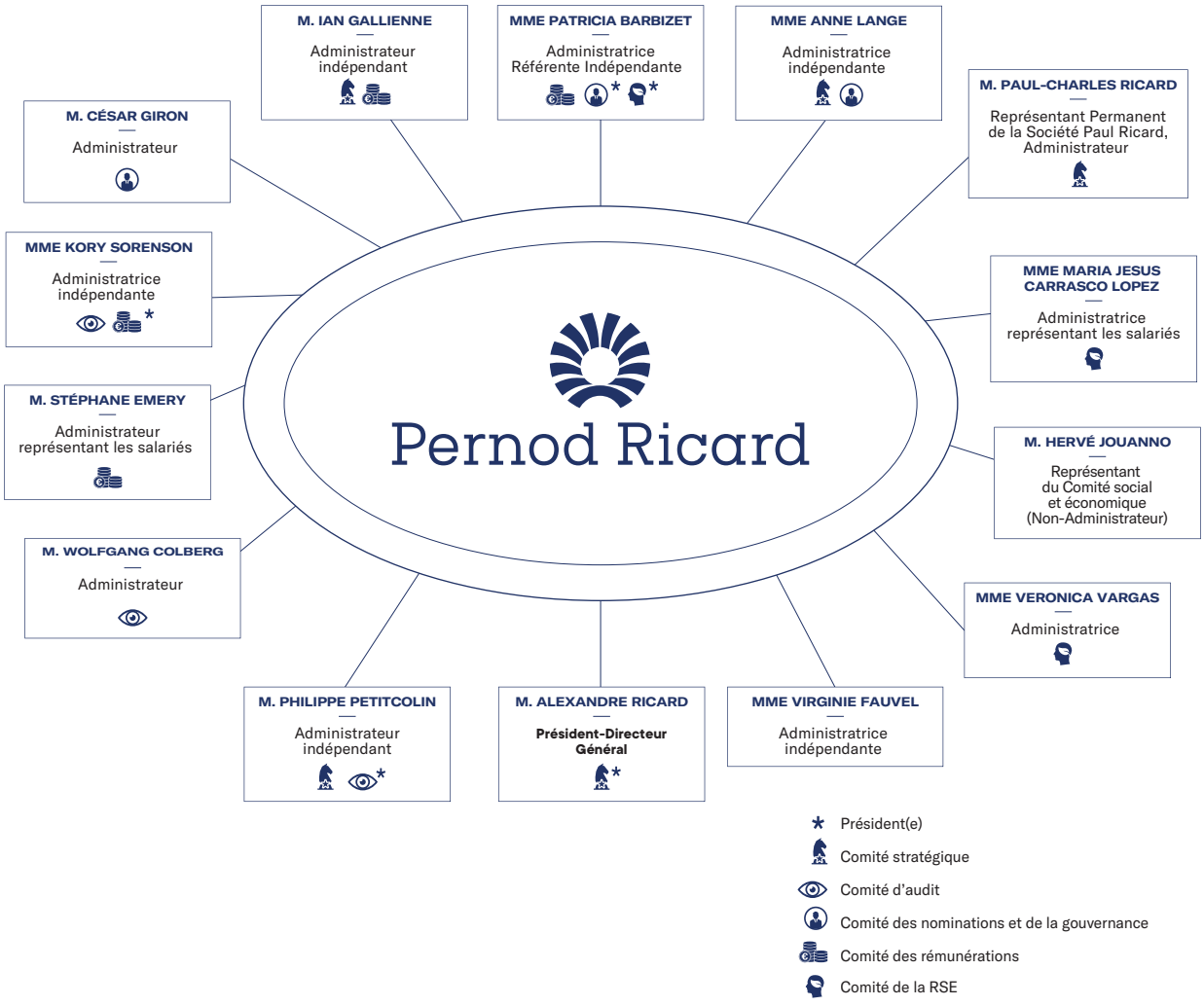
Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache à rendre notamment compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2020/21, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, des pouvoirs du Président-Directeur Général, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires Sociaux, de la politique de rémunération du Président-Directeur Général ainsi que celle des Mandataires Sociaux, en application des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9 du Code de commerce, ainsi que des autres informations devant y figurer en vertu des articles L. 22-10-10, L. 22-10-11 et 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 et la Direction des Ressources Humaines.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration du 31 août 2021, après examen par les Comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives, et transmis aux Commissaires aux Comptes.

Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise

2.1 Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2021



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

Nom	Âge	Sexe	Début de 1er mandat	Fin de mandat en cours	Années de présence au Conseil	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité stratégique	Comité RSE
Dirigeant Mandataire Social										
Alexandre Ricard Président-Directeur Général *Français*	49	M	29.08.2012	AG 2024	9				(Président) ✓	
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil										
Patricia Barbizet Administratrice Référente *Française*	66	F	21.11.2018	AG 2022	3		✓	(Présidente) ✓		(Présidente) ✓
Virginie Fauvel *Française*	47	F	27.11.2020	AG 2024	1					
Ian Gallienne *Français*	50	M	09.11.2012	AG 2022	9		✓		✓	
Anne Lange *Française*	53	F	20.07.2016	AG 2021	5			✓	✓	
Philippe Petitcolin *Français*	69	M	08.11.2019	AG 2023	2	(Président) ✓			✓	
Kory Sorenson *Britannique*	52	F	06.11.2015	AG 2023	6	✓	(Présidente) ✓			
Administrateurs										
Wolfgang Colberg *Allemand*	61	M	05.11.2008	AG 2024	13	✓				
César Giron *Français*	59	M	05.11.2008	AG 2024	13			✓		
Société Paul Ricard (Représentée par Paul-Charles Ricard) *Français*	39	M	09.06.1983	AG 2021	38				✓	
Veronica Vargas *Espagnole*	40	F	11.02.2015	AG 2021	6					✓
Administrateurs représentant les salariés										
Maria Jesus Carrasco Lopez *Espagnole*	50	F	05.12.2018	05.12.2022	3					✓
Stéphane Emery *Français*	50	M	13.12.2017	13.12.2021	4		✓			
NOMBRE DE RÉUNIONS EXERCICE 2020/21					**9**	**4**	**6**	**4**	**2**	**1**
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN					**100 %**	**100 %**	**96,43 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs

Âge : **49 ans**

Français

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
5, cours Paul Ricard
75008 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
158 566

MONSIEUR ALEXANDRE RICARD

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Comité stratégique (Président)

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 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- Représentant permanent de Pernod Ricard, membre du Comité de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa
- Administrateur de Martell & Co SA

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- Président de Suntory Allied Limited (Japon)
- Administrateur de Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd (Royaume-Uni)
- Membre du Conseil d'Administration « Junta de Directores » de Havana Club International SA (Cuba)

En dehors du Groupe

- Administrateur de L'Oréal [1]
- 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 ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du Groupe

- Gérant de Havana Club Know-How SARL (Luxembourg)
- Administrateur de Havana Club Holding SA (Luxembourg)
- Administrateur de Perrier-Jouët

(1) Société cotée.

MADAME PATRICIA BARBIZET
ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE

Comité des nominations et de la gouvernance (Présidente) — **Comité de la RSE (Présidente)** — **Comité des rémunérations**

Âge : **66 ans**

Française

Adresse professionnelle :
Témaris & Associés
40, rue François Ier
75008 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
3 160

Madame Patricia Barbizet est diplômée de l'École 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'Artémis, 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 la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris, Présidente de Zoé SAS, et Administratrice de Colombus.

Madame Patricia Barbizet a été nommée Présidente du Comité de surveillance des Investissements d'Avenir en avril 2018 et est Présidente du Haut Comité de gouvernement d'entreprise depuis le 1er novembre 2018.

Madame Patricia Barbizet est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2018 et a été nommée Administratrice Référente le 23 janvier 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice d'AXA (1)
- Administratrice de Total (1)
- Administratrice de Colombus
- Présidente de Témaris et Associés
- Présidente de Zoé SAS
- Présidente de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris
- Présidente du HCGE

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice de Fnac-Darty (1)
- Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Kering (1)
- Administratrice de Peugeot SA (1)
- Directrice Générale d'Artémis
- CEO de Christie's International Plc (Royaume-Uni)
- Administratrice d'Yves Saint Laurent

(1) Société cotée.

MONSIEUR WOLFGANG COLBERG
ADMINISTRATEUR

Comité d'audit

Âge : **61 ans**

Allemand

Adresse professionnelle :
Deutsche Invest Capital Partners
Prinzregentenstrasse 56 D-80538 Munich (Allemagne)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
1 076

Titulaire d'un doctorat en Sciences Politiques (complété par une spécialisation en *Business Administration* et *Business Informatics*), Monsieur Wolfgang Colberg a fait sa carrière au sein du groupe Robert Bosch et du groupe BSH. Entré dans le groupe Robert Bosch en 1988, il a successivement assuré les fonctions de Contrôleur de gestion (Siège), Directeur Administratif (Usine de Göttingen) (1990/93), Directeur du Contrôle de gestion et Planning économique (Siège) (1993/94) 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-President – 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. De 2013 à 2019, il était *Industrial Partner* de CVC Capital Partners et depuis 2020, il est *Industrial Partner* de Deutsche Invest Capital Partners.

Monsieur Wolfgang Colberg est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administrateur de Thyssenkrupp AG (1) (Allemagne)
- Administrateur de Burelle SA (1)
- Administrateur de Solvay SA (1) (Belgique)
- Administrateur de Dussur (SA)
- *Industrial Partner*, Deutsche Invest Capital Partners (Allemagne)
- Président du Conseil de Surveillance de ChemicaInvest 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

- Industrial Partner, CVC Capital Partners (Allemagne)

(1) Société cotée.

MADAME VIRGINIE FAUVEL
ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE

Âge : **47 ans**

Française

Adresse professionnelle :
Harvest
5, rue de la Baume
75008 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
50

Ingénieur des Mines de Nancy, Virginie Fauvel commence sa carrière en 1997 chez Cetelem en tant que Directrice CRM et prédiction des risques, avant de devenir Directrice de la Stratégie digitale groupe en 2004, puis Directrice de l'Unité *e-business* France. Elle intègre ensuite la banque de détail en France de BNP Paribas en 2009 pour diriger et développer la banque en ligne avant de devenir Directrice des Banques en ligne en Europe en 2012. À ce poste, elle lance en 2013 HelloBank !, la première banque européenne 100 % mobile en Italie, France, Belgique et Allemagne. Elle rejoint par la suite Allianz France en juillet 2013, en qualité de membre du Comité Exécutif d'Allianz France en charge de la Transformation digitale, du *Big Data*, de la Communication et du *Market Management*. À ce titre, elle a largement contribué à la transformation de l'entreprise en plaçant l'innovation numérique au cœur de sa stratégie. Elle devient ensuite membre du Directoire d'Euler Hermes en janvier 2018 en charge de la zone Amériques et de la transformation du groupe.

En septembre 2020, elle devient PDG d'Harvest SA, éditeur de logiciels spécialisés sur les métiers du conseil financier et patrimonial.

Madame Virginie Fauvel est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice de Quadient [1] [2]
- PDG d'Harvest SAS
- PDG Holding Winnipeg (Holding de tête d'Harvest)
- Conseiller de Creadev

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice d'Europcar Mobility Group [1]

(1) Société cotée.
(2) Virginie Fauvel a démissionné de son mandat d'Administratrice de Quadient le 2 septembre 2021.

MONSIEUR IAN GALLIENNE
ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Comité des rémunérations **Comité stratégique**

Âge : **50 ans**

Français

Adresse professionnelle :
Groupe Bruxelles Lambert
24, avenue Marnix
BE1000 Bruxelles
(Belgique)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
1 000

Monsieur Ian Gallienne est CEO du 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 était l'Administrateur délégué jusqu'en 2012.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur du Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009, d'Imerys depuis 2010, de SGS depuis 2013, d'Adidas depuis 2016 et de Webhelp depuis 2019.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- CEO du Groupe Bruxelles Lambert [1] (Belgique)
- Administrateur d'Imerys [1]
- Administrateur de SGS SA [1] (Suisse)
- Administrateur d'Adidas AG [1] (Allemagne)
- Président du Conseil d'Administration de Sienna Capital (Luxembourg)
- Gérant de Serena 2017 SC
- Administrateur de la Société civile Château Cheval Blanc
- Administrateur de Compagnie Nationale de Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur de Marnix French ParentCo (Groupe Webhelp)
- Administrateur de Financière de la Sambre (Belgique)
- Administrateur de Carpar (Belgique)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur de Umicore [1] (Belgique)
- Administrateur d'Erbe SA (Belgique)
- Administrateur de Frère-Bourgeois SA (Belgique)

(1) Société cotée.

Âge : **59 ans**

Français

Adresse professionnelle :
Martell Mumm Perrier-Jouët
5, Cours Paul Ricard
75008 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
4 765

MONSIEUR CÉSAR GIRON

ADMINISTRATEUR

Comité des nominations et de la gouvernance

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 1er juillet 2015 en qualité de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët.

Monsieur César Giron est Président 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.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2021 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 GH Mumm & Cie SVCS
- 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

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

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

Âge : **53 ans**

Française

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
5, cours Paul Ricard
75008 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
1 000

MADAME ANNE LANGE

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE

Comité des nominations et de la gouvernance — **Comité stratégique**

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 médias 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, et la société Chrysallis qui développe un réseau de maisons partagées. 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 (Pernod Ricard, Orange, Inditex, Peugeot Invest).

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 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice d'Orange [1]
- Administratrice d'Inditex [1] (Espagne)
- Administratrice de Peugeot Invest [1]

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice d'Econocom Group [1] (Belgique)
- Fondatrice et Gérante de Mentis
- Administratrice de IN Group

(1) Société cotée.

Âge : **69 ans**

Français

Adresse professionnelle :
Nexter
13, route de la Minière
78034 Versailles (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
310

MONSIEUR PHILIPPE PETITCOLIN

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Comité d'audit (Président) **Comité stratégique**

Après avoir exercé différentes fonctions au sein d'Europrim, Filotex (filiale d'Alcatel-Alstom) et Labinal (devenue Safran Electrical & Power), Philippe Petitcolin est nommé, dès 2006, Président-Directeur Général de Snecma (devenue Safran Aircraft Engines). De 2011 à 2013, il est nommé Directeur Général des activités défense et sécurité de Safran ainsi que Président-Directeur Général de Safran Electronics & Defense. De juillet 2013 à décembre 2014, il est Président-Directeur Général de Safran Identity & Security et Président du Conseil d'Administration de Safran Electronics & Defense. De décembre 2014 à juillet 2015, il est Président de Safran Identity & Security.

Le 23 avril 2015, il est nommé Administrateur de Safran par l'Assemblée Générale et Directeur Général par le Conseil d'Administration. À la même date, il devient membre du *Board* de l'Association européenne *The Aerospace and Defence Industries* (ASD). En juillet 2015, il est nommé Vice-Président du Gifas (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales). En 2015, il est également nommé Administrateur de Belcan Corporation, société de prestations de services d'ingénierie. Il est également Administrateur d'EDF depuis mai 2019.

Monsieur Philippe Petitcolin a exercé ses fonctions de Directeur Général de Safran jusqu'au 31 décembre 2020.

Il a été nommé en mars 2021 au poste de Président de la société de défense franco-allemande KNDS.

Il a été également nommé Administrateur de Suez en février 2021.

Monsieur Philippe Petitcolin est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administrateur d'EDF [1]
- Administrateur de Suez [1]
- Président de KNDS

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Directeur Général et Administrateur de Safran [1]
- Président de Safran Identity & Security
- Président-Directeur Général de Safran Identity & Security
- Président du Conseil d'Administration de Safran Identity & Security North America (ex-Morpho Track, LLC) (États-Unis)
- Président du Conseil d'Administration de Morpho Detection International, LLC (États-Unis)
- Président du Conseil d'Administration de Safran Electronics & Defense, *Chairman and President* de Morpho USA, Inc.
- Administrateur de Safran Identity & Security USA (ex-Morpho Detection, LLC) (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de Safran Identity & Security GmbH (ex-Morpho Cards GmbH) (Allemagne)
- Membre du Conseil de Surveillance de l'Institut Aspen France

(1) Société cotée.

