

Brochure de convocation

Assemblée Générale Annuelle

LUNDI 27 OCTOBRE 2025
- 14H00

2025

Salle Pleyel

252, rue du Faubourg
Saint-Honoré
75008 Paris



Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Bienvenue

à l'Assemblée Générale Annuelle

Lundi 27 octobre 2025 – 14h00

Salle Pleyel – 252, rue du Faubourg Saint-Honoré - 75008 Paris

1.

Comment participer à votre Assemblée Générale ? 4

2.

Présentation du Conseil d'Administration 7

3.

Présentation des Administrateurs dont les renouvellements ou les nominations sont proposés 24

4.

Présentation de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social 27

5.

Tableau de synthèse des délégations financières en cours 33

6.

Le Groupe en 2024/25 35

7.

Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle 45

8.

Rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions 46

9.

Projets de résolutions 51

Actionnaires au nominatif : optez pour l'e-convocation 67

Demande d'envoi de documents et de renseignements complémentaires 69



Pernod Ricard

Message de

Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

S'inspirer du passé pour construire l'avenir

Depuis 50 ans, Pernod Ricard fait rayonner la convivialité aux quatre coins du monde. Nous favorisons les moments partagés, anticipons les tendances et relevons les défis avec un esprit qui nous est propre – un esprit profondément enraciné dans nos marques et notre héritage, et qui anime nos équipes.

Notre histoire est unique. Elle commence par l'alliance inattendue de deux entrepreneurs visionnaires. Autrefois concurrents acharnés depuis l'affichage publicitaire jusqu'aux comptoirs de bar, Paul Ricard et Jean Hémard ont su dépasser leur rivalité pour unir leurs forces. En 1975, ils ont imaginé un avenir commun, portés par l'ambition d'élargir leur portefeuille de marques et de lui donner une dimension internationale. S'ils voyaient ce qu'est devenu Pernod Ricard, je suis convaincu qu'ils seraient incroyablement fiers du chemin parcouru, et de la portée de leur vision.

Aujourd'hui, Pernod Ricard est un groupe international, fort d'un portefeuille de plus de 200 marques d'exception. Et nous restons très attachés à nos racines françaises, les pieds sur terre, profondément ancrés dans les terroirs qui donnent à nos marques leur authenticité et leur caractère. Parmi les plus emblématiques, nombre d'entre elles restent étroitement liées à l'identité de leur fondateur, ce qui leur confère une profondeur et une personnalité remarquables : Jameson. Chivas. Martell. Perrier-Jouët. Lillet. Ricard. Tous étaient des bâtisseurs de marques, et nous sommes fiers de poursuivre et de renforcer cet héritage.

Cinquante ans plus tard, cet esprit intemporel – tout ce qui nous distingue et nous rend uniques – est plus vivant que jamais.

Relever les défis

Notre histoire a toujours été étroitement liée à celle du monde qui nous entoure. Depuis 1975, Pernod Ricard a su conjuguer croissance rentable, agilité et résilience. Le Groupe est sorti renforcé des nombreux défis auxquels il a dû faire face – tels que la crise financière de 2008 ou la pandémie de Covid-19.

Le contexte mondial actuel est complexe. Nous évoluons dans un environnement où il est facile de compliquer les choses, mais difficile de les simplifier. L'instabilité géopolitique, la volatilité économique – notamment dans certains de nos marchés clés – et les effets de l'inflation sur les comportements d'achat ont un impact réel sur de nombreux secteurs, y compris le nôtre.

Pourtant, grâce à l'audace, à la soif d'entreprendre et à la vision stratégique des générations qui nous ont précédés, nous nous appuyons sur des fondamentaux solides. Dans la tempête, nos avantages concurrentiels nous permettent de faire face aux défis, tout en jetant les bases d'une croissance durable et rentable.



Depuis 50 ans, Pernod Ricard fait rayonner la convivialité aux quatre coins du monde. Nous favorisons les moments partagés, anticipons les tendances et relevons les défis avec un esprit qui nous est propre.

Nos deux plus grands marchés historiques, la Chine et les États-Unis, sont particulièrement impactés par ces difficultés cycliques. D'autres marchés comme le Japon, le Nigeria et la Turquie affichent de belles performances. L'Inde, autre marché stratégique, bénéficie d'une dynamique démographique favorable, avec une population en âge légal de consommer de l'alcool en croissance et une urbanisation accélérée. Ces contrastes démontrent la valeur de notre empreinte géographique mondiale, et de notre présence équilibrée entre marchés matures et émergents.

Cet équilibre n'est pas seulement géographique. Notre portefeuille de marques d'exception est le plus complet et le plus diversifié du secteur. Dans toutes les catégories, quel que soit le moment de consommation, nos marques savent répondre aux attentes des consommateurs. Cette année encore, nous avons continué d'innover pour accompagner l'évolution des usages, avec par exemple Ballantine's Sweet Blend, le nouveau design de la bouteille Lillet, ou encore le lancement de Ricard 4,5 % au format 20 cl - une alliance réussie entre tradition et praticité moderne ! Et nous faisons constamment évoluer notre portefeuille de marques pour nous concentrer sur les catégories les plus attractives, à fort potentiel de croissance.

Préparer l'avenir

Depuis l'origine, notre succès repose sur une compréhension fine des consommateurs et une capacité à garder une longueur d'avance. Aujourd'hui encore, les grandes tendances structurelles continuent de jouer en notre faveur, qu'il s'agisse de la croissance démographique mondiale, de la premiumisation, ou de la part croissante des spiritueux dans la consommation d'alcool, notamment dans les marchés à fort potentiel. Nous veillons à répondre aux défis d'aujourd'hui tout en nous positionnant pour saisir les opportunités de demain : c'est dans cette perspective que nous avons conçu notre nouveau plan stratégique, BEST Nxt.

Pensée pour libérer tout le potentiel du Groupe, cette stratégie inaugure une nouvelle ère de croissance. Elle vise à se démarquer sur nos marchés clés, à déployer nos actions à grande échelle, à faire des choix audacieux et responsables – et surtout, à avancer ensemble. BEST Nxt, c'est aussi l'ambition de développer davantage de marques premium, pour générer une croissance durable, diversifiée et rentable au bénéfice de toutes nos parties prenantes.

À l'heure où nous célébrons notre 50^e anniversaire, nous posons les jalons de notre réussite pour les 50 ans à venir.

Faire des choix responsables

Le Pernod Ricard de demain dépend des décisions que nous prenons aujourd'hui – et cela va bien au-delà de notre performance commerciale. À l'image de Paul Ricard, nous restons profondément engagés envers nos collaborateurs et la société dans son ensemble, ainsi qu'envers le patrimoine et les terroirs de chacune de nos marques. Notre feuille de route en matière de développement durable, Good Times from a Good Place, guide nos actions. Elle vise à réduire notre impact sur la planète tout en ayant un effet positif sur celles et ceux qui l'habitent. Notre métier consiste à créer du lien et donner du sens. Et comme tout ce qui a vraiment du sens, cela comporte des responsabilités.

Les comportements des consommateurs vis-à-vis de l'alcool évoluent rapidement. Sur ce sujet comme sur tant d'autres, le monde se polarise : entre abstinence totale d'un côté, et consommation excessive de l'autre. Mais faut-il vraiment choisir entre tout ou rien ? Nous croyons en une voie intermédiaire : celle de la modération.

La modération n'est ni une contrainte, ni un compromis. C'est un choix. C'est l'art de trouver l'équilibre, de boire mieux, en conscience, de savoir quand lever son verre... et quand le poser.

Notre responsabilité consiste à fournir aux consommateurs les informations nécessaires pour qu'ils puissent faire leurs propres choix. La génération Z, par exemple, adopte une approche plus sélective que ses aînés, privilégiant des occasions de consommation moins fréquentes, mais des produits de meilleure qualité. Une preuve que la modération comporte bien des nuances.

Faire vivre l'esprit de notre Groupe

Pernod Ricard, c'est une histoire de croissance – riche d'enseignements pour écrire les prochains chapitres. Comme le disait Patrick Ricard, « Pour savoir où l'on va, il faut savoir d'où l'on vient ». Notre Groupe est une mosaïque vivante de marques, de talents et de moments partagés – l'expression d'un esprit intemporel. Un esprit à la fois enraciné dans notre passé et résolument tourné vers l'avenir. C'est l'essence même de notre histoire, le reflet de notre héritage, l'expression de notre optimisme pour demain – et l'anticipation des moments de convivialité à venir.

Notre réussite au fil du temps repose avant tout sur l'énergie et l'engagement de nos équipes à travers le monde. Ce sont elles qui incarnent et font vivre l'esprit Pernod Ricard. Et c'est grâce à elles que notre Groupe poursuivra sa trajectoire, toujours plus fort et résilient.

Notre 50^e anniversaire marque non seulement un jalon clé dans notre histoire, mais aussi l'ouverture d'un nouveau chapitre, résolument tourné vers l'avenir. Face à l'isolement, au morcellement, à la fracture, notre raison d'être – créateurs de convivialité – résonne avec plus de force que jamais. Favoriser le lien prend tout son sens. Les êtres humains sont des créatures de rencontres, d'échanges, de sociabilité : nous avons soif de relation. J'en suis convaincu : cette dimension humaine qui nous caractérise depuis 50 ans, qui fait partie intégrante de notre héritage, est aussi ce qui nous guidera demain.

Notre engagement à faire vivre l'esprit de convivialité est intemporel. Ensemble, nous continuerons à créer des moments de partage, à ouvrir de nouvelles perspectives... et à promouvoir un monde où le fait d'être ensemble est porteur d'épanouissement et de sens.

Le Pernod Ricard de demain dépend des décisions que nous prenons aujourd'hui – et cela va bien au-delà de notre performance commerciale. À l'image de Paul Ricard, nous restons profondément engagés envers nos collaborateurs et la société dans son ensemble, ainsi qu'envers le patrimoine et les terroirs de chacune de nos marques.



Comment participer à votre Assemblée Générale ?

Quelles conditions remplir pour participer à l'Assemblée Générale ?

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'Assemblée Générale. Pour ce faire, il doit justifier de la propriété de ses titres qui doivent être enregistrés à son nom, au nominatif ou au porteur, **au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit le jeudi 23 octobre 2025, à zéro heure (heure de Paris)** (ci-après « J-2 ») :

- pour l'actionnaire au **NOMINATIF**, l'inscription de ses actions sur les registres de la Société à J-2 suffit ;
- pour l'actionnaire au **PORTEUR**, ce sont les établissements teneurs des comptes de titres au porteur qui justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès du centralisateur de l'Assemblée Générale par la production d'une **attestation de participation** qu'ils annexent au formulaire unique de vote ou de demande de carte d'admission.

Toutefois, si un actionnaire au porteur souhaite assister personnellement à l'Assemblée Générale et n'a pas reçu sa carte d'admission au plus tard le vendredi 24 octobre 2025 ⁽¹⁾, il devra demander à l'établissement teneur de son compte de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-2 (*record date*) pour être admis à l'Assemblée Générale.

Vous disposez de quatre possibilités :

- **assister** personnellement à l'Assemblée Générale ; ou
- **donner** pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ; ou
- **donner** pouvoir à toute personne de votre choix ; ou
- **voter** par correspondance ou par Internet.

Dans tous les cas, vous devez impérativement :

- **soit compléter le formulaire unique de vote joint** (cf. « Comment remplir votre formulaire ») et le transmettre au moyen de l'enveloppe T jointe ;
- **soit vous connecter aux sites Internet dédiés et sécurisés et suivre la procédure indiquée ci-après pour le vote par Internet.**

Tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, par Internet, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation. Il peut toutefois céder tout ou partie de ses actions.

Vous désirez assister personnellement à l'Assemblée Générale

Pour assister personnellement à l'Assemblée Générale, vous devez **demandeur une carte d'admission**.

Par voie postale :

- **si vous êtes actionnaire au NOMINATIF, cochez la CASE A en haut du formulaire**, datez-le et signez-le avant de le retourner à l'aide de l'enveloppe T prépayée jointe.

Vous pouvez également vous présenter directement au guichet de l'Assemblée Générale prévu à cet effet, muni(e) d'une pièce d'identité ;

- **si vous êtes actionnaire au PORTEUR, cochez la CASE A en haut du formulaire**, datez-le et signez-le avant de le retourner à l'établissement teneur de votre compte qui fera suivre votre demande en procédant à l'établissement d'une **attestation de participation**.

Par Internet :

- **si vous êtes actionnaire au NOMINATIF** (pur ou administré), connectez-vous au site sécurisé Sharinbox, <https://sharinbox.societegenerale.com>, à l'aide de votre code d'accès Sharinbox ou de votre e-mail de connexion si vous avez déjà activé votre compte Sharinbox by SG Markets, accompagné du mot de passe qui vous a été adressé par courrier par Société Générale Securities Services. Suivez ensuite la procédure indiquée à l'écran ;
- **si vous êtes actionnaire au PORTEUR**, connectez-vous sur le portail de l'établissement teneur de votre compte avec vos codes d'accès habituels et cliquez sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant à vos actions Pernod Ricard pour accéder au site VOTACCESS. Suivez ensuite la procédure indiquée à l'écran.

Seul l'actionnaire au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au site VOTACCESS pourra faire sa demande de carte d'admission par Internet.

⁽¹⁾ Dans le cas où la carte d'admission que vous avez demandée ne vous serait pas parvenue le 24 octobre 2025, nous vous invitons, pour tout renseignement relatif à son traitement, à prendre contact avec le centre d'appel des cartes d'admission de la Société Générale du lundi au vendredi de 9 h 00 à 18 h 00 (heure de Paris) au : 02 51 85 67 89 (numéro non surtaxé, facturation selon votre contrat opérateur et votre pays d'appel).

Vous ne désirez pas assister à l'Assemblée Générale

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, vous pouvez choisir entre l'une des formules suivantes :

- **voter par correspondance** : cochez la **CASE B1 « je vote par correspondance »**, et le cas échéant, noircissez les cases des résolutions qui ne recueillent pas votre adhésion ; ou
- **donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale** : cochez la **CASE B2 « je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale »**. Dans ce cas, le Président émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions et amendements présentés ou agréés par le Conseil d'Administration, et un vote défavorable dans le cas contraire ; ou
- **donner pouvoir à toute personne** : cochez la **CASE B3 « je donne pouvoir à »** et indiquez le nom et les coordonnées de la personne à qui vous donnez pouvoir pour assister à l'Assemblée Générale et voter à votre place.