MONSIEUR PAUL-CHARLES RICARD

REPRÉSENTANT PERMANENT DE LA SOCIÉTÉ PAUL RICARD [1], ADMINISTRATEUR

Comité stratégique

Âge : **39 ans**

Français

Adresse professionnelle :
Martell Mumm Perrier-Jouët
5, cours Paul Ricard
75008 Paris (France)

Nombre d'actions détenues par Monsieur Paul-Charles Ricard au 30 juin 2021 :
182 226

Nombre d'actions détenues par la Société Paul Ricard au 30 juin 2021 :
28 196 482

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 GH Mumm et est désormais Chef de Groupe Prestige et Craft.

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 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Président de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (Monsieur Paul-Charles Ricard)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

(1) Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.

MADAME KORY SORENSON

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE

Comité des rémunérations (Présidente)

Comité d'audit

Âge : **52 ans**

Britannique

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
5, cours Paul Ricard
75008 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
1 000

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*, en 2016 d'un programme exécutif d'INSEAD, *Leading from the Chair*, et en 2020 d'un programme exécutif de Stanford University, *Business Leadership Series*. 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 Kory Sorenson est actuellement Administratrice et Présidente du Comité d'audit de SCOR SE (cotée à Paris), Administratrice et Présidente du Comité de rémunération de Phoenix Group Holdings (cotée en Grande-Bretagne), Administratrice et Présidente du Comité d'audit de SGS SA (cotée en Suisse), membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann, une banque privée en Autriche, et membre du Conseil des Associés de Comgest en France.

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice de SGS SA [1] (Suisse)
- Administratrice de Phoenix Group Holdings [1] (Royaume-Uni)
- Administratrice de SCOR SE [1]
- Membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann (Autriche)
- Membre du Conseil des Associés de Comgest

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice de Prometic [1] (Canada)
- Membre du Conseil de Surveillance de UNIQA Insurance Group AG [1] (Autriche)
- Administratrice de l'Institut Pasteur (fondation à but non lucratif)
- Administratrice de Aviva Insurance Limited (Royaume-Uni)
- Administratrice de SCOR Global Life Americas Reinsurance Company (États-Unis)
- Administratrice de SCOR Global Life USA Reinsurance Company (États-Unis)
- Administratrice de SCOR Reinsurance Company (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de Château Troplong Mondot

(1) Société cotée.

Âge : **40 ans**

Espagnole

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
5, cours Paul Ricard
75008 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2021 :
9 820

MADAME VERONICA VARGAS

ADMINISTRATRICE

Comité de la RSE

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 en 2006 dans l'équipe *supply chain* de Lafarge à Paris. Début 2007, elle rejoint la Société Générale *Corporate & Investment Banking* au sein du département Financements stratégiques et d'acquisition basé à Paris. Ensuite, elle rejoint l'équipe de Londres entre 2009 à 2019 où elle a conseillé les grands clients de la banque sur tous les sujets relatifs à leur structure de capital, ainsi que sur la réalisation de leurs financements stratégiques (acquisitions, *spin-offs*, rachats d'actions…).

Madame Veronica Vargas est Représentante permanente de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard depuis 2009. Elle est également Directrice du *Business Policy International Advisory Board* de la San Telmo Business School depuis 2020, et membre du Comité d'investissement du *Africa Conservation & Communities Tourism Fund* depuis 2021.

Madame Veronica Vargas est une arrière-petite-fille de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard.

Madame Veronica Vargas est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2021 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
- Membre du Comité d'investissement du *Africa Conservation & Communities Tourism Fund*
- Directrice du *Business Policy International Advisory Board* de la San Telmo Business School

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

Âge : **50 ans**

Espagnole

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard España
C/* Arequipa, 1
28043 Madrid
(Espagne)

MADAME MARIA JESUS CARRASCO LOPEZ

ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Comité de la RSE

Madame Maria Jesus Carrasco Lopez est diplômée de l'École de commerce et marketing ESIC (*Master en Direccion de comercio international*) et de CENP (*Diplomatura en comercio exterior*) en Espagne.

En 1999, elle rejoint les équipes de Pernod Ricard España et occupe successivement les fonctions de *Marketing Executive Assistant* (1999/2010) puis de *Trade Marketing Executive On Trade* (2010/19). Elle est aujourd'hui *Regional Trade Marketing Manager* et pilote l'ensemble des plans d'action au niveau régional conformément à la stratégie du Groupe.

Madame Maria Jesus Carrasco Lopez est Administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA depuis sa nomination en décembre 2018.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Néant

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

Âge : **50 ans**

Français

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard France
5, Cours Paul Ricard
75008 Paris (France)

MONSIEUR STÉPHANE EMERY

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS — **Comité des rémunérations**

Monsieur Stéphane Emery est diplômé de l'ESCO Paris/Wesford (École 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 chez Pernod Ricard France.

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 fut également Administrateur salarié de la Fondation d'Entreprise Ricard de 2010 à 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2021 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Néant

MANDATS AU SEIN DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur salarié de la Fondation d'Entreprise Ricard

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 Prestige et Craft chez Martell Mumm Perrier-Jouët, de Madame Maria Jesus Carrasco Lopez, Administratrice représentant les salariés et *Regional Trade Marketing Manager* chez Pernod Ricard España, et de Monsieur Stéphane Emery, Administrateur représentant les salariés, Responsable Marques et Communication chez Pernod Ricard France à Paris.

2.4 Structure de gouvernance

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

Le mandat de Directeur Général de Monsieur Pierre Pringuet étant arrivé à échéance le 11 février 2015, et la Présidente du Conseil d'Administration à cette époque (Madame 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 Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général.

Depuis le 23 janvier 2019, la Société a nommé une Administratrice Référente. En outre, pour assurer un équilibre des pouvoirs et une bonne gouvernance, la Société s'est attachée à mettre en place certaines 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 avalise 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
- cinq comités spécialisés chargés de préparer les travaux du Conseil d'Administration relatifs aux domaines suivants : rémunérations ; audit ; nominations et de la gouvernance ; stratégie ; et RSE. Ces Comités sont majoritairement composés d'Administrateurs indépendants [(1)], la Société étant en ligne ou allant au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF sur le pourcentage d'Administrateurs indépendants (Comité d'audit : 67 % vs 67 % recommandé ; Comité des rémunérations : 100 % vs 50 % recommandé ; Comité des nominations et de la gouvernance : 67 % vs 50 % recommandé ; Comité stratégique : 60 % vs aucune recommandation et Comité de la RSE : 50 % vs aucune recommandation).

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

2.4.2 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 [1].

2.4.3 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 [1], 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 27 novembre 2020 a autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières.

2.4.4 Rôle, missions et compte-rendu de l'activité de l'Administratrice Référente

Le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019 a, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, créé le poste d'Administrateur Référent et l'a confié à Madame Patricia Barbizet.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, l'Administratrice Référente exerce les missions suivantes :

- convoquer le Conseil d'Administration à son initiative ou en l'absence du Président-Directeur Général ;
- être consultée sur l'ordre du jour et demander l'inscription de points complémentaires pour toute séance du Conseil d'Administration ;
- présider les réunions du Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général ;
- assurer la direction du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et rendre compte de cette évaluation au Conseil ;
- prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts ;
- veiller au respect des règles du Code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement intérieur du Conseil ;
- convoquer et présider les *Executive Sessions* ;
- s'assurer que les Administrateurs disposent des ressources nécessaires pour exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et qu'ils bénéficient, de manière raisonnable, du niveau d'information adéquat à l'accomplissement de leurs fonctions ;
- prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veiller à ce qu'il leur soit répondu ; et
- rencontrer les investisseurs et actionnaires de la Société.

Depuis sa prise de fonction, l'Administratrice Référente a notamment participé, avec la Direction Générale, la Direction des Relations investisseurs et la Direction Juridique à plusieurs réunions dédiées à la gouvernance de la Société (*roadshows*), mais a aussi rencontré une grande partie des équipes de Pernod Ricard et certaines de ses filiales. Elle a en outre conduit l'évaluation triennale du fonctionnement du Conseil d'Administration, assistée par un cabinet externe spécialisé, sur la base notamment d'entretiens individuels avec chaque Administrateur comme exposé au paragraphe 2.6.4 ci-dessous.

L'Administratrice Référente rend compte annuellement de l'exécution de sa mission au Conseil d'Administration. Au cours des Assemblées Générales, elle peut être invitée par le Président-Directeur Général à rendre compte de son action. Il est précisé que la perte de la qualité d'indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'Administratrice Référente.

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

2.4.5 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, révisé en janvier 2020 (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. 22-10-10 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.

2.5 Composition du Conseil d'Administration

2.5.1 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 inscrites sous la forme nominative. Toutefois, il est recommandé dans le Règlement intérieur du Conseil que les Administrateurs acquièrent en cours de mandat, et au plus tard dans les deux ans qui suivent leur nomination, un nombre minimum d'actions de la Société équivalent à une année de rémunération (parties fixe et variable) due à un Administrateur ayant assisté à toutes les réunions du Conseil d'Administration (à l'exclusion de la rémunération liée à la participation à des Comités) [(1)].

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 et de la gouvernance. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale.

Conformément à la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (loi PACTE) 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. À la suite de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, en application de la loi et des dispositions statutaires, 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. Le Conseil d'Administration de la Société étant composé de 11 membres, un second Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité d'entreprise européen le 5 décembre 2018.

Un représentant du Comité Social et Économique 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.

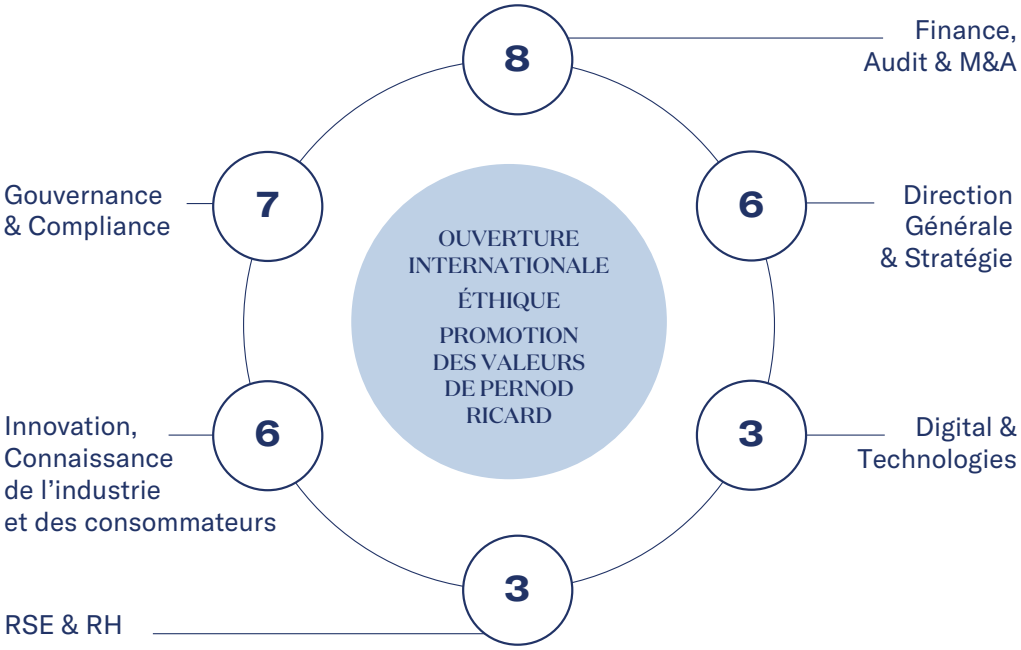
Le Conseil d'Administration et le Comité des nominations et de la gouvernance évaluent régulièrement la composition du Conseil et de ses Comités ainsi que les différentes compétences et expériences apportées par chacun des Administrateurs. Sont également identifiées les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité, tant en termes de nationalité, de genre, que d'expériences. En application de l'article L. 22-10-10 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 2020/21.

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

2.5.2 Politique de diversité du Conseil d'Administration et compétences des Administrateurs

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du Conseil d'Administration	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	**Représentation des femmes :** Évolution progressive : • 25 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ; • 42 % à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 ; • 46,1 % à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 ; • 42 % à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 ; et • 50 % à l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020. À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, il y aurait 50 % d'Administratrices.
	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, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expériences, y compris internationales	**Administrateurs de nationalité étrangère :** Évolution : • 31,2 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014 ; • 38,5 % à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 ; • 42,8 % à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 ; et • 35,7 % à l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020. À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, 35,7 % des Administrateurs seraient de nationalité étrangère.
		Expertises : • Si les expertises des membres du Conseil correspondent aux enjeux stratégiques du Groupe (cf diagramme ci-dessous), Pernod Ricard poursuit sa dynamique d'amélioration continue de son Conseil. Dans ce cadre, lors de l'exercice 2020/21, l'Assemblée Générale a nommé Virginie Fauvel qui fait bénéficier le Conseil, en particulier, de son expertise en matière de transformation digitale. Lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, il sera proposé de nommer au Conseil Namita Shah, dont l'expertise sur les sujets RSE sera particulièrement précieuse pour le Conseil.
	Nomination d'un ou deux Administrateurs représentant les salariés (cf. article 16, Statuts)	Deux Administrateurs représentant les salariés depuis l'Assemblée Générale 2018 : • désignation du 1er Administrateur représentant les salariés par le Comité de Groupe (France) le 13 décembre 2017 (mandat qui prendra fin le 13 décembre 2021) ; et • désignation d'une 2de Administratrice représentant les salariés par le Comité d'entreprise européen le 5 décembre 2018 (mandat qui prendra fin le 5 décembre 2022).
Indépendance des Administrateurs	50 % d'Administrateurs indépendants (cf. article 9.3, Code AFEP-MEDEF) + représentation significative d'Administrateurs indépendants (cf. article 3, Règlement intérieur)	• 54,5 % d'Administrateurs indépendants. À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, 58,33 % des Administrateurs seraient considérés comme indépendants.
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (cf. article 18, paragraphe 4, Statuts)	Objectif atteint, étant précisé que l'âge moyen au sein du Conseil est de 52,6 ans et la médiane de 50 ans.

La composition du Conseil d'Administration est diversifiée et complémentaire. En outre, elle s'inscrit pleinement dans la stratégie de Pernod Ricard. Ainsi, les compétences des membres du Conseil recouvrent les domaines suivants :



2.5.3 Processus de sélection des Administrateurs Indépendants

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et de la gouvernance a mis en place une procédure de sélection des futurs membres du Conseil d'Administration en cas de vacance de toute nature ou en cas de nouvelle nomination.

Le Comité des nominations et de la gouvernance formalise les critères de sélection des personnes susceptibles de devenir Administrateurs avec l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée et une complémentarité entre les différents profils au sein du Conseil d'Administration. Dans le cadre de la détermination des critères de sélection, le Comité des nominations et de la gouvernance prend notamment en considération la politique de diversité du Conseil d'Administration, à la fois en termes d'expertise, mais également d'indépendance, de représentation entre les femmes et les hommes, de nationalité et d'ancienneté, ainsi que les éventuelles attentes spécifiques du Conseil exprimées lors de l'évaluation de son fonctionnement.

Après identification des besoins du Conseil d'Administration et formalisation des critères de sélection, le Comité des nominations et de la gouvernance, avec l'appui d'un cabinet spécialisé dans le recrutement d'Administrateurs, établit une liste de candidats potentiels. Une fois cette liste définie, le Comité organise des entretiens avec les candidat(e)s présélectionné(e)s lors desquels il s'assure de leur compétence, de leur indépendance, de leur disponibilité, de leur motivation et de leur adhésion aux valeurs du Groupe.

À l'issue de ces entretiens et après examen des différents profils, le Comité des nominations et de la gouvernance formule au Conseil d'Administration ses recommandations concernant la nomination d'un ou plusieurs candidats. Le Conseil analyse les différents profils qui lui ont été soumis et propose la nomination des candidats finalement choisis à l'Assemblée Générale des actionnaires.