Dans tous les cas, **vous devez remplir, dater, signer et retourner le formulaire à l'aide de l'enveloppe T ci-jointe** :

- **si vos actions sont au NOMINATIF**, à l'établissement centralisateur mandaté par la Société à l'aide de l'enveloppe T prépayée ci-jointe ;
- **si vos actions sont au PORTEUR**, à l'établissement teneur de votre compte qui vous fera suivre le formulaire de vote accompagné de l'attestation de participation préalablement établie.

Ne seront pris en compte que les formulaires dûment remplis, datés et signés, parvenus à la Société Générale au plus tard le 24 octobre 2025.

Vous désirez voter par Internet

La Société offre à ses actionnaires (dès la détention d'une action Pernod Ricard) la possibilité de voter par Internet avant l'Assemblée Générale dans les conditions suivantes :

- **si vous êtes actionnaire au NOMINATIF (pur ou administré)**, connectez-vous au site sécurisé Sharinbox, <https://sharinbox.societegenerale.com>, à l'aide de votre code d'accès Sharinbox ou de votre e-mail de connexion si vous avez déjà activé votre compte Sharinbox by SG Markets, accompagné du mot de passe qui vous a été adressé par courrier par Société Générale Securities Services. Suivez ensuite la procédure indiquée à l'écran ;
- **si vous êtes actionnaire au PORTEUR**, connectez-vous sur le portail de l'établissement teneur de votre compte avec vos codes d'accès habituels et cliquez sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant à vos actions Pernod Ricard pour accéder au site VOTACCESS. Suivez ensuite la procédure indiquée à l'écran.

Seul l'actionnaire au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au site VOTACCESS pourra voter par Internet.

Vous pouvez également désigner et/ou révoquer votre mandataire par Internet en vous connectant aux sites Internet dédiés et sécurisés selon les modalités décrites ci-dessus pour le vote par Internet et en suivant la procédure indiquée à l'écran. Pour être valablement prise en compte, la désignation ou la révocation de votre mandataire par Internet devra être effectuée au plus tard le 26 octobre 2025 à 15 h 00 (heure de Paris).

L'accès aux sites Internet dédiés et sécurisés sera possible à partir du lundi 6 octobre 2025 à 9 h 00 (heure de Paris), jusqu'au dimanche 26 octobre 2025 15 h 00 (heure de Paris), dernier jour ouvré avant la date de l'Assemblée Générale.

Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre les derniers jours pour voter, afin d'éviter d'éventuels engorgements des communications par Internet.

Où trouver tous les documents utiles pour l'Assemblée Générale ?

Tous les documents mis à disposition des actionnaires peuvent être consultés et téléchargés depuis le site Internet de Pernod Ricard sous la rubrique Investisseurs / Présentations et Informations réglementées / Informations réglementées. Pour y accéder, n'hésitez pas à scanner le QR Code ci-contre :



Comment se rendre à l'Assemblée Générale ?



Map data © 2022 Google

Métro

- Ligne 2, arrêt Ternes
- Lignes 1, 6 et RER A, arrêt Charles de Gaulle-Étoile

Bus

- Lignes 43 et 93, arrêt Hoche Saint-Honoré
- Lignes 30 et 31, arrêt Place des Ternes

Parking

- 18, avenue Hoche
- 22 bis, avenue de Wagram
- 38, avenue des Ternes

Vélib

- 8, avenue Bertie Albrecht

Comment remplir votre formulaire ?

Pour assister à l'Assemblée Générale
Cochez la case **A**

Si vous ne souhaitez pas assister à l'Assemblée Générale, cochez l'une des cases B1, B2 ou B3 correspondant à votre choix

Droit de vote simple

Droit de vote double pour les actionnaires inscrits au nominatif depuis au moins 10 ans

PERNOD RICARD
Société anonyme au capital de 391 017 252,25 €
Siège social : 5 cours Paul Ricard
75008 PARIS
582 041 943 R.C.S. Paris

Assemblée Générale Mixte
du 27 octobre 2025 à 14h00
Salle Pleyel
252 Rue du Faubourg Saint Honoré - 75008 PARIS

Combined General Meeting
convened of October 27, 2025 at 2.00 PM
Salle Pleyel
252 Rue du Faubourg Saint Honoré - 75008 PARIS

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY

Identifiant - Account : _____

Vote simple / Single vote : _____

Vote double / Double vote : _____

Nominatif / Registered : _____

Porteur / Bearer : _____

Nombre d'actions / Number of shares : _____

Nombre de voix / Number of voting rights : _____

B1 **JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I VOTE BY POST**
Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote **OUI** à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noirissant comme ceci ■ (une des cases "Non" ou "Abstention"). I vote **YES** all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, like this ■, for which I vote No or I abstain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B
Non / No	Non / No	Non / No	Non / No	Non / No	Non / No	Non / No	Non / No	Non / No	Non / No		
Abs.	Abs.	Abs.	Abs.	Abs.	Abs.	Abs.	Abs.	Abs.	Abs.	Non / No	Non / No

Sur les projets de résolutions non agréés, je vote en noirissant la case correspondant à mon choix.
On the draft resolutions not approved, I cast my vote by shading the box of my choice.

B2 **JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**
Cf. au verso (3)

I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

B3 **JE DONNE POUVOIR À :** Cf. au verso (4)
I HEREBY APPOINT: See reverse (4)
pour me représenter à l'Assemblée
to represent me at the above mentioned Meeting
M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address : _____

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf au verso (1)
Surname, first name, address of the shareholder (Changes regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form). See reverse (1)

Quel que soit votre choix, datez et signez ici

Date & Signature : _____

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard :
To be considered, this completed form must be returned no later than:

à la banque / to the bank : 24 octobre 2025 sur 1^{ère} convocation / on 1st notification sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification

* Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au président / pouvoir à mandataire)
if the form is returned dated and signed but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative)
cela vaut automatiquement pouvoir au Président de l'assemblée générale *
this automatically applies as a proxy to the Chairman of the General Meeting

B1 soit, voter par correspondance
Éventuellement noircir les cases des résolutions qui ne recueillent pas votre adhésion

B2 soit, donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale

B3 soit, vous faire représenter par toute personne de votre choix (personne physique ou morale)

QUEL QUE SOIT LE MODE DE PARTICIPATION CHOISI, LE FORMULAIRE DÛMENT COMPLÉTÉ, DATÉ ET SIGNÉ DOIT ÊTRE RETOURNÉ, DANS LES MEILLEURS DÉLAIS, À L'AIDE DE L'ENVELOPPE T CI-JOINTE :



Si vos actions sont inscrites au NOMINATIF, à :
Société Générale
Service des Assemblées CS 30812
44308 Nantes Cedex 03 - France

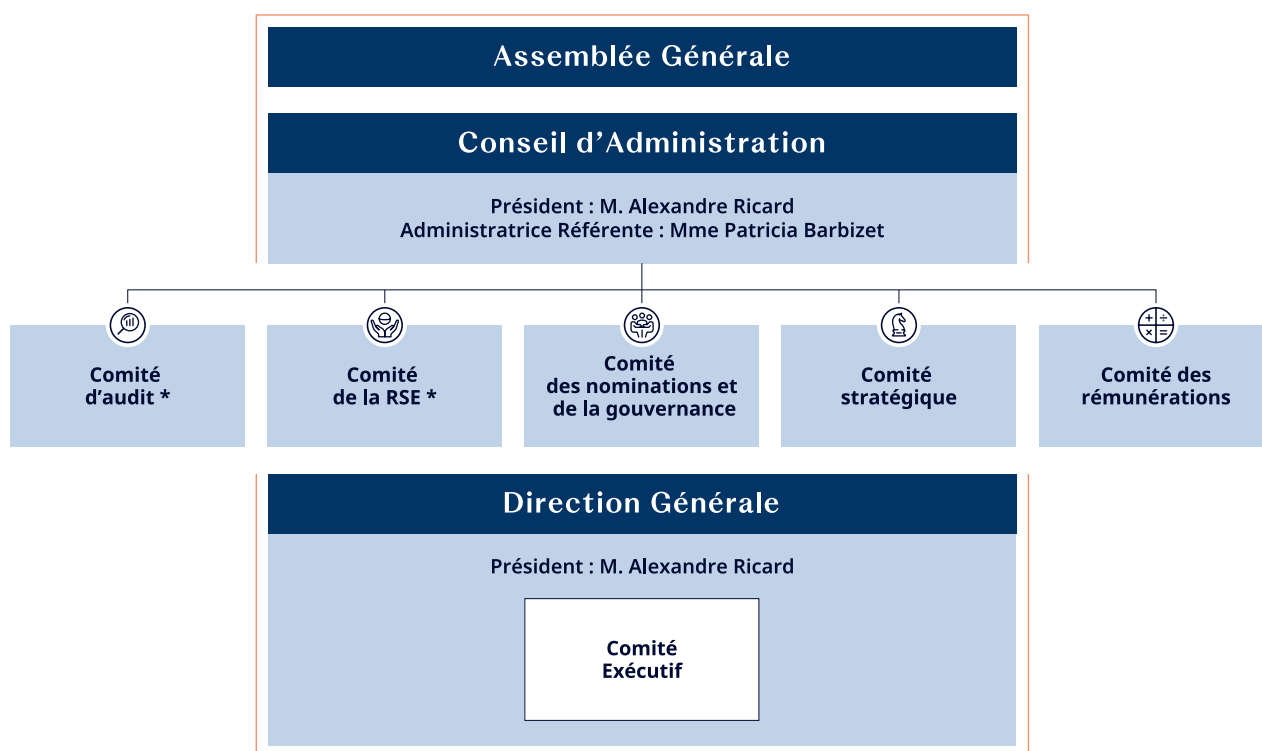


Si vos actions sont au PORTEUR, à l'établissement teneur de votre compte.

2

Présentation du Conseil d'Administration

2.1 Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 2025



* Dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), il est précisé que le Comité d'audit et le Comité RSE se réuniront en comité joint une fois par an pour revoir et valider la conformité du Groupe et revoir notamment le reporting durabilité.

2.2 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

57,4
d'âge moyen

58,3 %
d'indépendance ⁽¹⁾

58,3 %
de femmes ⁽¹⁾

42,9 %
d'internationalisation

10
réunions

Au 30 juin 2025

Au 30 juin 2025	Âge	Femme / Homme	Nationalité	Nombre d'actions	Nb de mandats dans les sociétés cotées (hors PR)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil	Comités du conseil									
																		
Dirigeant Mandataire Social																		
	Alexandre Ricard <i>Président-Directeur général</i>	53	M	Française	215 609	1	29.08.2012	AG 2028	13									
Administrateurs indépendants																		
	Patricia Barbizet <i>Administratrice Référente</i>	70	F	Française	3 160	1	21.11.2018	AG 2026	7									
	Virginie Fauvel	51	F	Française	263	1	27.11.2020	AG 2028	5									
	Max Koeune	52	M	Luxembourgeoise	465	0	10.11.2023	AG 2027	2									
	Anne Lange	57	F	Française	1 000	3	20.07.2016	AG 2025	9									
	Philippe Petitcolin	72	M	Française	700	1	08.11.2019	AG 2027	6									
	Namita Shah	56	F	Indienne	246	0	10.11.2021	AG 2025	4									
	Kory Sorenson	56	F	Britannique	1 000	1	06.11.2015	AG 2027	10									
Administrateurs																		
	Ian Gallienne	54	M	Française	1 000	4	09.11.2012	AG 2026	13									
	César Giron	63	M	Française	12 405	0	05.11.2008	AG 2028	17									
	Société Paul Ricard ⁽²⁾	62	F	Française	28 368 241	0	09.06.1983	AG 2025	42									
	Veronica Vargas	44	F	Espagnole	9 820	1	11.02.2015	AG 2025	10									
Administrateurs représentant les salariés																		
	Carla Machado Leite	60	F	Portugaise	N/A ⁽³⁾	N/A	17.11.2022	17.11.2026	3									
	Brice Thommen	46	M	Suisse	N/A ⁽³⁾	N/A	13.12.2021	13.12.2025	4									
Comités :  Audit  Rémunérations  Nominations et Gouvernance  Stratégique  RSE									Nombre de réunions exercice 2024/25					5	5	4	2	3
 Président(e)  Membre									Taux d'assiduité					100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
									Taux d'indépendance					100 %	67 %	67 %	50 %	67 %

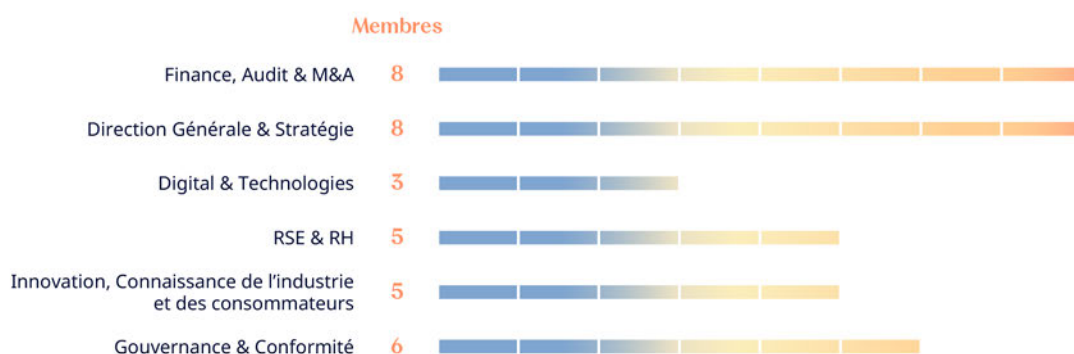
(1) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir les pourcentages d'indépendance et de mixité conformément au Code AFEP-MEDEF et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce respectivement.

(2) La Société Paul Ricard est représentée par Madame Patricia Ricard Giron.

(3) Les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détention d'un nombre minimum d'actions de la Société.

Des compétences diverses et complémentaires qui s'inscrivent pleinement dans la stratégie de Pernod Ricard

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, les Administrateurs sont choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques du Groupe et pour refléter la diversité du Groupe dans son ensemble.



Un Conseil d'Administration diversifié et équilibré

Comme indiqué dans la politique de diversité du Conseil d'Administration, cette représentation équilibrée s'est faite de manière progressive. Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, le Conseil d'Administration serait composé de 15 membres dont six femmes (46,2 %) ⁽¹⁾, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et à l'égalité professionnelle.