2.5.4 Évolution de la composition du Conseil d'Administration

Au cours de l'exercice 2020/21

L'Assemblée Générale du 27 novembre 2020 a renouvelé le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Ricard, de Monsieur César Giron et de Monsieur Wolfgang Colberg pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Par ailleurs, lors de cette même Assemblée Générale, Madame Virginie Fauvel a été nommée en qualité d'Administratrice indépendante pour une durée de quatre ans. En outre, Monsieur Gilles Samyn avait informé le Conseil d'Administration de sa décision de démissionner de son mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020. Enfin, Madame Esther Berrozpe Galindo a présenté sa démission de son poste d'Administratrice de Pernod Ricard le 22 décembre 2020 afin de pouvoir se consacrer pleinement à l'exercice de ses nouvelles fonctions exécutives au sein d'une société cotée.

Au cours de l'exercice 2021/22

Les mandats d'Administrateurs de Madame Anne Lange, de la Société Paul Ricard représentée par Monsieur Paul-Charles Ricard et de Madame Veronica Vargas arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, il sera proposé à cette Assemblée Générale (4e, 5e et 6e résolutions), conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, de renouveler leurs mandats d'Administrateurs pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2025 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Il est précisé que Madame Anne Lange fait bénéficier le Conseil de son expertise notamment en matière de digital et de technologie, Monsieur Paul-Charles Ricard de son expertise en matière d'innovation et de sa connaissance du secteur et Madame Veronica Vargas de son expérience en finance et en fusions-acquisitions dans de grandes sociétés.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, de proposer la nomination de Madame Namita Shah (7e résolution) en qualité d'Administratrice. Son mandat serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2025 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Conseil d'Administration, ont examiné la situation de cette candidature. Ils ont notamment apprécié le parcours international de premier plan de Madame Namita Shah dans les fonctions RSE, juridiques et managériales, ainsi que sa nomination récente au Comité Exécutif d'une société du CAC 40. Ils ont en outre revu et confirmé que Madame Namita Shah satisfait pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, et comprendrait sept Administrateurs indépendants (58,3 %) ainsi que six femmes (50 %) 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. Enfin, cinq Administrateurs seraient de nationalité étrangère.

La présentation de Madame Namita Shah figure ci-après :

Madame Namita Shah

53 ans, franco-indienne

Diplômée de la *Delhi University* et de la *New York University School of Law*, Namita Shah commence sa carrière d'avocate au sein du bureau de New York du cabinet Shearman & Sterling pour lequel elle œuvre, notamment, à la mise en place de financements de projets.

En 2002, elle rejoint l'équipe en charge des opérations de fusions-acquisitions du Groupe Total et en 2008, elle est nommée « Responsable du Développement des affaires », en Australie et en Malaisie, au sein du département « Affaires Nouvelles », du groupe pétrolier. De 2011 à 2014, elle occupe le poste de Directrice Générale de « Total Exploration & Production » au Myanmar. En 2014, elle endosse le rôle de Secrétaire Générale de la branche Exploration-Production jusqu'en 2016, lorsqu'elle fait son entrée au Comité Exécutif du Groupe en devenant « Directrice Générale *People & Social Responsability* ». Enfin, en 2021, Namitha Shah prend la direction d'une branche nouvellement créée chez TotalEnergies, OneTech, qui réunit en son sein l'ensemble des équipes techniques de TotalEnergies en charge des opérations, des projets, et des équipes de R&D.

2.5.5 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 du Conseil d'Administration).

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration et le Comité des nominations et de la gouvernance 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.

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

Critère 1	Ne pas être, ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes, 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 consolidée par cette dernière.
Critère 2	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.
Critère 3	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.
Critère 4	Ne pas avoir de lien familial proche avec un Mandataire Social.
Critère 5	Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	Ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.
Critère 7	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.
Critère 8	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.

	Critère								Qualification retenue par le Conseil d'Administration
Nom	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	
Dirigeant Mandataire Social									
Alexandre Ricard *Président-Directeur Général*			X		X	X	N/A		Non indépendant
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil									
Patricia Barbizet	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Virginie Fauvel	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Ian Gallienne	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant*
Anne Lange	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Philippe Petitcolin	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Kory Sorenson	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Administrateurs									
Wolfgang Colberg	X	X	X	X	X		N/A	X	Non Indépendant
César Giron			X		X	X	N/A		Non indépendant
Société Paul Ricard *(Représentée par Paul-Charles Ricard)*		X	X		X		N/A		Non indépendante
Veronica Vargas	X	X			X	X	N/A		Non indépendante
Administrateurs représentant les salariés**									
Maria Jesus Carrasco Lopez					N/A				Représentante des salariés
Stéphane Emery					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 et de la gouvernance et le Conseil d'Administration ont examiné ce critère d'indépendance spécifique et ont retenu, pour qualifier Monsieur Ian Gallienne d'Administrateur indépendant, 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 sa liberté de jugement.*

** *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.*

Dans le cadre de la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, et comme lors de l'exercice précédent, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil d'Administration se sont interrogés sur la qualification d'indépendant de Monsieur Ian Gallienne, Administrateur lié 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. Il convient de rappeler que l'expérience de Monsieur Ian Gallienne en matière financière ainsi que sa bonne connaissance du Groupe sont un atout pour le Conseil d'Administration de Pernod Ricard.

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 et de la gouvernance, 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 ;
- Monsieur Ian Gallienne ne préside aucun des Comités du Conseil et n'est pas membre du Comité des nominations et de la gouvernance ; et
- GBL n'a pas l'intention de demander la nomination d'autres Administrateurs.

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

- il n'existe pas de relations d'affaires entre GBL et Pernod Ricard susceptible de créer une situation de conflit qui puisse compromettre sa liberté de jugement ;
- l'entrée de GBL au capital s'est faite indépendamment de tout accord avec Pernod Ricard ou la famille Ricard ;
- GBL a la réputation d'être un investisseur diligent et exigeant dont les intérêts sont alignés avec ceux de l'ensemble des actionnaires ;

- il n'existe pas d'accord entre GBL et Pernod Ricard ou la famille Ricard pour la présence de Monsieur Ian Gallienne ou d'un ou plusieurs représentants de GBL au Conseil d'Administration. La présence de Monsieur Ian Gallienne se justifie par son expérience et sa capacité de jugement qui sont bénéfiques au Conseil d'Administration ;
- Monsieur Ian Gallienne n'est pas en position d'imposer ses vues au Conseil d'Administration qui compte 13 membres (en incluant les Administrateurs représentant les salariés) ; et
- la répartition du capital de Pernod Ricard est telle que GBL ne dispose pas d'une position prédominante lui permettant d'imposer ses vues en Assemblée Générale, ni même de pouvoir bloquer une décision extraordinaire.

Ainsi, ces éléments démontrent une liberté de jugement et une absence de conflit d'intérêts actuel ou potentiel. Par ailleurs, il convient de noter l'absence d'élément nouveau de nature à remettre en cause la qualification d'indépendant retenue dans le passé.

Compte tenu de ces éléments, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil d'Administration ont considéré que Monsieur Ian Gallienne remplit 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 21 juillet 2021 a confirmé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, que parmi les 11 membres composant le Conseil d'Administration (hors les Administrateurs représentant les salariés), six Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Patricia Barbizet, Virginie Fauvel, Anne Lange et Kory Sorenson ainsi que Messieurs Ian Gallienne et Philippe Petitcolin, soit plus de la moitié du Conseil d'Administration (54,5 %), en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

2.5.6 Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, à l'initiative de sa Présidente, Administratrice Référente du Conseil, examine périodiquement le plan de succession du Groupe. Cela lui permet d'établir et d'actualiser un plan de succession sur différents horizons de temps :

- court terme : succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ; et
- long terme : succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le Comité des nominations et de la gouvernance privilégie une collaboration étroite avec la Direction Générale afin de garantir une cohérence d'ensemble du plan de succession et d'assurer un suivi des postes clés. Afin de permettre une élaboration optimale du plan de succession des instances dirigeantes et d'assurer les ambitions stratégiques de la Société, une évaluation régulière des potentiels candidats, de leurs parcours et de leurs évolutions est réalisée avec l'assistance d'un cabinet indépendant.

Par ailleurs, le Comité des nominations et de la gouvernance travaille en lien étroit avec le Conseil d'Administration sur ce sujet, et veille avec une vigilance particulière à garder la confidentialité de ces informations.

2.5.7 Déontologie des Administrateurs

L'article 5 du Règlement intérieur, adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 et dernièrement modifié le 21 avril 2021, 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 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, pour prendre notamment en compte les dispositions de la réglementation européenne sur les abus de marché. Ce Code a été mis à jour le 21 avril 2021.

Les Administrateurs, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil et de ses Comités, disposent d'informations sensibles concernant la Société. Ils sont tenus à ce titre à une stricte obligation de confidentialité. Dès lors, ils doivent prendre toute mesure utile afin de préserver la confidentialité de ces informations.

Disposant régulièrement d'informations sensibles, les Administrateurs s'abstiennent de les utiliser 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 quarante-cinq jours qui précèdent l'annonce des résultats annuels, les trente jours qui précèdent l'annonce des résultats 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 (17 h 30, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9 h 00, heure de Paris). En outre, 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.

2.5.8 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 et le Code de déontologie.

Conformément au Règlement intérieur 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.

Procédure d'identification des conventions réglementées

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 28 août 2019 a approuvé une Charte interne portant sur la procédure d'identification des conventions réglementées (la « Charte »). Elle est disponible sur le site Internet de la Société. Il est précisé que cette Charte formalise la procédure d'identification des conventions réglementées qui s'applique préalablement à la conclusion d'une convention qui pourrait être qualifiée de convention réglementée mais également à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation d'une convention, y compris pour les conventions considérées comme « libres » au moment de leur conclusion.

Pactes d'actionnaires

Pernod Ricard a été notifié le 8 février 2006 de la signature d'une convention d'actionnaires intervenue entre Monsieur 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

Le représentant du Comité Social et Economique au Conseil d'Administration est Monsieur Hervé Jouanno (non-Administrateur).

2.6 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 adopté en 2002 et dernièrement modifié par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 21 avril 2021. 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.

2.6.1 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 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.

Depuis l'exercice 2016/17, les Administrateurs se réunissent au moins une fois par an sans 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, la performance du Dirigeant Mandataire Social, ainsi que la revue de son plan de succession. Une *Executive Session* a eu lieu au cours de l'exercice 2020/21.

2.6.2 Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. En application du Règlement intérieur, 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 Conseils.

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

2.6.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2020/21

Au cours de l'exercice 2020/21, le Conseil d'Administration s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ quatre heures.

	Conseil d'Administration	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité stratégique	Comité de la RSE
Alexandre Ricard	9/9				2/2	
Patricia Barbizet [1]	9/9		4/4	6/6		1/1
Esther Berrozpe Galindo [2]	5/5					
Wolfgang Colberg [3]	9/9	4/4	2/2		1/1	
Virginie Fauvel [4]	5/5					
Ian Gallienne	9/9			6/6	2/2	
César Giron [5]	9/9		4/4		1/1	
Anne Lange [6]	9/9		2/2		2/2	
Philippe Petitcolin [7] [8]	9/9	4/4		4/4	1/1	
Gilles Samyn [9]	4/4	1/1				
Société Paul Ricard [7] **(représentée par Paul-Charles Ricard)**	9/9				1/1	
Kory Sorenson	9/9	4/4		6/6		
Veronica Vargas [10]	9/9					1/1
Administrateur représentant les salariés						
Maria Jesus Carrasco Lopez	9/9					
Stéphane Emery	9/9			5/6		

(1) Présidente du Comité de la RSE à partir du 27.11.2020, date de sa création.
(2) Cinq réunions du Conseil d'Administration s'étaient déroulées jusqu'au 22.12.2020, date de sa démission.
(3) Une réunion du Comité stratégique et deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance s'étaient déroulées jusqu'au 27.11.2020, date de la fin de ses mandats en tant que membre de ces deux Comités.
(4) Durant l'exercice 2020/21, et depuis la désignation de Madame Virginie Fauvel en qualité d'Administratrice, cinq réunions du Conseil d'Administration se sont tenues.
(5) Une réunion du Comité stratégique s'est déroulée jusqu'au 27.11.2020, date de la fin de son mandat de membre de ce Comité.
(6) Deux réunions se sont tenues depuis le 27.11.2020, date de la nomination d'Anne Lange au Comité des nominations et de la gouvernance.
(7) Une réunion s'est tenue depuis la nomination en tant que membre du Comité stratégique de Monsieur Philippe Petitcolin et de la Société Paul Ricard représentée par Monsieur Paul-Charles Ricard.
(8) Quatre réunions du Comité des rémunérations s'étaient déroulées jusqu'au 27.11.2020, date de la fin de son mandat en tant que membre de ce Comité.
(9) Quatre réunions du Conseil d'Administration et une réunion du Comité d'audit s'étaient déroulées jusqu'au 27.11.2020, date de sa démission.
(10) Membre du Comité de la RSE à partir du 27.11.2020, date de sa création.

2.6.4 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, portant notamment sur les 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, le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que le Conseil d'Administration ont réalisé une évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Par ailleurs, tous les trois ans, une évaluation externe formalisée est effectuée avec l'aide d'un cabinet spécialisé.

La dernière évaluation triennale externe datant de l'exercice 2017/18, 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 procédé à des entretiens avec chacun des Administrateurs.

Il ressort de cette évaluation que la trajectoire d'amélioration du Conseil s'est poursuivie au cours de ces trois dernières années. En effet, les recommandations faites en 2018 ont été mises en œuvre.

Le Conseil continue de mûrir et de se renforcer, notamment grâce à l'addition de nouveaux profils diversifiés ainsi qu'à l'attitude ouverte et la maîtrise de son Président.

La culture du Conseil est restée stable tout en continuant d'évoluer en mêlant convivialité, engagement, professionnalisme, bienveillance et challenge.

Dans le cadre d'une démarche constructive, le cabinet externe spécialisé a formulé un certain nombre de recommandations que le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que le Conseil d'Administration ont décidé de mettre en œuvre et notamment :

- poursuivre la réflexion sur l'évolution de la composition du Conseil à moyen terme, au regard des défis stratégiques de Pernod Ricard ;
- réexaminer l'organisation de la tenue des réunions hybrides afin d'améliorer l'expérience pour tous les Administrateurs, et notamment pour ceux connectés à distance ; et
- profiter du nouveau format digital afin de faire intervenir des experts fonctionnels ou sectoriels et des cadres du Groupe basés à l'étranger.

2.6.5 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 sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance ; • 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 ; et • approuve le Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.
Activités principales en 2020/21	• Au cours de l'exercice 2020/21, les Administrateurs ont été régulièrement informés de l'évolution de l'environnement concurrentiel et les dirigeants opérationnels des principales filiales leur ont présenté l'organisation, les activités et les perspectives de ces dernières. Dans le contexte de la crise du Covid-19, les Administrateurs ont également suivi de près les impacts de cette dernière, tant d'un point de vue sanitaire que sur l'activité du Groupe, en échangeant de manière régulière avec le Top Management. • 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 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 31 août 2021 a arrêté, sur proposition du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2021/22 soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale (10e résolution) et a procédé à l'évaluation de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2020/21 en dehors de sa présence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. • Les Administrateurs ont tenu une *Executive Session* sans 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, la performance du Dirigeant Mandataire Social, ainsi que la revue du plan de succession. • 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 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 21 avril 2021 dont les conclusions sont exposées ci-avant.

2.7 Organisation et fonctionnement des Comités

2.7.1 Les Comités du Conseil d'Administration

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

Cinq 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 et de la gouvernance, le Comité des rémunérations, le Comité stratégique et le Comité de la RSE.