Nationalité des Administrateurs

La composition du Conseil d'Administration doit offrir la meilleure diversité possible et refléter, autant que possible, les différentes zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent. Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, six Administrateurs seraient de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

⁽¹⁾ Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour l'établissement des pourcentages d'indépendance et de mixité, conformément respectivement au Code AFEP-MEDEF et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

2.3 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil d'Administration



Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

COMITÉS :



Âge : 53 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025 :
215 609

BIOGRAPHIE

Monsieur Alexandre Ricard est diplômé de l'ESCP Europe, de la Wharton 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 30.06.2025

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Représentant permanent de la société Pernod Ricard
- Administrateur de Martell & Co

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 et membre du Comité Audit et du Comité des ressources humaines et des rémunérations de L'Oréal ⁽¹⁾
- Administrateur, Président du Comité Nominations Rémunérations et Gouvernance et membre du Comité Stratégique de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Barbizet

Administratrice Référente

COMITÉS :



Âge : 70 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Témaris & Associés
40, rue François I^{er}
75008 Paris
(France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 3 160

BIOGRAPHIE

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 TEMARIS & Associés, Présidente de Zoé SAS, et Administratrice de Colombus.

Madame Patricia Barbizet a été nommée Présidente du Comité de Surveillance des Investissements d'Avenir France 2030 en avril 2018 jusqu'en juillet 2023. Elle était Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise de 2018 jusqu'à 2023. Depuis le 1^{er} juillet 2023, elle est la Présidente de l'AFEP.

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 AU 30.06.2025

- Présidente de l'AFEP (depuis le 1^{er} juillet 2023)
- Administratrice de Colombus
- Présidente de Témaris et Associés
- Présidente de Zoé SAS
- Administratrice d'ArcelorMittal⁽¹⁾
- Administratrice de CMA CGM

(1) Société cotée.



Madame Virginie Fauvel

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 51 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 263

BIOGRAPHIE

Ingénieur des mines de Nancy, Madame 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 en janvier 2018 membre du Directoire d'Allianz Trade, anciennement connu sous le nom d'Euler Hermes, en charge de la zone Amériques et de la transformation du groupe.

En septembre 2020, elle devient PDG d'Harvest SAS, éditeur de logiciels spécialisés sur les métiers du conseil financier et patrimonial. Elle co-préside la commission numérique et innovation du MEDEF depuis 2023.

Madame Virginie Fauvel est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

- Directrice Générale d'Harvest SAS
- PDG Holding Winnipeg (holding de tête d'Harvest)
- Administratrice de Numeum (fusion de Syntec et Tech In)
- Administratrice d'OP mobility⁽¹⁾
- Co-présidente de la commission numérique et innovation du MEDEF

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Ian Gallienne

Administrateur

COMITÉS :



Âge : 54 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 1 000

BIOGRAPHIE

Monsieur Ian Gallienne est Président du Conseil d'Administration du Groupe Bruxelles Lambert depuis mai 2025. Il en fut le CEO de 2012 à 2025.

Il est titulaire d'un MBA de l'INSEAD. 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 et d'Adidas depuis 2016.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

- Président du Conseil d'Administration du Groupe Bruxelles Lambert ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administrateur d'Imerys ⁽¹⁾
- Administrateur de SGS SA ⁽¹⁾ (Suisse)
- Administrateur d'Adidas AG ⁽¹⁾ (Allemagne)
- Gérant de Serena 2017 SC
- Gérant de ESSSO2023 SC
- Administrateur de la Société Civile du Château Cheval Blanc
- Administrateur de Compagnie Nationale de Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur de Financière de la Sambre (Belgique)
- Administrateur de Carpar (Belgique)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur César Giron

Administrateur

COMITÉS :

**Âge** : 63 ans**Nationalité** : Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 :
12 405

BIOGRAPHIE

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

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

Monsieur César Giron est Président du Conseil d'Administration de la SA 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.

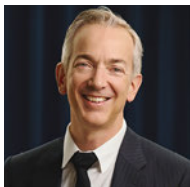
MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

Au sein du Groupe

- Président de Martell Mumm Perrier-Jouët
- Président-Directeur Général de Martell & Co
- Représentant légal du gérant de Champagne Perrier-Jouët
- Président 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
- Administrateur de Mumm Perrier-Jouët Vignobles et Recherches

En dehors du Groupe

- Président du Conseil d'Administration, Président du Comité Stratégique et membre du Comité Nominations Rémunérations et gouvernance de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)
- Membre du Comité Stratégique de Domaines de la Source Sainte Marguerite



Monsieur Max Koeune

Administrateur indépendant

COMITÉS :

**Âge** : 52 ans**Nationalité** : Luxembourgeoise

Adresse professionnelle :
439 King Street
West 5th floor –
Toronto CA –
Ontario M5V 1K4
(Canada)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 465

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe), Monsieur Max Koeune a débuté sa carrière en 1995 au sein du cabinet Baring Brothers en fusions et acquisitions. Il rejoint l'équipe *Corporate Development* du Groupe Danone en 1998 et il devient, en 2005, Vice-Président Finance de Bonafont, filiale spécialisée en marché de l'eau en bouteille de Danone au Mexique. En 2008, il est nommé Vice-Président Finance de la division Amériques du même groupe avant de devenir, de 2009 à 2012, *Group Head of Corporate Development*. En janvier 2013, il rejoint le groupe canadien McCain Foods Limited en qualité de Directeur Financier et en devient, en 2017, Directeur Général, poste qu'il exerce à ce jour.

Monsieur Max Koeune est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2023.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

- Directeur-Général et Administrateur de McCain Foods Limited
- Administrateur du Consumer Goods Forum (association de l'industrie des biens de consommation)

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Anne Lange

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 57 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 1 000

BIOGRAPHIE

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*.

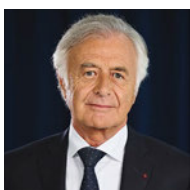
Devenue entrepreneuse, Madame Anne Lange fonde en 2014 la société Mentis, start-up spécialisée dans la technologie des plateformes logicielles et des objets connectés et collabore avec de grands groupes sur des solutions de mobilité et de gestion de l'espace urbain, la plaçant au cœur de la révolution des territoires connectés. Après la revente de cette société, Madame Anne Lange devient une investisseuse active, aguerrie à détecter l'innovation. Elle intervient comme *Advisor* auprès de start-up, de grands groupes de technologie, de cabinets de conseil en stratégie et d'entreprises plus traditionnelles en quête de trouver leur propre parcours sur le chemin de la transformation. Elle est membre des Conseils d'Administration de sociétés cotées (Orange, Pernod Ricard, Peugeot Invest) et membre du Comité International du groupe Inditex. 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 AU 30.06.2025

- Administratrice d'Orange ⁽¹⁾
- Administratrice de Peugeot Invest ⁽¹⁾
- Associée gérante d'ADARA
- Associée gérante de Chrysallis

(1) Société cotée.



Monsieur Philippe Petitcolin

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 72 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
ALSTOM, 48 rue
Albert Dhalenne,
93400 Saint-Ouen-
sur-Seine (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 700

BIOGRAPHIE

Après avoir exercé différentes fonctions au sein d'Europrim, Filotex (filiale d'Alcatel-Alstom) et Labinal (devenue Safran Electrical & Power), Monsieur 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 jusqu'au 15 décembre 2024.

Monsieur Philippe Petitcolin est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

- Président du Conseil d'Administration d'Alstom ⁽¹⁾
- Administrateur d'EDF
- Membre et Président du Conseil de Surveillance de Diot-Saci TopCo
- Administrateur KNDS

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Remunérations



Nominations
et Gouvernance



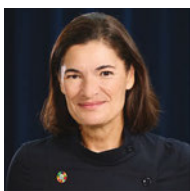
Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Ricard Giron

Représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur

COMITÉS :



Âge : 62 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues par
Madame Patricia
Ricard Giron
au 30 juin 2025 :
9 931

Nombre d'actions
détenues
par la Société
Paul Ricard
au 30 juin 2025 :
28 368 241

BIOGRAPHIE

Madame Patricia Ricard Giron depuis 2005 Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard, dont elle est Administratrice depuis 1986. Elle a siégé de 2010 à 2015 au Conseil Économique, Social et Environnemental. Elle est également Vice-Présidente et porte-parole de la plateforme Océan & Climat, ainsi que membre du Comité France Océan mis en place par le ministère de la Transition écologique.

Madame Patricia Ricard Giron est une petite-fille de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

La Société Paul Ricard est :

- Présidente de Le Delos Invest III
- Présidente de la Société d'Aménagement et Hôtelière de Bendor
- Présidente de Bendor Management

Madame Patricia Ricard Giron est :

- Administratrice, membres du Comité Stratégique et du Comité RSE de la Société Paul Ricard
- Présidente du Conseil d'Administration de l'Institut Océanographique Paul Ricard
- Administratrice de Société des Eaux de Marseille (filiale Groupe Veolia)
- Administratrice de Fondation d'entreprise Veolia Environnement
- Membre titulaire du Conseil consultatif des TAAF (Terres Australes et Antarctiques Françaises)
- Vice-présidente de la POC (Plateforme Océan Climat)
- Administratrice de Parc national des Calanques
- Administratrice de Parc National marin des Glorieuses
- Administratrice de l'IRD (Institut de recherche pour le développement)
- Administratrice du fonds de dotation "Museum pour la planète" du MNHN (Muséum National d'Histoire Naturelle)
- Présidente du Comité de missions de Citeo
- Administratrice de Comme un seul Homme
- Administratrice de CEEBIOS
- Administratrice du Conseil d'orientation stratégique de l'Institut de la mer - Sorbonne Université
- Administratrice de l'OFB (Office Français de la Biodiversité)
- Membre du Conseil stratégique et personne qualifiée de Fondation 1 Ocean (placée sous l'égide du CNRS)
- Administratrice de IPOS (International Panel for Ocean Sustainability)
- Membre du groupe "Friends of Ocean Action" du Forum Economique Mondial
- « Patron of Nature » de l'UICN (Union internationale pour la Conservation de la Nature)

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



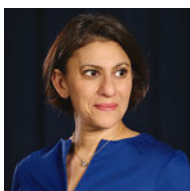
Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Namita Shah

Administratrice indépendante

COMITÉS :

**Âge** : 56 ans**Nationalité** : Indienne

Adresse professionnelle :
TotalEnergies SE,
2, place Jean Millier
92078 Paris
La Défense

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 246

BIOGRAPHIE

Diplômée de la *Delhi University* et de la *New York University School of Law*, Madame 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.

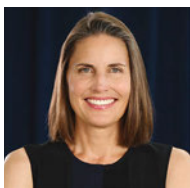
En 2002, elle rejoint l'équipe en charge des opérations de fusions-acquisitions du groupe Total et en 2008, elle est nommée Responsable du Développement des affaires, en Australie et en Malaisie, au sein du département Affaires Nouvelles du groupe pétrolier. De 2011 à 2014, elle occupe le poste de Directrice 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 Responsibility*. Enfin, en 2021, Madame Namita 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.

Madame Namita Shah est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2021.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

- Membre du Comité Exécutif de TotalEnergies SE ⁽¹⁾
- Présidente de la Fondation d'Entreprise TotalEnergies
- Présidente d'Albatros

(1) Société cotée.



Madame Kory Sorenson

Administratrice indépendante

COMITÉS :

**Âge** : 56 ans**Nationalité** : Britannique

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 1 000

BIOGRAPHIE

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'une maîtrise 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. Elle a complété sa formation par des programmes exécutifs de la *Harvard Business School* (2013), d'INSEAD (2016), de *Stanford Graduate School of Business* (2020). 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 titrisations, 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 et du Comité RSE de SGS SA (cotée en Suisse), membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann, une banque privée à Vienne, membre du Conseil des Associés de Comgest à Paris, Présidente du Comité Audit et Risque du Premium Credit Limited ainsi que de celui de The AA Limited Ltd en Grande-Bretagne.

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

- Administratrice de SGS SA ⁽¹⁾ (Suisse)
- Membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann (Autriche)
- Membre du Conseil des Associés de Comgest (France)
- Présidente de The AA Ltd (Royaume-Uni)
- Présidente du Comité Audit et Risque du Premium Credit (Royaume-Uni)

(1) Société cotée.

Comités

Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Veronica Vargas

Administratrice

COMITÉS :

**Âge** : 44 ans**Nationalité** :
Espagnole**Adresse professionnelle** :
Pernod Ricard
5, cours Paul Ricard
75008 Paris
(France)**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025** : 9 820**BIOGRAPHIE**

Madame Veronica Vargas est diplômée de l'École supérieure d'ingénieurs 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 et 2019 où elle a conseillé les grands clients de la banque sur tous les sujets relatifs à leur structure de capital, et a participé à la réalisation de leurs financements stratégiques (acquisitions, spin-offs, rachats d'actions...).

Madame Veronica Vargas a été représentante permanente de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard depuis 2009 et jusqu'à 2024. Elle est maintenant membre du Conseil d'Administration de Société Paul Ricard depuis 2024 et administratrice solidaire de Rigivar SL depuis 2025.

Madame Veronica Vargas est également membre du *Business Policy International Advisory Board* de la *San Telmo Business School* depuis 2020, ainsi que du Comité d'investissement du *Africa Conservation & Communities Tourism Fund* depuis 2021.

Madame Veronica Vargas est administratrice de Savencia SA depuis 2024.

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 AU 30.06.2025

- Administratrice de la société Paul Ricard
- Administratrice de Savencia SA ⁽¹⁾ (Italie)
- Membre du Comité d'Investissement du *Africa Conservation & Communities Tourism Fund*
- Directrice du *Business Policy International Advisory Board* de la *San Telmo Business School*

(1) Société cotée.



Madame Carla Machado Leite

Administratrice représentant les salariés

Âge : 60 ans**Nationalités** :
Italienne et portugaise**Adresse professionnelle** :
Pernod Ricard
Portugal, Quinta da Fonte -
Edif. D. Diniz, Rua dos Malhões, 2-3º E, 2770-071
Paço de Arcos (Portugal)**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025** : N/A ⁽¹⁾**BIOGRAPHIE**

Madame Carla Machado Leite, de nationalités italienne et portugaise, est diplômée de l'Université Lusíada de Lisbonne (*Universidade Lusíada de Lisboa, en Business Management*).

Elle a rejoint Pernod Ricard Portugal, basé à Lisbonne, en 1999 en tant que Contrôleur et Chargée du Reporting du Groupe.

Après l'acquisition des marques Seagram en 2001, elle a été chargée de créer le département des exportations afin d'étendre, de développer et de mettre en œuvre les marques locales portugaises sur différents marchés internationaux, un rôle dans lequel elle est toujours pleinement engagée aujourd'hui.

En 2014, elle a rejoint le Comité d'Entreprise Européen de Pernod Ricard, dans le cadre du Comité Restreint. Après avoir été, jusqu'en 2022, la Secrétaire de ce groupe de travail, elle a été élue, en novembre 2022, Administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

Néant

(1) Les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détention d'un nombre minimum d'actions de la Société.