2.7.2 Le Comité d'audit

Composition	**Au 1er septembre 2021, le Comité d'audit est composé de :** **Président :** Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant) **Membres :** Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur) Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) Deux des trois Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 67 %. Les membres du Comité d'audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle. Le Règlement intérieur du Comité d'audit a été révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 février 2017. **Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2020/21 avec un taux d'assiduité de 100 %.**
Principales missions	**Le Comité d'audit a pour principales missions :** • d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés du Groupe, ainsi que les projets de communication financière, avant leur soumission au Conseil d'Administration ; • de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, prévenir tout manquement éventuel à ces règles, et veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires ; • de formuler le cas échéant des recommandations pour assurer l'intégrité du processus de *reporting* financier ; • d'examiner les travaux relatifs aux évaluations des marques et le traitement comptable adéquat des opérations complexes ou inhabituelles au niveau du Groupe ; • d'examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ; • d'évaluer les systèmes de contrôle interne du Groupe et d'examiner les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'Audit Interne ; • d'examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, et d'apprécier la gestion de ces risques par la Société ; • d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration ; • de donner au Conseil d'Administration un avis ou une recommandation sur le renouvellement ou la nomination des Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux liés au contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, et sur le montant de leur rémunération tout en suivant le respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité (en particulier par l'approbation des missions non-audit) ; • de revoir les conclusions et plans d'action consécutifs aux contrôles réalisés par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes ; et • de superviser la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes.
Activités principales en 2020/21	Les travaux du Comité d'audit, conformément à son Règlement intérieur, et en liaison avec les Commissaires aux Comptes, la Direction de la Consolidation, la Direction de la Trésorerie ainsi que la Direction de l'Audit interne de la Société, ont porté principalement sur les points suivants : • revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ; • examen, au cours de la réunion du 9 février 2021, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2020 ; • examen des comptes consolidés au 30 juin 2021 (ces derniers ont été revus lors des séances du 24 et 30 août 2021) : 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 9 décembre 2020 et du 8 juin 2021 y ont été largement consacrées). Lors de la séance du 8 juin 2021, la version actualisée de la cartographie des risques du Groupe a été présentée et discutée en détail, à la suite d'un processus complet ayant mobilisé l'ensemble de l'organisation (filiales, fonctions) ;

Activités principales en 2020/21 (suite)	• évaluation du contrôle interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et le guide d'application de ce dernier publiés en 2007 et actualisés en juillet 2010, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par les Régions et la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'audit au cours de la séance du 30 août 2021 ; • examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 25 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2020/21 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 synthétisées pour 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 2021/22 lors de la réunion du 8 juin 2021. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe ; et • suivi du déploiement du programme de conformité du Groupe en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence
Perspectives 2021/22	Au cours de l'exercice 2021/22, 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 2021/22.

2.7.3 Le Comité des nominations et de la gouvernance

Composition	**Au 1er septembre 2021, le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de :** **Présidente :** Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) **Membres :** Monsieur César Giron (Administrateur) Madame Anne Lange (Administratrice indépendante) Deux des trois Administrateurs membres du Comité des nominations et de la gouvernance sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %. Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard, est associé aux travaux du Comité ayant trait aux nominations d'Administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF. **Au cours de l'exercice 2020/21, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.**
Principales missions	Les missions de ce Comité, formalisées dans son Règlement intérieur, sont les suivantes : • formuler des propositions concernant la sélection des nouveaux Administrateurs et proposer la procédure de recherche et de renouvellement ; • débattre périodiquement, et au moins annuellement, au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, de la qualification d'indépendance des Administrateurs ainsi que des candidats au poste d'Administrateur du Conseil d'Administration ou d'un Comité ; • assurer la pérennité des organes de Direction en établissant un plan de succession du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et des Administrateurs afin de pouvoir proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévue ; • être informé du plan de succession des postes clés au sein du Groupe ; • examiner régulièrement la composition du Conseil d'Administration afin de veiller notamment à la qualité (nombre de membres, diversité des profils, féminisation) et à l'assiduité de ses membres ; et • procéder annuellement à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration.
Activités principales en 2020/21	Au cours de l'exercice, les activités principales du Comité des nominations et de la gouvernance ont été les suivantes : • réflexion et recommandations au Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et des Comités (nominations et renouvellements de mandats) ; • 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) ; • revue annuelle de la politique de gestion des talents du Groupe, et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants et postes clés du Groupe ; • revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière de diversité et d'égalité professionnelle et salariale ; • suivi et compte-rendu de l'évaluation triennale formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; et • propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités.
Perspectives 2021/22	Au cours de l'exercice 2021/22, 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, sous la Présidence de l'Administratrice Référente de la Société, s'attachera à poursuivre la dynamique de diversification des compétences du Conseil d'Administration et s'assurera de la robustesse des plans de successions à tous les niveaux clés du Groupe.

2.7.4 Le Comité des rémunérations

Composition	**Au 1er septembre 2021, le Comité des rémunérations est composé de :** **Présidente :** Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) **Membres :** Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant) Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) Monsieur Stéphane Emery (Administrateur représentant les salariés) Tous les Administrateurs membres du Comité des rémunérations (1) sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %. **Au cours de l'exercice 2020/21, le Comité des rémunérations s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 96,43 %.**

Principales missions	Les missions du Comité des rémunérations, confirmées par le Conseil du 12 février 2014, sont les suivantes :
	• étudier et proposer au Conseil d'Administration la rémunération à allouer au(x) Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) ainsi que les dispositions relatives à leur retraite et les avantages de toute nature mis à leur disposition ;
	• proposer à cet effet, et évaluer tous les ans, les règles de détermination de la part variable du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et veiller à la cohérence des critères retenus avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long terme ;
	• recommander au Conseil d'Administration l'enveloppe de rémunération des administrateurs devant être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, ainsi que son mode de répartition :
	  • au titre des fonctions de membre du Conseil,
	  • au titre des fonctions exercées au sein des Comités du Conseil d'Administration ;
	• être informé de la politique de rémunération des principaux Dirigeants non-Mandataires Sociaux des sociétés du Groupe ;
	• s'assurer de la cohérence de la politique de rémunération des Dirigeants non-Mandataires Sociaux avec celle du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux ;
	• proposer la politique générale d'attribution gratuite d'actions et d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et, en particulier, les conditions de ces attributions applicables aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ; et
	• 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.

Activités principales en 2020/21	Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la sous-partie 2.8 « Politique de rémunération ». Au cours de l'exercice 2020/21, les membres du Comité des rémunérations ont plus particulièrement eu à étudier les règles de gouvernance et les pratiques de marché concernant la rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux, en procédant notamment à une analyse spécifique de l'impact de la pandémie Covid-19 sur la rémunération du Dirigeant Mandataire Social ainsi que revoir la politique d'intéressement long terme de Pernod Ricard en vue du renouvellement des résolutions afférentes lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, qui prévoient notamment l'introduction d'un critère RSE. Enfin, les membres du Comité ont supervisé le projet du Groupe visant à la suppression de tout écart de rémunération en fonction du genre.
Perspectives 2021/22	Au cours de l'exercice 2021/22, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration, notamment continuer à s'assurer que la politique de rémunération des Mandataires Sociaux, et plus particulièrement celle du Dirigeant Mandataire Social, respecte l'intérêt social et contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la Société tout en restant incitative par rapport aux pratiques de marché et alignée à l'intérêt des actionnaires.

(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.

2.7.5 Le Comité stratégique

Composition	**Au 1er septembre 2021, le Comité stratégique est composé de :** **Président :** Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général) **Membres :** Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant) Madame Anne Lange (Administratrice indépendante) Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant) Société Paul Ricard représentée par Paul-Charles Ricard (Administrateur) Trois des cinq Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 60 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique. **Au cours de l'exercice 2020/21, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.** Les Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique.
Principales missions	Les missions du Comité stratégique, confirmées par le Conseil du 11 février 2015, sont les suivantes : • revoir les enjeux stratégiques clés de la société Pernod Ricard ou du Groupe ; • examiner et donner son avis préalable sur toutes les opérations significatives de partenariat, de cession ou d'acquisition ; et • de manière générale, traiter toute question stratégique intéressant la Société ou le Groupe.
Activités principales en 2020/21	Au cours de l'exercice 2020/21, les membres du Comité stratégique ont eu à revoir les enjeux stratégiques du Groupe et en particulier sa transformation digitale, l'évolution des modes de consommation dans ses marchés et ont suivi des présentations sur des marchés ou des marques clés du Groupe.
Perspectives 2021/22	Au cours de l'exercice 2021/22, 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.

2.7.6 Le Comité de la RSE

Composition	**Au 1er septembre 2021, le Comité de la RSE est composé de :** **Président :** Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) **Membres :** Madame Veronica Vargas (Administratrice) Madame Maria Jesus Carrasco Lopez (Administratrice représentant les salariés) Un sur deux des membres du Comité de la RSE (1) est Administrateur indépendant (soit 50 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité de la RSE. **Au cours de l'exercice 2020/21, le Comité de la RSE s'est réuni une fois avec un taux d'assiduité de 100 % (2).**
Principales missions	Les missions du Comité de la RSE sont les suivantes : • examiner, revoir et évaluer la stratégie du Groupe en matière de RSE ; • mettre en œuvre cette stratégie et réaliser son suivi en termes qualitatifs et quantitatifs ; • apprécier les risques et les opportunités en matière de performance sociétale et environnementale ; • suivre les systèmes de *reporting*, établir l'information extra-financière et revoir la déclaration annuelle de performance extra-financière ; et • examiner annuellement la synthèse des notations attribuées au Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières.
Activités principales en 2020/21	Au cours de l'exercice 2020/21, les activités principales du Comité de la RSE ont été les suivantes : • présentation de la stratégie RSE et points d'étape sur la réalisation des objectifs de chaque pilier ; • introduction de critères RSE dans les LTIP ; • réflexion sur l'articulation des engagements RSE du Groupe vis-à-vis ses différentes parties prenantes ; et • revue et suivi du *reporting* RSE dans le contexte actuel.
Perspectives 2021/22	Au cours de l'exercice 2021/22, le Comité va poursuivre les missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Il s'assurera notamment du suivi et de l'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE et de la clarté et de la pertinence de l'établissement de l'information extra-financière.

(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) Il est rappelé que le Comité de la RSE a été créé le 27 novembre 2020.

2.8 Politique de rémunération

Cette section a été établie avec le concours du Comité des rémunérations conformément à la réglementation en vigueur et notamment les dispositions de l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 (ci-après l'« Ordonnance ») complétée par le décret n° 2020-1742 du 20 décembre 2020. Ces informations tiennent également compte des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

En conséquence, les rémunérations des Mandataires Sociaux sont présentées comme suit :

- une première sous-section présentant la politique de rémunération des Mandataires Sociaux qui, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, sera soumise à l'approbation des actionnaires (vote *ex ante*) lors de l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2021 au travers de la 11e résolution concernant les membres du Conseil d'Administration (hors le Président-Directeur Général) et de la 10e résolution concernant le Président-Directeur Général ;
- une deuxième sous-section reprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I. du Code de commerce et portant sur l'ensemble des rémunérations versées au cours, ou attribuées au titre, de l'exercice 2020/21 aux Mandataires Sociaux (hors Président-Directeur Général) à raison de leur mandat qui, en application de l'article L. 22-10-34, I. du Code de commerce, seront soumises à l'approbation des actionnaires (vote *ex post* global) lors de l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2021 au travers de la 9e résolution ; et
- une troisième sous-section reprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I. du Code de commerce et portant sur l'ensemble des rémunérations versées au cours, ou attribuées au titre, de l'exercice 2020/21 au Président-Directeur Général à raison de son mandat qui, en application de l'article L. 22-10-34, I. du Code de commerce, seront soumises à l'approbation des actionnaires (vote ex post global) lors de l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2021 au travers de la 9e résolution ; cette troisième sous-section reprend également les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours, ou attribués au titre, de l'exercice 2020/21 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général et qui, en application de l'article L. 22-10-34, II. du Code de commerce seront soumis à l'approbation des actionnaires (vote *ex post* spécifique) lors de l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2021 au travers de la 8e résolution ;
- une quatrième sous-section présentant des éléments globaux et additionnels de la politique de rémunération mais non soumis au vote des actionnaires.

2.8.1 Politique de rémunération des Mandataires Sociaux

La politique de rémunération des Mandataires Sociaux est revue chaque année afin notamment de considérer l'évolution des dispositions réglementaires, des pratiques du marché, des codes de gouvernance et de prendre en compte également le vote des actionnaires ainsi que, le cas échéant, les avis exprimés lors de l'Assemblée Générale. Une analyse approffondie est réalisée de façon très détaillée lors des renouvellements de mandat.

La présente politique de rémunération a été définie par le Conseil d'Administration du 31 août 2021, sur proposition du Comité des rémunérations. En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, cette politique est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires chaque année et lors de chaque modification importante. À défaut d'approbation, la politique précédemment approuvée continue de s'appliquer.

2.8.1.1 Principes généraux de détermination, révision et mise en œuvre de la politique de rémunération des Mandataires Sociaux

Le Conseil d'Administration se fonde sur des principes généraux directeurs, établis dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF, pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de sa politique de rémunération.

Il veille ainsi à ce que la présente politique de rémunération respecte les principes de conformité, de comparabilité, de compétitivité, d'exhaustivité, de motivation, de performance, d'intelligibilité des règles et de mesure.

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.

Respect de l'intérêt social et lien avec la stratégie

La politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'Administration intègre des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable dans le respect de l'intérêt social et de celui des actionnaires, aussi bien dans la corrélation de la rémunération avec la performance court et long terme de l'entreprise que dans la politique d'association du Dirigeant au capital avec la part d'aléa qui s'y attache.

Cette politique de rémunération respectueuse de l'intérêt social s'inscrit dans la stratégie commerciale et contribue à la pérennité du Groupe. Les conditions de performance de la politique de rémunération des Mandataires Sociaux sont directement liées aux indicateurs de performance du Groupe.

Ainsi, la politique de rémunération des Mandataires Sociaux :

- renforce l'alignement d'intérêt du Dirigeant Mandataire Social avec celui de l'intérêt social de l'entreprise dans la mesure où elle est en ligne et supporte la stratégie de la Société ; et
- contribue à la pérennité de la Société grâce notamment à la politique de rémunération long terme et à ses effets de fidélisation ainsi que d'incitation à une performance durable.

Comparabilité et compétitivité

La rémunération est fonction des responsabilités assumées, des missions effectuées, des résultats obtenus et des pratiques de marché. Des études sont régulièrement réalisées, notamment avec le concours de cabinets de conseil, afin de mesurer les niveaux et les structures de rémunération par rapport à des panels d'entreprises comparables (en termes à la fois de taille et de périmètre).

Exhaustivité et équilibre

Les éléments de rémunération et avantages de toute nature sont analysés individuellement et dans l'ensemble afin d'aboutir aux meilleurs équilibres entre rémunération fixe et variable, individuelle et collective, à court et à long terme.

Cohérence

Le Comité des rémunérations veille à la cohérence de la politique de rémunération du Dirigeant avec la politique des rémunérations des salariés du Groupe et notamment celles des membres du Comité Exécutif.

Motivation et performance

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

Enfin, la politique de rémunération variable du Dirigeant Mandataire Social (déterminant notamment les critères de la part variable annuelle ainsi que les conditions de performance des plans d'intéressement à long terme) est revue régulièrement en fonction des priorités stratégiques du Groupe, de manière alignée avec les intérêts des actionnaires et en intégrant des critères de responsabilité sociétale.

Intelligibilité des règles

Le Groupe veille à ce que la politique de rémunération soit claire, compréhensible et que chacune des règles développées au sein du présent document soit suffisamment explicite pour la bonne compréhension de tous.

Mesure

Le Groupe tient compte de l'intérêt social, des pratiques du marché, des performances des Dirigeants et des parties prenantes dans la détermination de sa politique de rémunération.

Mise en œuvre

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration veille à l'application de la politique dans le respect des règles approuvées par l'Assemblée Générale.

Le Groupe veille à une cohérence du système de rémunération et à une rétribution équitable vis-à-vis des salariés.

Gouvernance

La détermination, la révision et la mise en œuvre des politiques de rémunération des Mandataires Sociaux sont établies par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, puis soumises à l'Assemblée Générale. Le Comité des rémunérations veille à la stricte application de l'ensemble de ces politiques dans le respect des principes ci-dessus.

Conflit d'intérêts

Le Comité des rémunérations est composé de quatre membres dont trois membres sont indépendants et un représentant des salariés.

Le Conseil d'Administration et le Comité des rémunérations veillent à la prévention et à la gestion de tout conflit d'intérêts qui pourrait intervenir dans ce processus de décision. Ainsi, le Président-Directeur Général s'abstient de participer aux délibérations et vote de la politique qui le concerne. Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, un administrateur indépendant est un Mandataire Social non exécutif de la Société ou de son groupe, et, dépourvu de tout lien d'intérêt particulier avec ceux-ci.