Comités

Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

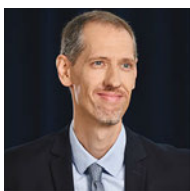
Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Brice Thommen

Administrateur représentant les salariés

COMITÉS :



Âge : 46 ans

Nationalités :
Suisse et française

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
France
10, place de la Joliette
13002 Marseille
(France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : N/A⁽¹⁾

BIOGRAPHIE

De nationalités suisse et française, Monsieur Brice Thommen est diplômé de l'IAE (Institut d'administration des entreprises) d'Aix-en-Provence. Il débute sa carrière en 2001, chez Roche, où il a exercé plusieurs postes dans le développement pharmaceutique en Suisse et aux États-Unis.

En 2013, il devient ensuite contrôleur de gestion au sein des équipes de Naval Group puis d'Airbus Helicopters. Fin 2015, il rejoint le groupe Pernod Ricard comme contrôleur de gestion des sociétés Ricard et Pernod jusqu'en 2019 où il devient *Master Data Manager* de Pernod Ricard France.

En novembre 2021, 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, Monsieur Brice Thommen a également exercé plusieurs mandats de représentant des salariés au sein du Groupe (élu du CSE de Ricard puis Pernod Ricard France, membre et secrétaire du Comité de Groupe France).

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

Néant

⁽¹⁾ Les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détention d'un nombre minimum d'actions de la Société.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)

2.4 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 17 juillet 2024. 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.

Activités du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2024/2025



14
membres



58,3 %
d'administrateurs
indépendants



10
réunions
en 2024/2025



97,92 %
taux d'assiduité

Activités principales en 2024/25

Le Conseil d'Administration s'est réuni à dix reprises au cours de l'exercice 2024/25. Les principaux travaux réalisés par le Conseil d'Administration lors des réunions qu'il a tenues sont les suivants :

Activité du Groupe :

- lors de chacune de ses réunions, le Conseil a débattu de la marche des affaires du Groupe, notamment de l'activité, du budget, des résultats et de la trésorerie ;
- le Conseil d'Administration a consacré une partie significative de son ordre du jour aux comptes-rendus et aux débats relatifs aux travaux confiés aux différents Comités et aux recommandations qu'ils ont formulées ;
- des points réguliers ont été faits notamment sur la politique de Santé & Sécurité au Travail du Groupe et sa mise en œuvre au sein des différentes filiales ;
- des présentations ont été faites par les dirigeants de filiales du Groupe sur la performance des différentes marques et différents marchés, ainsi que les principaux risques et principales opportunités auxquels celles-ci sont exposées ; et
- les Administrateurs ont été fréquemment informés de l'évolution de l'environnement concurrentiel.

Stratégie du Groupe et croissance :

- le Conseil d'Administration a débattu des grandes orientations stratégiques pour le développement du Groupe, tant en termes de croissance externe que de financements ;
- des présentations stratégiques sur des marchés spécifiques et/ou des marques ont été faites aux membres du Conseil ; et
- des directeurs de fonction sont venus présenter les évolutions de leurs départements.

Résultats du Groupe :

- le Conseil d'Administration a assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte s'étant tenue le 8 novembre 2024 et a arrêté en particulier les projets de résolutions qui ont été soumises au vote des actionnaires ;
- le Conseil d'Administration a fixé le montant du dividende versé au titre de l'exercice 2023/24 à la somme de 4,70 euros par action, étant précisé qu'un acompte sur dividende avait été versé le 19 juillet 2024 à hauteur de 2,35 euros par action. Le paiement du solde a été décidé par le Conseil le 8 novembre 2024 ;
- le Conseil d'Administration a arrêté les comptes semestriels et annuels consolidés du Groupe et de Pernod Ricard SA au titre de l'exercice 2024/25, avec l'appui des recommandations du Comité d'audit et des Commissaires aux Comptes. Le Conseil d'Administration a également élaboré les rapports de gestion semestriel et annuel. Il a été porté à sa connaissance qu'aucune convention réglementée n'avait été conclue au cours de l'exercice écoulé ; et
- la communication financière trimestrielle, semestrielle et annuelle a été soumise aux Administrateurs, notamment les projets de présentations et de communiqués des résultats du Groupe au marché.

Politique de rémunération :

- le Conseil d'Administration a notamment arrêté, sur recommandation du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2025/26 soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale (10^e résolution) et a procédé à l'évaluation de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2024/25 en dehors de sa présence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Gouvernement d'entreprise :

- le Conseil d'Administration a procédé à son auto-évaluation annuelle et a suivi la mise en œuvre des recommandations formulées au cours de l'évaluation formalisée faite il y a deux ans ;
- 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 des plans de succession ; et
- le Conseil a également examiné des questions de gouvernance, notamment relatives à la composition du Conseil d'Administration au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF, en particulier s'agissant de la diversité des profils et des expériences.

Rachat d'actions :

- le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, a décidé l'annulation de 2 302 985 actions Pernod Ricard et a constaté, par voie de conséquence, la réduction du capital social de Pernod Ricard à 396 229 186,15 € euros, étant ainsi divisé en 253 328 748 actions de 1,55 euro de valeur nominale chacune.
- le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, a décidé l'annulation de 1 059 553 actions Pernod Ricard et a constaté, par voie de conséquence, la réduction du capital social de Pernod Ricard à 391 017 252,25 € euros, étant ainsi divisé en 252 269 195 actions de 1,55 euro de valeur nominale chacune.

Risques du Groupe :

- le Conseil a régulièrement été informé des travaux du Comité d'audit portant notamment sur la mise à jour et le suivi de la cartographie des risques, ainsi que les mesures mises en place pour y pallier.

Compliance/Regulatory :

- le Conseil a suivi le développement de la feuille de route d'éthique et conformité du Groupe ; et
- le calendrier des périodes d'interdits a été présenté au Conseil.

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 annuelle 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.

Au cours de l'exercice 2023/24, et comme c'est le cas tous les trois ans, le Conseil d'Administration a procédé à son évaluation formalisée avec le soutien d'un cabinet extérieur.

Il est ressorti de cette évaluation que le Conseil de Pernod Ricard fonctionne très bien et ce notamment pour les raisons suivantes :

- La composition du Conseil est diversifiée, orientée sur les aspects « business », avec une bonne proportion d'Administrateurs indépendants ;
- Les Administrateurs du Conseil sont engagés, alignés sur le rôle de ce Conseil, autour d'un Président-Directeur Général dont le leadership est reconnu et fortement apprécié de tous ;
- Les réunions du Conseil sont animées efficacement et permettent des débats de qualité, y compris dans le cadre d'un dialogue entre Administrateurs et dirigeants exécutifs.

Cette évaluation a en outre permis de faire émerger certaines pistes d'amélioration et de recommandations notamment afin de continuer à renforcer le temps consacré aux sujets de stratégie long terme et sur la revue du « pool » de Talents du Groupe, avec un rôle à consolider, très certainement, respectivement au sein des Comités stratégique et des nominations et de la gouvernance.