Changement potentiel de gouvernance

Dans la mesure où un nouveau Président-Directeur Général, un nouveau Directeur Général, ou de nouveau(x) 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 prorata temporis. 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.

Il est également précisé, concernant la politique de rémunération variable annuelle, qu'en cas d'arrivée d'un nouveau Dirigeant Mandataire Social au cours du second semestre d'un exercice, l'appréciation de la performance s'effectuera alors par le Conseil d'Administration de manière discrétionnaire sur proposition du Comité des rémunérations et, dans cette hypothèse, le nouveau Dirigeant percevra à titre de rémunération variable le montant prorata temporis de la part variable sur lequel les actionnaires se seront prononcés favorablement.

De même, si un nouvel Administrateur était nommé, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la Politique de rémunération des Mandataires Sociaux lui seraient également applicables prorata temporis.

2.8.1.2 Politique de rémunération des Administrateurs (11e résolution)

Dans le cadre de l'enveloppe globale de la rémunération annuelle des Mandataires Sociaux 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 2020/21

La rémunération annuelle des Administrateurs est constituée d'une partie fixe qui s'élève à 20 000 euros, majorée de 6 000 euros pour les membres du Comité d'audit et de 5 000 euros pour les membres du Comité stratégique, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité de la RSE. À ces sommes s'ajoute, pour le Président du Comité d'audit, une dotation complémentaire de 14 000 euros et de 8 500 euros pour la Présidente du Comité des rémunérations, pour la Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance et pour la Présidente du Comité de la RSE.

L'Administratrice Référente perçoit une rémunération additionnelle annuelle 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.

Les Administrateurs représentant les salariés perçoivent, à titre de rémunération, un montant forfaitaire annuel de 15 000 euros pour leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, à celles du ou des Comités du Conseil d'Administration dont ils sont membres.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

Au titre de l'exercice 2020/21, le montant global de la rémunération versé aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 1 007 292 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 1 250 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

Au titre de l'exercice 2021/22, aucune modification ne sera effectuée par rapport au montant et aux modalités de répartition de l'enveloppe appliqués au titre de l'exercice précédent.

2.8.1.3 Politique de rémunération du Président-Directeur Général (10e résolution)

Il est présenté ci-après, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, 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 10 novembre 2021 (résolution n° 10 figurant dans la Partie 8 « Assemblée Générale Mixte » du présent document d'enregistrement universel) d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social.

Le présent rapport, établi sous la supervision du Comité des rémunérations, apporte quelques modifications par rapport à la politique de rémunération précédemment et largement approuvée à 94,23 % par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

L'évolution des éléments de rémunération proposée ci-après s'inscrit dans un contexte de second mandat pour le Dirigeant Mandataire Social. Des évolutions de la politique de rémunération de Monsieur Alexandre Ricard avaient été initialement envisagées au moment du renouvellement de mandat en novembre 2020, mais le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration avaient préféré reporter à cette année toute évolution compte tenu du contexte sanitaire et économique lié au Covid-19.

Ces évolutions proposées prennent en compte :

- l'analyse des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 et des sociétés du panel de pairs dans la logique de s'aligner sur la pratique du CAC 40 ;
- l'excellente gestion du Groupe par Monsieur Alexandre Ricard avec notamment le fort développement du Groupe et la forte capitalisation boursière du Groupe (celle-ci ayant été doublée depuis l'exercice 2014/15 au cours duquel Monsieur Alexandre Ricard a été nommé Président-Directeur Général) ;

en assurant une stabilité jusqu'à la fin du mandat en cours.

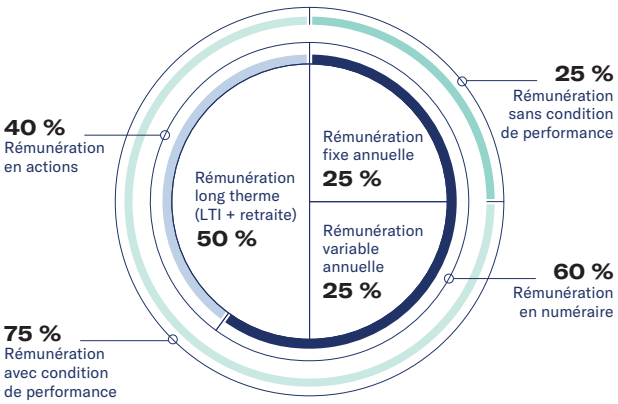
Structure de la rémunération

La structure de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social est principalement composée :

- d'une rémunération en numéraire composée d'une part fixe et d'une part variable annuelle directement liée à sa performance individuelle ainsi qu'à sa contribution à la performance du Groupe ; et
- d'une rémunération en capital prenant la forme d'une attribution d'actions dont l'acquisition définitive est soumise à la satisfaction de conditions de performance dans un souci d'alignement avec les intérêts des actionnaires.

Eléments de rémunération	
Rémunération fixe	1 250 000 €
Rémunération variable	Cible : 110% – Max : 180% (Critères quantitatifs : cible 80%/max 150% - Critères qualitatifs : cible 30%/ max 45%)
Plan d'intéressement long terme	Max 150% de la rémunération fixe annuelle, soumis à conditions de performance
Régime de retraite supplémentaire	20% de la rémunération fixe et variable (10% en actions de performance et 10% en numéraire)
Engagements différés	Clause de non-concurrence + Clause de départ contraint : max cumulé de 24 mois de rémunération (fixe et variable)
Rémunération variable pluriannuelle / exceptionnelle	Toute rémunération variable pluriannuelle ou rémunération exceptionnelle devra être précisément communiquée et justifiée. Aucune actuellement.
Autre	Voiture de fonction / régime collectif de prévoyance et de frais de santé

Répartition de la rémunération cible annuelle



Les éléments composant la structure de rémunération représentent un ensemble équilibré et réparti dans les proportions suivantes :

- 50/50 entre rémunération fixe et variable annuelle et rémunération long terme ;
- 60/40 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ;
- 75/25 entre rémunération sous condition de performance et sans condition de performance.

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 ;
- des analyses de marché pour des fonctions comparables (Etude menée avec l'aide de cabinets spécialisés sur le positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social par rapport à la pratique des sociétés du CAC 40 et des sociétés internationales du secteur des boissons pour des positions similaires) ;
- de sa performance individuelle.

La possibilité d'une révision de la rémunération fixe est analysée de façon détaillée à chaque renouvellement de mandat. 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.

Compte tenu du contexte exceptionnel en 2020, le Conseil d'Administration du 1er septembre 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, avait décidé de reporter la revue de la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard d'une année, indépendamment de la très grande qualité de sa performance et du renouvellement de son mandat.

Ainsi, le Conseil d'Administration du 31 août 2021 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, de porter la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard à 1 250 000 euros jusqu'à la fin de son mandat, afin qu'elle soit davantage alignée avec la pratique médiane du CAC 40, sachant que la capitalisation boursière de Pernod Ricard est au-dessus de la médiane du CAC 40.

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

- l'accélération de la performance financière du groupe Pernod Ricard depuis sa nomination en 2015 ;
- l'excellente gestion pendant la crise sanitaire qui a renforcé le *leadership* de Monsieur Alexandre Ricard ;
- les analyses menées par deux cabinets extérieurs indépendants qui ont mis en évidence un écart de sa rémunération (à la fois fixe et totale) par rapport à la pratique médiane des sociétés du CAC 40 et un écart plus important avec les sociétés du secteur des boissons (Panel de la condition externe) ; et
- une rémunération fixe de Monsieur Alexandre Ricard inchangée depuis août 2018.

Le Conseil d'Administration s'est également assuré que cette revue était cohérente avec les conditions de rémunération et d'évolutions salariales des salariés du Groupe, notamment en France.

Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration

Le Dirigeant Mandataire Social ne perçoit pas de rémunération 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 de rémunérer la performance réalisée durant l'exercice par le Dirigeant Mandataire Social sur la base d'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. 22-10-34 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à son approbation préalable par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote ex post).

Le Conseil d'Administration et le Comité des rémunérations veillent au renforcement du lien entre performance et rémunération ainsi qu'à intégrer un lien de responsabilité sociétale.

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 afin d'assurer l'adéquation avec la stratégie de la Société à long terme et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2021/22, le Conseil d'Administration a souhaité, sur recommandation du Comité des rémunérations, reconduire les critères suivants :

Critères quantitatifs : cible 80 % maximum 150 %	**Réalisation du budget de résultat opérationnel courant**, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant 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.	cible 20 % maximum 37,5 %
	Réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe qui sont sous le contrôle du Dirigeant Mandataire Social sur l'exercice et permet ainsi d'aligner au mieux sa rémunération sur celle des actionnaires.	cible 20 % maximum 37,5 %
	Réalisation du budget de *recurring free cash flow*, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe.	cible 20 % maximum 37,5 %
	Taux de conversion *cash* du résultat opérationnel courant, 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 la stratégie du Groupe en ce qu'il permet de récompenser une bonne gestion des liquidités indépendamment du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant.	cible 20 % maximum 37,5 %
Critères qualitatifs : cible 30 % maximum 45 %	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, sachant que le Conseil d'Administration s'attachera à toujours prévoir un critère lié à la RSE. 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.	cible 30% maximum 45%
TOTAL CIBLE 110 % MAXIMUM 180 %		**CIBLE 110 % MAXIMUM 180 %**

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 ou sur décision du Conseil d'Administration.

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.

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.

De plus, le Conseil d'Administration veille à une cohérence des conditions de performance avec celles appliquées aux cadres dirigeants du Groupe et notamment les membres du Comité Exécutif.

Au cours de l'exercice 2020/21, 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 27 novembre 2020, 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. Ce sont un peu plus de 750 bénéficiaires qui ont été récompensés, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de Direction, mais également fidéliser de jeunes *managers* à potentiel (Talents) dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

Pour le futur, il est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 novembre 2021 de donner autorisation au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance aux salariés et aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe (résolution n° 22), aux conditions de performance détaillées ci-après. Le Conseil d'Administration a souhaité s'aligner sur la pratique de marché des sociétés du CAC 40 en supprimant les *stock-options* et a souhaité introduire un critère de responsabilité sociétale en ligne avec sa feuille de route dans ce domaine.

ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les actions de performance attribuées auront une période d'acquisition de trois ans et seront soumises, aux conditions de performance suivantes :

- 50 % de l'attribution d'actions de performance, en valeur, sera soumise à une condition de performance interne liée à un critère d'atteinte du résultat opérationnel courant ;
- 30 % de l'attribution d'actions de performance, en valeur, sera soumise à une condition de performance externe relative (TSR versus un panel de pairs) ;
- 20 % de l'attribution d'actions de performance, en valeur, sera soumise à une condition de performance interne liée à des critères RSE.

Détails des conditions de performance

ROC (Résultat Opérationnel Courant)	Les actions seront définitivement attribuées si la moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant du Groupe, retraité des effets de périmètre et de change, réalisés au cours de trois exercices consécutifs est supérieure à 95 % des objectifs annuels de résultat opérationnel courant du Groupe budgétisés pour ces exercices. • si la moyenne d'atteinte des 3 exercices du ROC budgetisé est inférieure ou égale à 0,95 : aucune action de performance ne sera acquise ; • si la moyenne d'atteinte est comprise entre 0,95 et 1 : le nombre d'actions de performance acquises sera 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. La détermination du nombre définitif d'actions attribuées sera appréciée sur une période de trois exercices consécutifs (en ce compris, celui au cours duquel les actions ont été attribuées). Le nombre définitif d'actions attribuées est déterminé par application d'un pourcentage de progression linéaire compris entre 0 et 100.
TSR *(Total Shareholder Return)*	Le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 12 pairs sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, conformément à ce qui suit : • en dessous de la médiane (8ème à 13ème position), aucune action de performance ne sera acquise ; • si à la médiane (7ème position), 66 % des actions seront acquises ; • si en 6ème, 5ème, 4ème position, 83 % des actions seront acquises ; et • si en 3ème, 2ème ou 1ère position, 100 % des actions seront acquises. Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, sera 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.
RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)	Le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé en fonction de l'atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs (en ce compris, celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : • Carbone : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO_2 directes générées par nos sites afin d'atteindre zéro émissions nettes d'ici 2030. • Eau : mise en œuvre de la feuille de route dont l'ambition est de réduire la consommation d'eau de nos distilleries de 20% d'ici 2030. • Consommation responsable : les marques stratégiques de Pernod Ricard lanceront des campagnes marketing centrées sur la consommation d'alcool responsable, avec un objectif de montée en puissance chaque année sur les 5 prochaines années. • Collaborateurs : objectif d'atteindre la mixité hommes-femmes dans notre Top Management (au moins 40% de chaque genre) d'ici 2030. Le Conseil d'Administration déterminera, à l'occasion de chaque attribution, les objectifs chiffrés à atteindre pour chacun de ces 4 critères. Nombre d'actions acquises : • si aucun objectif n'est atteint : aucune action ne sera acquise ; • si 1 objectif est atteint : 25% des actions seront acquises ; • si 2 objectifs sont atteints : 50% des actions seront acquises ; • si 3 objectifs sont atteints : 75% des actions seront acquises ; • si 4 objectifs sont atteints : 100% des actions seront acquises.

MONTANT MAXIMUM D'ATTRIBUTION

Durant toute la durée du mandat actuel du Dirigeant Mandataire Social, la dotation maximale annuelle en valeur d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social est limitée à 150 % de sa rémunération fixe brute annuelle. Cette dotation maximale a été déterminée en tenant compte :

- de la pratique des sociétés du CAC 40 et des sociétés du secteur des boissons (Panel de la condition externe) ; et
- du caractère exigeant des conditions de performance.

Par ailleurs, le montant maximum d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social est limité à 0,08 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance (conformément à la 22e 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.

CONDITION DE PRÉSENCE ET CESSATION DE FONCTIONS

L'attribution définitive est subordonnée à une condition de présence (à la date 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 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 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 [(1)] ;
- si deux des trois critères sont satisfaits : perception de huit mois de rémunération [(1)] ;
- si un des trois critères est satisfait : perception de quatre mois de rémunération [(1)] ; 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).

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

Régime de retraite supplémentaire

Le régime de retraite supplémentaire permet de compléter les régimes de retraite servies par les régimes obligatoires de base et complémentaires.

Le Conseil d'Administration, sur les recommandations du Comité des rémunérations, a décidé au cours de sa réunion du 31 août 2021 de faire évoluer le niveau du régime de retraite supplémentaire mis en œuvre en 2016. Cette évolution a été analysée à la lumière des pratiques de marché et dans l'idée de s'aligner au plus près de la pratique du CAC 40, aussi bien en termes de structure que de niveau.

Ainsi le Dirigeant Mandataire Social recevrait une rémunération complémentaire annuelle égale à 20 % de sa rémunération annuelle fixe et variable, versée chaque année :

- pour moitié (soit 10 %) 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 10 %) 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 un produit d'épargne destiné au financement de sa retraite supplémentaire.

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 possibles.

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 tout ou partie de la perte de la rémunération (hors avantages liés à la retraite) liée au départ de son précédent poste. Cette rémunération ne pourra pas excéder le montant perdu par la personne concernée.

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. 22-10-34 du Code de commerce.

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.

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.

Exception à la mise en œuvre de la politique de rémunération du Président-Directeur Général

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration pourra déroger à l'application des éléments de la politique de rémunération, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. L'éventuelle dérogation sera décidée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et après avis, en tant que de besoin, d'un cabinet de conseil indépendant, sachant que cette dérogation devra être motivée.

Une telle dérogation ne pourra intervenir que de manière temporaire et dans des circonstances exceptionnelles notamment un événement majeur affectant les marchés en général ou celui des vins et spiritueux en particulier.

Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé, dans un sens positif ou négatif, sont la rémunération variable annuelle ou long terme (mais sans modification des plafonds).

Contrat de travail/mandat social (tableau 11 nomenclature AMF)

	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	
Dirigeants Mandataires Sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général [1]		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.

2.8.2 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2020/21 aux Mandataires Sociaux (9e résolution)

2.8.2.1 Tableau sur la rémunération perçue (en euros) par les Mandataires Sociaux non-Dirigeants (Tableau 3 nomenclature AMF)

Au titre de l'exercice 2020/21, le montant global des rémunérations versées aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites en section 2.8.1 ci-dessus, a été de 1 007 292 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 1 250 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020. Pour rappel, le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'Administrateur.

	Exercice 2019/20		Exercice 2020/21	
Membres du Conseil	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Mme Patricia Barbizet	136 833	122 333	166 375	151 625
Mme Esther Berrozpe Galindo [1]	37 833	8 833	30 417	59 417
Mme Nicole Bouton [2]	60 750	108 708	N/A	N/A
M. Wolfgang Colberg	142 000	146 500	100 000	123 000
Mme Virginie Fauvel [3]	N/A	N/A	31 667	5 667
M. Ian Gallienne	104 500	111 500	99 500	93 000
M. César Giron	94 000	94 000	83 083	85 583
Mme Martina Gonzalez-Gallarza [2]	30 333	56 833	N/A	N/A
Mme Anne Lange	69 000	69 000	82 917	65 417
M. Philippe Petitcolin [4]	46 167	8 167	111 167	98 667
M. Pierre Pringuet [2]	48 500	90 833	N/A	N/A
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard [5]	56 000	52 000	62 917	56 417
M. Gilles Samyn [6]	85 500	87 500	30 833	67 833
Mme Kory Sorenson	111 667	104 417	115 500	114 500
Mme Veronica Vargas	65 000	62 500	62 917	59 417
Mme Maria Jesus Carrasco Lopez	15 000	15 000	15 000	15 000
M. Stéphane Emery	15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL	**1 118 083**	**1 153 124**	**1 007 292**	**1 010 543**

N/A : non applicable.

(1) À partir du 8 novembre 2019 et jusqu'au 22 décembre 2020, date de sa démission.
(2) Jusqu'au 8 novembre 2019, date de la fin de son mandat d'Administrateur.
(3) À partir du 27 novembre 2020, date de sa nomination lors de l'Assemblée Générale.
(4) À partir du 8 novembre 2019, date de sa nomination lors de l'Assemblée Générale.
(5) Représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur.
(6) Jusqu'au 27 novembre 2020, date de sa démission.

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

Outre la rémunération perçue en qualité d'administrateurs, 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 Prestige & Craft 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. 22-10-9, 5° du même Code.

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

RÉMUNÉRATION FIXE

Monsieur 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 2020/21 à 488 580 euros (sans changement par rapport à 2019/20).

RÉMUNÉRATION VARIABLE

En sa qualité de Président de filiale directe, membre du Comité Exécutif, Monsieur 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.

Monsieur 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 105 % 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 2020/21, en octobre 2020, une rémunération variable brute de 228 949 euros relative à l'exercice 2019/20, soit 46,86 % de sa rémunération fixe 2019/20.

RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée au titre de l'exercice 2020/21.

ATTRIBUTION DE *STOCK-OPTIONS* ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le 27 novembre 2020, 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, Monsieur César Giron a bénéficié de l'attribution suivante :

- 6 517 *stock-options* avec condition de performance externe (153 345 euros en valeur IFRS) ; et
- 2 078 actions de performance avec condition de performance interne (306 711 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 82-83 du présent document d'enregistrement universel).

INDEMNITÉS LIÉES À LA CESSATION DES FONCTIONS

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

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Monsieur 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 de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, au 30 juin 2021, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour Monsieur César Giron s'établirait à 151 781 euros par an.

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

En outre, conformément à l'ordonnance du 3 juillet 2019 :

- le régime est fermé depuis 2016 ;
- aucun droit supplémentaire ne peut être acquis au titre des périodes d'emploi postérieures au 1er janvier 2020.

RÉGIMES COLLECTIFS DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

Monsieur 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 2020/21, Monsieur César Giron a bénéficié d'une voiture de fonction.

Monsieur Paul-Charles RICARD, Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, membre du Conseil d'Administration, et Chef de Groupe Prestige & Craft au sein de la société Martell Mumm Perrier-Jouët

RÉMUNÉRATION FIXE

Monsieur Paul-Charles Ricard bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Chef de Groupe Prestige & Craft de la société Martell Mumm Perrier-Jouët qui s'est élevée pour l'exercice 2020/21 à 68 649 euros.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut atteindre 15 % de sa rémunération fixe brute si les objectifs qualitatifs (individuels) sont atteints.

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2020/21 une rémunération variable brute de 8 868 euros relative à l'exercice 2019/20.

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, Monsieur Paul-Charles Ricard a perçu 7 898 euros au titre de l'intéressement et 6 402 euros au titre de la participation.

RÉGIMES COLLECTIFS DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

Monsieur 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.

2.8.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2020/21 à Monsieur Alexandre RICARD, Président-Directeur Général (8e et 9e résolutions)

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020/21 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 1er septembre 2020, du 20 octobre 2020 et du 31 août 2021 sur proposition du Comité des rémunérations. La rémunération totale décidée respecte la politique de rémunération telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 novembre 2020 (12e résolution) et notamment dans le lien entre les montants de rémunération variable et l'appréciation de la performance à la fois court terme et long terme de l'entreprise à laquelle le Président-Directeur Général a fortement contribué.

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	1 100 000 €	1 100 000 €	• Lors de sa réunion du 1er septembre 2020, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de maintenir la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Alexandre Ricard à 1 100 000 € au titre de l'exercice 2020/21.
Rémunération variable annuelle	297 000 €	1 980 000 €	• Au cours de la réunion du 31 août 2021, 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 Monsieur Alexandre Ricard au titre de l'exercice 2020/21. • Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 21 octobre 2020, et des réalisations constatées au 30 juin 2021, le montant de la part variable a été évalué ainsi : • au titre des critères quantitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 150 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 80 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 150 % maximum, se décomposant comme suit :

<table>
<tr><th>Éléments de rémunération</th><th>Montants versés au cours de l'exercice écoulé</th><th>Montants attribués au titre de l'exercice écoulé</th><th>Commentaires</th></tr>
<tr><td>Rémunération variable annuelle (suite)</td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><th>Objectifs</th><th>Cible</th><th>Maximum</th><th>Niveau de réalisation</th></tr>
<tr><td>Réalisation du budget de résultat opérationnel courant</td><td>20 %</td><td>37,5 %</td><td>37,5 %</td></tr>
<tr><td>Réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe</td><td>20 %</td><td>37,5 %</td><td>37,5 %</td></tr>
<tr><td>Réalisation du budget de recurring free cash flow</td><td>20 %</td><td>37,5 %</td><td>37,5 %</td></tr>
<tr><td>Taux de conversion cash du résultat opérationnel courant (cash conversion)</td><td>20 %</td><td>37,5 %</td><td>37,5 %</td></tr>
<tr><td>Taux de réalisation global des objectifs</td><td>80 %</td><td>150 %</td><td>150 %</td></tr>
</table>
au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable retenu s'est élevé à 41 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 30 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 45 % maximum, se décomposant comme suit :
<table>
<tr><th>Objectifs</th><th>Cible</th><th>Maximum</th><th>Niveau de réalisation</th><th>Appréciation</th></tr>
<tr><td>Capacité à gérer efficacement la crise sanitaire en limitant les impacts</td><td>12 %</td><td>18 %</td><td>18 %</td><td>Le Groupe a mis en œuvre des moyens matériels et des procédures visant à protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs : approvisionnements en moyens de protection, mise en place de directives sanitaires, monitoring permanent de la situation sanitaire, accompagnement psychologique. Les impacts de la crise sanitaire ont par ailleurs été limités grâce à une gestion efficace de la trésorerie (refinancement, lignes de crédit, projet de transformation…) ainsi qu'à des processus réguliers de suivi des performances. Le résultat de cette gestion efficace est le retour à un niveau d'activité et de performance financière pré-COVID.</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires				
Rémunération variable annuelle (suite)			**Objectifs**	**Cible**	**Maximum**	**Niveau de réalisation**	**Appréciation**
			RSE : faire preuve de *leadership* à la fois en interne et en externe grâce à une communication régulière et à la promotion de la stratégie *"Good Times from a Good Place"*	6 %	9 %	6 %	Les objectifs de la stratégie *« Good Times from a Good Place »* fixés pour l'exercice ont été atteints : mise en œuvre de la feuille de route *« Health & Safety »* dans un contexte Covid, atteinte anticipée de la réduction des commandes d'objets promotionnels en plastique à usage unique. L'engagement pour la consommation responsable d'alcool et les ambitions en matière de neutralité carbone et d'agriculture régénératrice ont également été renforcés. Le Groupe positionne toujours la RSE au cœur de sa stratégie et l'intègre de plus en plus dans l'ensemble de ses activités. Pour les exercices à venir, l'ambition du Groupe est d'accroître son l*eadership* et de devenir pionnier sur ces sujets.
			Mise en œuvre de la feuille de route de Transformation Digitale (KDP, Finance 4.0)	6 %	9 %	8 %	Le Groupe a mis en œuvre sa feuille de route de Transformation Digitale. Sur la partie *Key Digital Programs* : les pilotes délivrent d'excellents résultats, toutes les filiales sont engagées et les compétences nécessaires sont développées en interne pour soutenir l'accélération sur les prochains exercices et développer notre avantage concurrentiel. La fonction Finance a également accéléré sa digitalisation avec le déploiement de nouveaux outils, supportés par d'importants efforts en termes de conduite du changement.
			Management dynamique et agilité dans la réallocation des moyens publi promotionnels	6 %	9 %	9 %	La bonne gestion et la grande agilité dans l'allocation des moyens selon la dynamique des marchés, canaux et catégories se reflètent dans les parts de marché et l'excellente performance financière au cours de l'exercice fiscal.
			Taux de réalisation global des objectifs	**30 %**	**45 %**	**41 %**	
			• En conséquence, le montant total de la rémunération variable au titre de l'exercice 2020/21 de Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 1 980 000 euros, soit 180 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2020/21, pour une cible à 110 %. Au titre des exercices 2019/20 et 2018/19, la rémunération variable s'est respectivement élevée à 27 % et 158,71 % de sa rémunération annuelle fixe.				
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	• Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.				

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	• Monsieur Alexandre Ricard ne perçoit pas de rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	• Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution de *stock-options* et/ou d'actions de performance		549 990 € (valeur globale IFRS des *stock-options* avec condition de performance externe) 549 953 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec condition de performance interne) 549 949 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance externe)	• Au cours de l'exercice 2020/21, le Conseil d'Administration du 27 novembre 2020 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à Monsieur Alexandre Ricard : • **23 374 *stock-options*** (soit environ 0,009 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe décrite dans le document d'enregistrement universel 2019/20, sous-section « Attribution de *stock-options* » de la section 2.8.1.3 (page 60) ; • **3 726 actions de performance** (soit environ 0,001 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite dans le document d'enregistrement universel 2019/20, sous-section « Attribution d'actions de performance » de la section 2.8.1.3 (page 60) ; • **6 013 actions de performance** (soit environ 0,002 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe décrite dans le document d'enregistrement universel 2019/20, sous-section « Attribution de *stock-options* » de la section 2.8.1.3 (page 60). Cette attribution représente, en valeur IFRS, 150% de sa rémunération annuelle fixe. • Monsieur Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle des autres bénéficiaires des plans d'attribution. • Il est rappelé que le Dirigeant Mandataire Social est astreint à des obligations de conservation d'actions issues de l'exercice de *stock-options* et du transfert effectif d'actions de performance (décrites dans le document d'enregistrement universel 2019/20, sous-section « Politique d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance » de la section 2.8.1.3 (page 60)).
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	Aucun versement	• Le détail de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint est mentionné dans la section 2.8.2.
Régime de retraite supplémentaire		69 919 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe) 69 850 € (versement en numéraire de 5 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	10 % de sa rémunération annuelle fixe et variable sous la forme d'une attribution d'actions de performance (5 %) et en numéraire (5 %). • Attribution de : • 237 actions de performance, conditionnées à une condition interne ; et • 382 actions de performance conditionnées à une condition externe. 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 les sous-parties « Attribution de *stock-options* » et « Attribution d'actions de performance » de la section 2.8.1.3 du document d'enregistrement universel 2019/20). Sur le même principe que pour les attributions d'actions de performance, Monsieur Alexandre Ricard est astreint à des obligations de conservation d'actions (cf. référence identique à celle mentionnée ci-dessus). • Versement en numéraire que Monsieur 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.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé			• Monsieur 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.
Avantages de toute nature	7 294 €		• Monsieur Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

N/A : Non applicable.

État récapitulatif des éléments de rémunération de Monsieur Alexandre RICARD au cours de l'exercice

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

En euros	2019/20	2020/21
Rémunérations dues au titre de l'exercice [1]	1 404 394	3 087 294 [2]
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	549 985	549 990
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 099 882	1 099 902
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire [3]	142 312	69 919
Versement complémentaire en numéraire au titre du régime de retraite supplémentaire [3]	142 291	69 850
TOTAL	**3 338 865**	**4 876 955** [2]

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 Monsieur 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 contrôlant) (Tableau 2 nomenclature AMF)

	2019/20		2020/21	
En euros	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle [1]	297 000	1 745 810	1 980 000 [3]	297 000
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature [2]	7 394	7 394	7 294	7 294
TOTAL	**1 404 394**	**2 853 204**	**3 087 294**	**1 404 294**

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 Monsieur Alexandre RICARD durant l'exercice par la Société et toute société du Groupe (Tableau 4 nomenclature AMF)

Date du plan n° 32	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
27.11.2020	Achat	549 990 €	23 374	154,11 €	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 28.11.2024 au 27.11.2028

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

Date du plan n° 28	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
17.11.2016	26 062 (1)	105,81 €

(1) L'attribution initiale était de 31 400 options (la condition de performance externe a confirmé la disponibilité de 83 % des options initialement attribuées).

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

Date du plan n° 32	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
27.11.2020	3 726	549 953 €	28.11.2024	28.11.2024	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
27.11.2020	237 (1)	34 981 €	28.11.2024	28.11.2024	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
27.11.2020	6 013	549 949 €	28.11.2024	28.11.2024	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans.
27.11.2020	382 (1)	34 938 €	28.11.2024	28.11.2024	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée 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 Monsieur Alexandre RICARD (Tableau 7 nomenclature AMF)

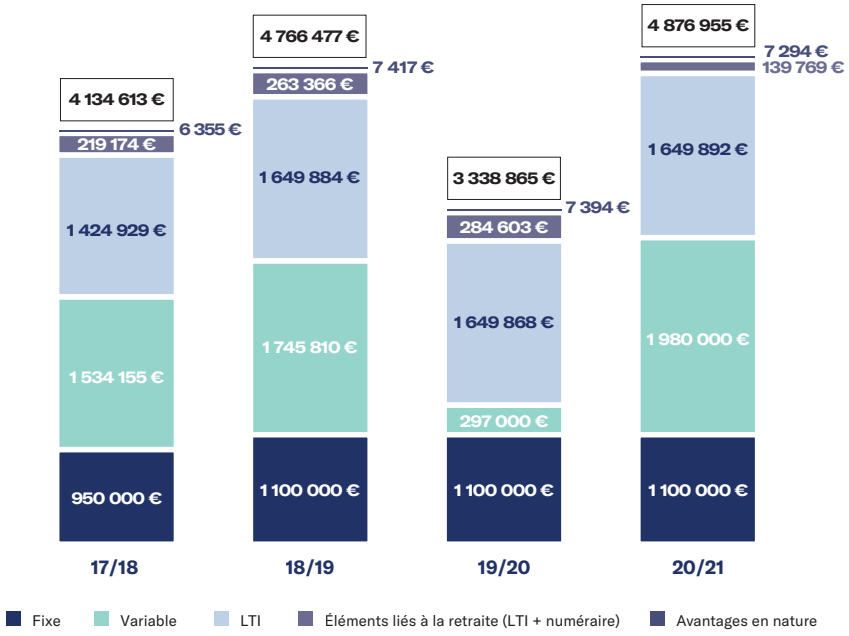
Date du plan n° 28	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
17.11.2016	5 000 (1)	• Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
17.11.2016	6 806 (2)	• Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs). Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans.
17.11.2016	8 989 (3)	Aucune condition de performance (condition de présence sur trois ans).

(1) L'attribution initiale était de 5 000 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100 %).
(2) L'attribution initiale était de 8 200 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100 % et la condition de performance externe (6e position du panel) a confirmé l'acquisition de 83 % des actions initialement attribuées).
(3) Deuxième tiers du Plan d'actions gratuites attribué au Dirigeant Mandataire Social en contrepartie de la suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies. Cette allocation exceptionnelle, prévue pour compenser les droits acquis, n'était assortie d'aucune condition de performance mais prévoyait un étalement sur trois ans de l'acquisition des actions et une période de conservation obligatoire des titres de deux ans (cf. page 109 du document de référence 2016/17).

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de Monsieur Alexandre RICARD

Monsieur Alexandre RICARD n'a perçu aucune rémunération variable pluriannuelle au cours des exercices passés.

Évolution de la rémunération annuelle due à Alexandre RICARD sur les derniers exercices



Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération de Monsieur Alexandre RICARD, Président-Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Les informations concernant les ratios entre la rémunération du Président-Directeur Général et les rémunérations moyennes et médianes des salariés de la Société sont présentées ci-dessous en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

MÉTHODE DE CALCUL

Les rémunérations moyennes et médianes ont été établies sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que le Président-Directeur Général.

Ces rémunérations, prises en compte sur une base brute, incluent les éléments suivants : rémunération fixe, rémunération variable annuelle, versement complémentaire au titre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies, épargne salariale et intéressement long terme valorisé à leur juste valeur en date d'attribution, telle que reconnue dans les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 2. Cette valorisation correspond à une valeur historique à la date d'attribution calculée à des fins comptables. Elle ne représente ni une valeur actuelle de marché, ni la valeur qui pourrait être reçue par le bénéficiaire lors de l'acquisition définitive éventuelle de ces titres, surtout si les conditions de performance ne sont pas réunies.

Le périmètre des salariés retenu inclut uniquement les salariés présents de manière continue au cours de deux exercices consécutifs. Pour les salariés à temps partiel, les rémunérations ont été établies sur la base d'équivalents temps plein.

Les ratios et les taux d'évolution des rémunérations ont été calculés sur la base des éléments de rémunération bruts versés ou attribués au cours de l'année N comprenant ainsi la rémunération variable et l'intéressement dus au titre de l'année N-1.

Le périmètre légal de cette information repose sur la société Pernod Ricard SA. En complément, conformément à la recommandation 26.2 du Code AFEP-MEDEF, sont également publiés les ratios sur un périmètre élargi, représentatif de l'activité du Groupe en France, incluant Pernod Ricard SA et l'ensemble des filiales directes et indirectes situées en France.

Le tableau ci-dessous a été établi en tenant compte du modèle diffusé par l'AFEP dans ses lignes directrices mises à jour en février 2021.

ÉVOLUTIONS ANNUELLES DES RÉMUNÉRATIONS ET DES PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ

Tableau des ratios au titre du I. 6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

	Exercice 2016/17	Exercice 2017/18	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20	Exercice 2020/21
Évolution *(en %)* de la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général [1]	19 %	17 %	19 %	5 %	-33%
Informations sur le périmètre de la Société cotée					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	0,5 %	- 8,1 %	- 0,4 %	7,8 %	2,9%
Évolution *(en %)* de la rémunération médiane des salariés	4,3 %	- 1,4 %	- 1,2 %	4,5 %	2,1%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	48,09	33,76	40,17	39,12	25,38
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	114,8%	- 29,8%	19,0%	-2,6%	-35,1%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	85,98	56,21	67,43	67,68	44,31
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	106,8%	-34,6%	20,0%	0,4%	-34,5%
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	[2]	N.C.	-0,5%	6,4%	0,6%
Évolution *(en %)* de la rémunération médiane des salariés		N.C.	0,1%	-2,9%	4,2%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés		54,15	64,49	63,71	42,24
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent		N.C.	19,1%	-1,2%	-33,7%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés		70,25	83,15	89,86	57,58
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent		N.C.	18,4%	8,2%	-36,0%
Performance de la société					
Résultat opérationnel courant	2 394	2 358	2 581	2 260	2 423
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent[3]	3,3%	6,3%	8,7%	-13,7%	18,3%

N.C. Non calculable

(1) Éléments d'explication de la variation du ratio pour ce qui est de la rémunération du Président-Directeur Général prise en compte :

- *Exercice 2016/17 : versement exceptionnel de 2 668 000 euros au titre de la suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (compensation des services passés – cf. document de référence 2016/17, page 109). Pour les besoins de la comparaison de la rémunération dans le temps, ce versement exceptionnel a été isolé.*
- *Exercice 2017/18 : versement du bonus dû au titre de l'exercice 2016/17 dont l'atteinte était de 131 % par rapport à celui versé en 2016/17 qui représentait 96 % au titre de l'exercice 2015/16.*
- *Exercice 2018/19 : augmentation de la rémunération fixe et versement du bonus dû au titre de l'exercice 2017/18 dont l'atteinte était de 161 %.*
- *Exercice 2019/20 : versement du bonus dû au titre de l'exercice 2018/19 dont l'atteinte était de 159%.*
- *Exercice 2020/21 : impact de la crise du Covid-19 sur la rémunération variable 2019/20 versée au cours de l'exercice.*

(2) Compte tenu de raisons techniques, il n'a pas été possible de reconstituer l'ensemble du périmètre élargi pour l'exercice 2016/17.
(3) En croissance interne, retraité des effets de change et de périmètre.

Prise en compte du dernier vote de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a pris en compte le vote de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020 qui s'est traduit par une forte approbation des actionnaires (97,19 % pour le vote « ex post » et 94,23 % pour le vote « ex ante ») de la politique de rémunération mise en œuvre au sein du Groupe et a ainsi décidé de poursuivre cette politique selon les mêmes principes et modalités pour l'exercice 2021/22.

2.8.4 Autres éléments de la politique de rémunération (non soumis au vote des actionnaires)

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

Au cours de l'exercice 2020/21, 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 27 novembre 2020, 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. Ce sont un peu plus de 750 bénéficiaires qui ont été récompensés, 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 27 novembre 2020 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 27 novembre 2020 s'est élevé à 136 711 *stock-options*.

La totalité des *stock-options* du plan est soumise à une condition de performance externe et sera exerçable à partir de novembre 2024 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.

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 27 novembre 2020 au 27 novembre 2023 inclus (trois ans), conformément à ce qui suit :

- en dessous de la médiane (8 à 13^{e} position), aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7^{e} position), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6^{e}, 5^{e}, 4^{e} position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3^{e}, 2^{e} ou 1re 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 par exemple 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 CONDITION DE PERFORMANCE EXTERNE

Le volume d'actions de performance avec condition de performance externe attribué par le Conseil d'Administration du 27 novembre 2020 s'est élevé à 7 689 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

La totalité des actions de performance du plan est soumise à une condition de performance externe et sera acquise à partir de novembre 2024 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 27 novembre 2020 au 27 novembre 2023 inclus.

Les volumes définitifs seront déterminés à l'issue de la période d'évaluation de la condition externe, conformément à la sous-partie *Attribution de stock-options*.

ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE AVEC CONDITION INTERNE

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 27 novembre 2020 s'est élevé à 262 530 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 (2020/21, 2021/22 et 2021/23).

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 2021 (Tableau 8 nomenclature AMF)

	LTIP 2015	LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020
Numéro de plan	27B	28B	29B	30B	31B	32B
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	08.11.2019	08.11.2019
Date du Conseil d'Administration	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017	21.11.2018	08.11.2019	27.11.2020
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	278 575	150 008	124 050	109 492	131 864	136 711
Dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	*28 200*	*39 445*	*32 050*	*32 006*	*28 831*	*29 891*
Dont par M. Alexandre Ricard	*20 700*	*31 400*	*25 050*	*26 143*	*22 545*	*23 374*
Dont par M. César Giron	*7 500*	*8 045*	*7 000*	*5 863*	*6 286*	*6 517*
Point de départ de l'exercice des options	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024
Date d'expiration	06.11.2023	17.11.2024	09.11.2025	21.11.2026	08.11.2027	27.11.2028
Prix de souscription ou d'achat *(en euros)* (1)	102,80	105,81	126,53	137,78	162,79	154,11
Nombre d'actions souscrites ou achetées	113 332	41 953	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques (2)	96 068	32 183	46 797	5 863	6 286	-
Dont celles de M. Alexandre Ricard	*7 038*	*5 338*	*8 517*	-	-	-
Dont celles de M. César Giron	*2 550*	*1 368*	*2 380*	-	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	69 175	75 872	77 253	103 629	125 578	136 711

N/A : non applicable.

(1) Le prix d'achat des actions par les bénéficiaires correspond à la moyenne des cours de clôture constatés aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options ont été consenties.

(2) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance. Au cours de l'exercice 2020/21, 39 797 options d'achat d'actions attribuées dans le cadre du plan du 09.11.2017 ont été annulées par application de la condition de performance externe (atteinte représentant 66 % des quantités initialement attribuées).

Au 30 juin 2021, 588 218 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,22 % du capital de la Société. Toutes ces options sont « dans la monnaie » (cours de clôture du titre Pernod Ricard au 30 juin 2021 à 187,02 euros).

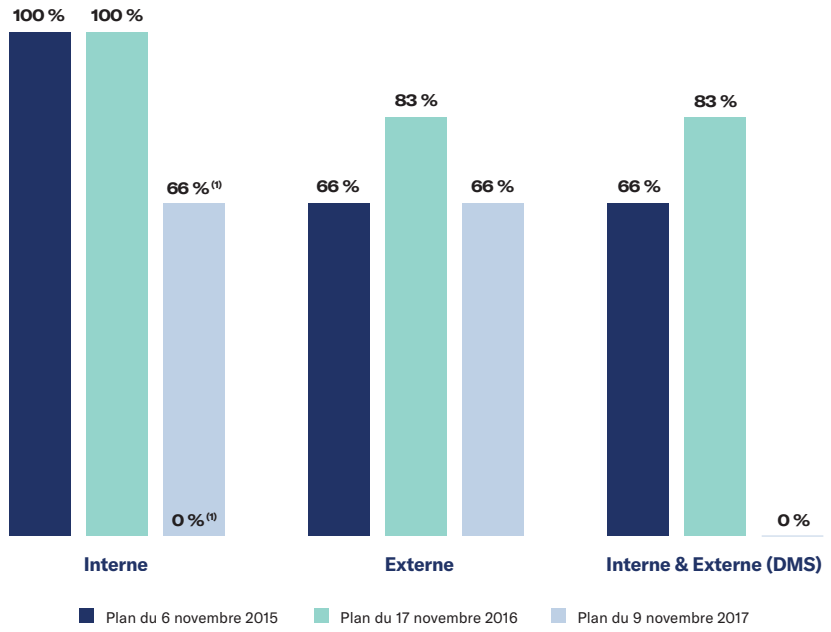
Il n'existe à ce jour aucune option de souscription d'actions Pernod Ricard en circulation.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non-Mandataires Sociaux et options levées par ces derniers au cours de l'exercice 2020/21 (Tableau 9 nomenclature AMF)

	Nombre d'options attribuées/levées	Prix d'exercice *(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 [1]	53 269	154,11	27.11.2020
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	31 298	104,17	06.11.2015 17.11.2016

(1) Sur l'exercice 2020/21, seuls huit salariés au sein de Pernod Ricard SA ont reçu des options.

Historique des taux d'atteinte des conditions de performance interne et externe



(1) décision du Conseil d'Administration d'ajuster l'atteinte de la condition liée à l'exercice 2019-2020 et de porter à 66% l'atteinte de la condition de performance de ce plan (cf. Page 73 de l'URD 2019/20), sauf pour le Dirigeant Mandataire Social dont l'attribution a été annulée en totalité.

Historique des attributions d'actions de performance – Situation au 30 juin 2021 (Tableau 10 nomenclature AMF)

	LTIP 2015	LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020
Numéro de plan	27A, 27C	28A, 28C	29A, 29C	30A, 30C	31A, 31C	32A, 32C
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	08.11.2019	08.11.2019
Date du Conseil d'Administration	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017	21.11.2018	08.11.2019	27.11.2020
Nombre d'actions de performance attribuées	418 923	461 376	371 511	341 313	269 474	270 838
Dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	*10 650*	*15 815*	*13 820*	*14 356*	*12 566*	*12 436*
Dont à M. Alexandre Ricard	*8 500*	*13 200*	*11 820*	*12 441*	*10 570*	*10 358*
Dont à M. César Giron	*2 150*	*2 615*	*2 000*	*1 915*	*1 996*	*2 078*
Date d'acquisition des actions	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024
Date de fin de conservation des actions	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024
Condition de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions de performance annulées [1]	89 150	101 234	184 574	147 462	102 761	3 172
Dont celles de M. Alexandre Ricard	*1 870*	*1 394*	*11 820*	*489*	-	-
Dont celles de M. César Giron	0	0	*680*	*651*	*679*	-
Nombre d'actions de performance définitivement acquises [2]	329 773	360 142	592	545	293	-
Nombre d'actions de performance restant à acquérir [3]	0	0	186 345	192 817	166 420	267 666

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 années, sous réserve de la présence des bénéficiaires à la date d'acquisition.

(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. Au cours de l'exercice 2020/21, 66 % des actions attribuées dans le cadre du plan de 2017 ont été confirmées suite à l'ajustement exceptionnel sur la condition de performance interne décidé par le Conseil d'Administration (elles restent soumises à la condition de présence jusqu'au 9 novembre 2021), à l'exception du Dirigeant Mandataire Social. Pour les actions attribuées en 2017 à Monsieur Alexandre Ricard, les actions ont été annulées en totalité.

(2) Il s'agit des actions attribuées qui ont été définitivement acquises et transférées aux bénéficiaires. Pour les actions relatives aux plans en cours d'acquisition, il s'agit d'actions transférées de manière anticipée aux ayants droit suite au décès de plusieurs bénéficiaires.

(3) Pour les plans 2015, 2016, 2017 et 2018, la condition de performance interne a été évaluée en globalité. Pour le plan 2018, la condition de performance externe applicable au Dirigeant Mandataire Social sera évaluée en novembre 2021. Pour les plans 2019 et 2020, la condition de performance interne sera évaluée respectivement à la clôture des exercices 2021/22 et 2022/23.

Actions de performance attribuées aux 10 premiers salariés non-Mandataires Sociaux et actions définitivement acquises par ces derniers au cours de l'exercice 2020/21

	Nombre d'actions attribuées/acquises	Valorisation des actions [1] *(en euros)*	Plans
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	21 993	147,6	27.11.2020
Actions acquises, durant l'exercice par les 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé	23 000	94,85	17.11.2016

(1) Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS).

Pernod Ricard n'a pas émis d'autres instruments optionnels donnant accès aux titres réservés aux Dirigeants Mandataires Sociaux ou aux dix 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. Ils veillent à une cohérence entre la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux et des membres du Comité Exécutif et à l'intégration de critères de responsabilité sociétale dans leurs rémunérations variables

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. 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 responsabilité sociétale (RSE).

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 2020/21 à 7,3 millions d'euros (par rapport à 7,7 millions d'euros en 2019/20), auquel il convient d'ajouter un montant de rémunération variable (relative à l'exercice 2019/20) perçue de 3,1 millions d'euros (par rapport à 7,1 millions d'euros versés en 2019/20). Cette variation significative entre les deux exercices est due à l'impact négatif de la crise sanitaire sur les résultats financiers du Groupe, i.e. la part quantitative des rémunérations variables.

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 1,7 million d'euros dans les comptes au 30 juin 2021 (par rapport à 4,8 millions d'euros au 30 juin 2020). Cette variation significative entre les deux exercices est due au fait que certains membres du Comité Exécutif ont reçu, en contrepartie de la suppression du régime de retraite supplémentaire à droits aléatoires décidée en 2016, une compensation en numéraire lissée sur trois ans au titre des services passés dont le dernier versement a été réalisé au cours de l'exercice 2019/20.

2.8.5 État récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2020/21 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	Prix *(en euros)*	Montant de l'opération *(en euros)*
M. Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Option d'achat	Exercice de *stock-options*	18.11.2020	160,70	4 188 163
		Actions	Acquisition	18.11.2020	160,70	1 897 224
Mme Patricia Barbizet	Administratrice	Action	Acquisition	28.06.2021	188,75	30 200
M. César Giron	Administrateur	Actions	Acquisition	18.11.2020	160,70	420 231
		Option d'achat	Exercice de *stock-options*	15.12.2020	102,80	508 860
		Actions	Cession	15.12.2020	160,0159	792 079
Société Paul Ricard	Administrateur	Cession d'options de vente d'actions	Cession d'options de vente d'actions	03.09.2020	1,8400	137 474
Le Delos Invest III SAS personne morale liée à la Société Paul Ricard, Administrateur	Administrateur	Actions	Dénouement d'un contrat financier à terme	16.02.2021	0,00	0,00
		Instrument financier à terme ayant pour sous-jacent des actions	Conclusion d'un instrument financier à terme	16.02.2021	0,00	0,00
		Actions	Nantissement d'actions	16.02.2021	0,00	0,00
		Actions	Acquisition	19.02.2021	163,8228	281 775 216
Le Delos Invest II SA personne morale liée à la Société Paul Ricard, Administrateur	Administrateur	Actions	Dénouement de deux contrats financiers à terme	23.06.2021 30.06.2021	0,00	0,00
		Instrument financier à terme ayant pour sous-jacent des actions	Conclusion de deux instruments financiers à terme	23.06.2021 30.06.2021	0,00	0,00
		Actions	Nantissement d'actions	23.06.2021 30.06.2021	0,00	0,00

2.8.6 Participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société (situation au 30 juin 2021)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30 juin 2021	Pourcentage du capital au 30 juin 2021	Nombre de droits de vote au 30 juin 2021	Pourcentage des droits de vote au 30 juin 2021
Dirigeants Mandataires Sociaux				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	158 566	0,06 %	165 906	0,05 %
Administrateurs				
M. César Giron	4 765	NS	4 765	NS
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard [1]	34 630 930	13,22 %	61 105 036	19,43 %
Mme Veronica Vargas	9 820	NS	9 820	NS
Administrateurs indépendants				
Mme Patricia Barbizet (Administratrice Référente)	3 160	NS	3 160	NS
M. Wolfgang Colberg	1 076	NS	1 652	NS
Mme Virginie Fauvel	50	NS	50	NS
M. Ian Gallienne	1 000	NS	1 000	NS
Mme Anne Lange	1 000	NS	1 000	NS
M Philippe Peticolin	310	NS	310	NS
Mme Kory Sorenson	1 000	NS	1 000	NS
Administrateur représentant les salariés [2]				
Mme Maria Jesus Carrasco Lopez	-	NS	-	NS
M. Stéphane Emery	-	NS	-	NS

NS : 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, 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.

2.9 Autorisations et délégations financières

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par les Assemblées Générales du 8 novembre 2019 et du 27 novembre 2020 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2020/21 font l'objet d'une présentation synthétique figurant dans les tableaux ci-après.

Les autorisations et délégations financières exposées ci-dessous ont été votées par les Assemblées Générales du 8 novembre 2019 et du 27 novembre 2020 pour une durée de 18 mois, de 26 mois ou de 38 mois. Ces autorisations arriveront à échéance le 7 janvier 2022, le 26 mai 2022, le 7 janvier 2023 ou le 26 janvier 2023.

2.9.1 Autorisations et délégations financières générales

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 30.06.2021	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (13e résolution de l'AG du 08.11.2019)	12 milliards d'euros*	135 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 14e, 15e, 16e, 17e, 18e, 19e, 22e et 23e résolutions de l'AG du 08.11.2019 s'impute sur le plafond global de 135 millions d'euros fixé dans cette 13e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 14e résolution de l'AG du 08.11.2019 s'impute sur le plafond de 12 milliards d'euros fixé dans cette 13e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (15e résolution).
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social par offre au public sans Droit Préférentiel de Souscription (14e résolution de l'AG du 08.11.2019)	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 13e résolution de l'AG du 08.11.2019. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 15e, 16e, 17e, 18e, 22e et 23e résolutions s'imputera sur le plafond de 41 millions d'euros fixé dans cette 14e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (15e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sans Droit Préférentiel de Souscription (16e résolution de l'AG du 08.11.2019)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019 fixés en matière d'augmentation de capital. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (15e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (17e résolution de l'AG du 08.11.2019)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019, fixés en matière d'augmentation de capital.

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 30.06.2021	Caractéristiques
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 (18e résolution de l'AG du 08.11.2019)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019, fixés en matière d'augmentation de capital.
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (19e résolution de l'AG du 08.11.2019)	N/A	135 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 13e résolution de l'AG du 08.11.2019, fixé en matière d'augmentation de capital.

* *Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société susceptibles de donner accès à des actions ordinaires.*

N/A : non applicable.

2.9.2 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 30.06.2021	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 08.11.2019 (20e)	38 mois	07.01.2023	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	270 838 (0,1 % 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 08.11.2019 (21e)	38 mois	07.01.2023	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	136 711 (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, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription	AG du 27.11.2020 (17e)	26 mois	26.01.2023	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 18e résolution de l'AG du 27.11.2020	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019, fixés en matière d'augmentation de capital.
Actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, en faveur d'une catégorie de bénéficiaires dénommés, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription	AG 27.11.2020 (18e)	18 mois	26.05.2022	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 17e résolution de l'AG du 27.11.2020	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019, fixés en matière d'augmentation de capital.

2.9.3 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 30.06.2021	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 27.11.2020 (15e)	18 mois	26.05.2022	10 % du capital social	(1)	Prix maximum d'achat : 270 €
Rachat d'actions	AG du 08.11.2019 (11e)	18 mois	07.05.2021	10 % du capital social	(1)	Prix maximum d'achat : 260 €
Annulation des actions autodétenues	AG du 08.11.2019 (12e)	26 mois	07.01.2022	10 % du capital social	Néant	N/A

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2020/21 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure ci-après dans la sous-partie 2.10 « Programme de rachat d'actions ».

2.10 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 2020/21 (1er juillet 2020 au 30 juin 2021)

Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019, 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 260 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 27 novembre 2020 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 270 euros par action. Cette autorisation a privé d'effet, à compter du 27 novembre 2020, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019.

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 1er juin 2012, a été renouvelé le 1er juin 2021 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 27 novembre 2020, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 26 mai 2022. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 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 10 novembre 2021 ».

Situation au 31.06.2021	
% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	0,37 %
Nombre de titres détenus	965 483
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Valeur nominale	1 496 499
Valeur brute comptable	126 685 526 €
Valeur de marché du portefeuille*	180 738 418 €

* *Sur la base du cours de clôture au 30.06.2021, soit 187,20 euros.*

Tableau de synthèse à la clôture de l'exercice 2020/21

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres dans le cadre du programme d'achat d'actions au cours de l'exercice 2020/21.

	Flux bruts cumulés du 01.07.2020 au 30.06.2021									Positions ouvertes au 30.06.2021			
	Contrat de liquidité		Opérations réalisées (hors contrat de liquidité) [1]							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	Vente de titres	Vente à réméré	Transferts [2]	Options d'achat [3]	Achats à terme	Options de vente	Ventes à terme
Nombre de titres	475 914	475 914	-	125 000	210 000	-	-	-	447 073	397 077	-	-	-
Échéance Maximale	-	-	-	05.12.2023	15.12.2020	-	-	-	-	05.12.2023	-	-	-
Cours Moyen *(en euros)*	157,79	157,83	-	-	-	-	-	-	104,20	-	-	-	-
Prix moyen exercice *(en euros)*	-	-	-	154,11	126,53	-	-	-	-	149,98	-	-	-
Montant *(en euros)*	75 094 144,55	75 115 628,05	-	19 263 750,00	26 571 300,00	-	-	-	46 583 849	59 553 564,83	-	-	-

(1) 50 000 options d'achat d'actions (calls américains) ont également fait l'objet d'un dénouement anticipé.
(2) Il s'agit des transferts d'actions détenues en autodétention.
(3) Call américain.

Au titre du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020, mis en œuvre par le Conseil d'Administration, aucun titre n'a été acquis en Bourse. Par ailleurs, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 125 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (*calls* américains) à trois ans. La Société a également acheté 210 000 titres via l'exercice d'options de *calls* américains. 50 000 options d'achat d'actions (*calls* américains) ont également fait l'objet d'un dénouement anticipé.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020, le Conseil d'Administration du 27 novembre 2020 a mis en œuvre un plan d'attribution d'options d'achat d'actions ainsi qu'un plan d'attribution d'actions de performance.

Une réallocation de titres acquis en Bourse au cours des précédents exercices pour la couverture de différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance et les 125 000 *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 mouvementées (transferts) pour 359 402 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 17 novembre 2016 (au terme de la période d'acquisition de quatre ans) ainsi que pour 87 671 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions.

Les 210 000 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 126,53 euros.

Par ailleurs, les titres acquis lors de l'exercice 2019/20 dans le cadre du programme de rachat d'actions ont été annulés. Cela concerne 3 545 029 titres.

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 475 914 actions pour un montant global de 75 094 144,55 euros ; et
- vendu 475 914 actions pour un montant global de 75 115 628,05 euros.

Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2021

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 10 novembre 2021

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 27 novembre 2020 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 26 mai 2022, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 (12e résolution – cf. Partie 8 « Assemblée Générale Mixte » du présent document d'enregistrement universel) d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 280 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 2021 à 965 483 (soit 0,37 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 25 222 173 actions (soit 9,63 % 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 12e résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 10 novembre 2021. 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 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. 22-10-59 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. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2021 dans sa 14e 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. 22-10-62 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 ; et
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ; et
- s'inscrivent dans les objectifs visés ci-dessus aux points (i) à (iii) ; 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 10 novembre 2021 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 27 novembre 2020 dans sa 15e résolution.

2.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 22-10-11 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.

2.11.1 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 2021 » au sein de la Partie 9 « 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 2020/21 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2021 » au sein de la Partie 9 « Informations sur la Société et le Capital » du présent document d'enregistrement universel, dans la sous-partie « Informations concernant le capital ».

2.11.2 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 2.12.3 « 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 « 2.12.3 Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

2.11.3 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 section 2.5 « Composition du Conseil d'Administration » du présent document d'enregistrement universel et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

2.11.4 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 5 « Rapport de gestion » du présent document d'enregistrement universel.

2.11.5 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 2.8.1.3 « Politique de rémunération du Président-Directeur Général », paragraphe « Politique d'engagements différés ».

2.12 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.

2.12.1 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.

2.12.2 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 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.

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.

En outre, au regard du contexte encore incertain de l'évolution de l'épidémie de coronavirus (Covid-19), Pernod Ricard pourrait être conduite à modifier les modalités de participation à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021.

Vous êtes donc invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale sur le site Internet de Pernod Ricard qui précisera les modalités définitives de participation à cette Assemblée Générale en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux.

2.12.3 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. 22-10-46 du Code de commerce).

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices 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. 22-10-46 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 quatre jours de Bourse 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.

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.

2.12.4 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.

2.13 Les structures de Direction

2.13.1 La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée, au 30 juin 2021, par le Président-Directeur Général, assisté du Bureau Exécutif. C'est l'organe permanent de coordination de la Direction du Groupe.

Composition du Bureau Exécutif au 30 juin 2021 :

- **Alexandre Ricard, Président-Directeur Général** ;
- **Hélène de Tissot,** Directrice Finance, IT et Opérations ;
- **Anne-Marie Poliquin,** Directrice Juridique et de la Conformité Groupe ;
- **Christian Porta,** Directeur Général Adjoint, *Global Business Development* ;
- **Cédric Ramat,** Directeur des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Le Bureau Exécutif est chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe. Il interroge le Conseil d'Administration sur différents points lorsque l'approbation de ce dernier est nécessaire. Il pilote et coordonne les grands projets de transformation lancés récemment, organise les travaux du Comité Exécutif et définit des objectifs pour ses membres, par le biais notamment de la validation du plan stratégique, du budget et des revues d'activité régulières.

En outre, la Direction de la Communication Groupe, la Direction des Affaires Publiques, ainsi que la Direction de l'Audit interne sont rattachées au Président-Directeur Général.

Le Bureau Exécutif se réunit sur une base hebdomadaire.

2.13.2 Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif constitue l'instance de Direction du Groupe.

Composé de 15 membres - l'ensemble du Bureau Exécutif ainsi que les présidents et directeurs généraux des principales filiales - qui se retrouvent chaque mois (environ 11 fois par an) au siège ou au sein d'une filiale. Sous la responsabilité du Président-Directeur Général, il participe à la définition de la stratégie et joue un rôle essentiel dans la coordination entre le Siège et ses filiales mais aussi entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés).

Plus précisément :

- Il pilote les activités du Groupe et veille à la mise en oeuvre de ses principales politiques ;
- Il se prononce sur la fixation des objectifs financiers et opérationnels ;
- Il réalise périodiquement des revues de marques et de marchés, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; et
- Il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en oeuvre.

Composition du Comité Exécutif au 30 juin 2021 :

- le Bureau Exécutif ;
- les Président(e)s des Sociétés de Marques :
  - Chivas Brothers : Jean-Christophe Coutures [1], Président-Directeur Général,
  - Martell Mumm Perrier-Jouët : César Giron, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Winemakers : Bryan Fry, Président,
  - Irish Distillers Group : Conor McQuaid, Président,
  - The Absolut Company : Stéphanie Durroux, Présidente ;
- les Président(e)s des Sociétés de Marchés :
  - Pernod Ricard North America : Ann Mukherjee, Présidente,
  - Pernod Ricard Asia : Philippe Guettat, Présiden,
  - Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America : Gilles Bogaert, Président,
  - Pernod Ricard Global Travel Retail : Mohit Lal, Président,
  - Pernod Ricard France : Philippe Coutin, Président.

2.13.3 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management

Cette politique est basée sur des processus d'identification et de gestion des Talents ainsi que des plans de relève pour les postes clés centrés sur la performance et le potentiel, pour lesquels beaucoup d'efforts ont été faits ces dernières années pour assurer la qualité et l'objectivité de l'évaluation. Cela a permis d'aboutir à la mise en place l'année dernière du processus d'évaluation et de calibration *Let's Talk Talent* outillé par la plateforme « Workday », déployée au niveau mondial, ce qui permet d'assurer la plus grande cohérence possible dans le développement personnel et l'avancement de carrière de tous nos employés.

Par ailleurs, à la suite de l'initiative globale de *Better Balance* menée de 2017 à 2019 sur les deux dimensions principales des enjeux de diversité du Groupe (genre et nationalité), la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines ont été encouragées à identifier des actions spécifiques à leurs enjeux propres de diversité sur au moins ces deux dimensions et d'en faire des objectifs pour les membres des comités de direction des filiales. De plus, des objectifs ont été définis pour les instances dirigeantes du Groupe, identifiées comme le « Top 500 [2] » des collaborateurs, et un ensemble d'actions engagées concourent à la réalisation de ces objectifs [3].

En effet, le Conseil d'Administration de Pernod Ricard, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a établi en 2019 des objectifs engageants dans sa feuille de route RSE relatifs à la diversité au sein des instances dirigeantes : d'ici 2030, les instances dirigeantes du Groupe devront compter une répartition femmes/hommes *a minima* de 40 %. Par ailleurs, Pernod Ricard estime qu'une répartition femmes/hommes de 30 % au sein des instances dirigeantes sera atteinte à horizon 2025.

Toutes les initiatives entreprises par Pernod Ricard en faveur de la diversité permettent de rendre plus équitables tous les processus qui conduisent à la sélection des candidats et leur affectation jusqu'aux postes de responsabilité les plus élevés dans l'entreprise et ont produit les résultats suivants sur la période récente :

- pour le Comité Exécutif, la part des femmes est passée de 7 % à 27 % entre 2015 et 2021 ; et
- sur le « Top 500 », entre 2015 et 2021, cette part est passée de 19 % à 29 %.

Cette politique de diversité et les résultats obtenus sont présentés chaque année au Conseil d'Administration par la Direction Générale.

(1) Jean-Étienne Gourgues a succédé à Jean-Christophe Coutures au 1er juillet 2021.
(2) Le Top 500 était composé de 457 collaborateurs en 2015 et de 484 en juin 2021. Dans ce Top 500, nous comptons 45 nationalités différentes.
(3) À noter que la politique de diversité au sein des instances dirigeantes est détaillée dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.2.2.