Au cours de l'exercice 2024/25, l'évaluation annuelle a été faite par Madame Patricia Barbizet en sa qualité d'Administratrice Référente. Elle a rendu compte de cette évaluation au Comité des nominations et de la gouvernance ainsi qu'au Conseil d'Administration. Il ressort de cette évaluation les principaux éléments suivants :

- La culture du conseil est appréciée de tous et considérée comme collégiale, dynamique et portant les valeurs du Groupe permet des échanges constructifs entre les membres du Conseil ;
- La diversité et la complémentarité des profils des Administrateurs favorisent la performance du Conseil d'Administration ;
- Au cours de l'exercice, les Administrateurs ont vu une amélioration continue du Conseil mais souhaiteraient encore que davantage de temps soit consacré à des réflexions plus approfondies sur des sujets d'anticipation (par ex. risques géopolitiques).

2.5 Activités des Comités du Conseil d'Administration en 2024/25

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.

Le Comité d'audit



3
membres



100 %
d'administrateurs
indépendants



5
réunions
en 2024/2025



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2025, le Comité d'audit est composé de :

Président :

- Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant)

Membres :

- Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante)
- Monsieur Max Koeune (Administrateur indépendant)

Tous les Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEF-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 dernièrement été révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 17 juillet 2024.

Le Comité d'audit s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2024/25 avec un taux d'assiduité de 100 %, dont une réunion en commune avec le Comité RSE.

Activités principales en 2024/25

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 :

- examen, au cours de la réunion du 11 février 2025, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2024 ;
- examen des comptes consolidés au 30 juin 2025 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 26 août 2025) : 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 ;
- examen du rapport CSRD, revu lors de la séance de Comité Joint avec le Comité RSE le 26 août 2025. Ce Comité Joint s'est réuni avec la Direction et les auditeurs afin de discuter du rapport CSRD. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de rapport ;
- suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- gestion des risques : revue de la mise à jour de la cartographie des risques Groupe. Les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit ;
- 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, 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 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 26 août 2025 ;
- examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 39 filiales ont été auditées au cours de l'exercice 2024/25 par les équipes d'audit interne (y compris les audits IT). Chaque mission d'audit 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 ; et
- approbation du plan d'audit interne Groupe 2025/26 lors de la réunion du 24 juin 2025. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

Le Comité des nominations et de la gouvernance



3
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



4
réunions
en 2024/2025



100 %
taux d'assiduité

Composition	Au 31 août 2025, 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 2024/25, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Activités principales en 2024/25	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) ; • 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 équité salariale ; • suivi et compte-rendu de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; • propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; et • propositions pour améliorer les informations relatives au gouvernement d'entreprise publiées dans le document d'enregistrement universel.

Le Comité des rémunérations



4
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



5
réunions
en 2024/2025



100 %
taux d'assiduité

Composition	Au 31 août 2025, le Comité des rémunérations est composé de : Présidente : • Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) Membres : • Monsieur Ian Gallienne (Administrateur non-indépendant) • Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) • Monsieur Brice Thommen (Administrateur représentant les salariés) Deux des trois Administrateurs membres du Comité des rémunérations ⁽¹⁾ sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %. Au cours de l'exercice 2024/25, le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Activités principales en 2024/25	Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la sous-partie 2.6 « Rapport de rémunération ». Au cours de l'exercice 2024/25, les membres du Comité des rémunérations ont analysé les pratiques et tendances de marché concernant la rémunération du Président-Directeur Général et des administrateurs, se sont assurés de la cohérence de la politique générale suivie par le Groupe en matière de rémunérations, ont revu les critères de la rémunération variable et la communication de la politique de rémunération.

(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.

Le Comité stratégique



6
membres



50 %
d'administrateurs
indépendants



2
réunions
en 2024/2025



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2025, le Comité stratégique est composé de :

Président :

- Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)

Membres :

- Monsieur Ian Gallienne (Administrateur non-indépendant)
- Madame Anne Lange (Administratrice indépendante)
- Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant)
- Société Paul Ricard représentée par Patricia Ricard Giron (Administrateur)
- Madame Virginie Fauvel (Administratrice indépendante)

Trois des six Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 50 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique.

Au cours de l'exercice 2024/25, 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, étant précisé qu'au cours de l'exercice l'ensemble des Administrateurs a souhaité y assister lorsqu'ils le pouvaient.

Activités principales en 2024/25

Au cours de l'exercice 2024/25, des présentations ciblées ont été faites par certains départements notamment la direction des Opérations qui a présenté son programme d'Efficacités Opérationnelles. Un point complet sur l'innovation chez Pernod Ricard a en outre été fait au Comité.

Le Comité de la RSE



3
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



3
réunions
en 2024/2025



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2024, le Comité de la RSE est composé de :

Présidente :

- Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente)

Membres :

- Madame Veronica Vargas (Administratrice)
- Madame Namita Shah (Administratrice indépendante)

Deux sur trois des membres du Comité de la RSE sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), 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 2024/25, le Comité de la RSE s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Activités principales en 2024/25

Au cours de l'exercice 2024/25, les activités principales du Comité de la RSE ont été les suivantes :

- Point sur la performance des indicateurs extra-financiers intégrés dans la Stratégie S&R du Groupe;
- Point sur la Strategy Refresh qui devrait être lancée au cours de l'exercice 2025/26 ;
- Suivi de la méthodologie et de la gouvernance mises en place par le Groupe pour le reporting CSRD.

Il est rappelé qu'au cours de cet exercice, le Comité RSE et le Comité d'Audit ont suivi ensemble la gouvernance et la méthodologie suivies par le Groupe dans le cadre du reporting extra-financier dont la première publication se trouve dans ce Document d'Enregistrement Universel.



Présentation des Administrateurs dont les renouvellements ou les nominations sont proposés

Les mandats d'Administrateurs de Madame Anne Lange, de la Société Paul Ricard représentée par Madame Patricia Ricard Giron et de Madame Veronica Vargas arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, il sera proposé à cette Assemblée Générale (4^e, 5^e et 6^e résolutions), conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, de renouveler leur mandat d'Administrateur :

- celui de Madame Anne Lange, pour une durée de deux ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- ceux de la Société Paul Ricard représentée par Madame Patricia Ricard Giron et de Madame Veronica Vargas, pour une durée de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Ces candidatures ont été recommandées par le Conseil d'Administration à l'aune des différentes expertises de chacun. Ainsi, il est précisé que Madame Anne Lange fait notamment bénéficier le Conseil de son expertise en matière de digital et de technologie, que Madame Patricia Ricard Giron fait bénéficier le Conseil de sa connaissance approfondie des enjeux environnementaux et de son expertise en développement durable et que Madame Veronica Vargas, quant à elle, apporte son expérience en finance et en fusions-acquisitions dans de grandes sociétés au Conseil.

Les membres du Comité des nominations et de la gouvernance et du Conseil d'Administration ont en outre revu et confirmé que Madame Anne Lange et Madame Veronica Vargas satisfont pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Par ailleurs, Madame Namita Shah ayant fait part au Conseil d'Administration de sa volonté de ne pas renouveler son mandat d'Administratrice, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, de proposer la nomination de Monsieur Albert Baladi (7^e résolution) et de Monsieur Jean Lemierre (8^e résolution) en qualité d'Administrateurs. Leurs mandats seraient conférés pour une durée de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de 2029 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Conseil d'Administration, ont examiné attentivement ces candidatures et ont souligné la complémentarité des profils, ainsi que la qualité des parcours professionnels de Messieurs Albert Baladi et Jean Lemierre. Monsieur Baladi dispose d'une solide expérience dans l'industrie des spiritueux et des biens de consommation ainsi que du marché nord-américain, tandis que Monsieur Lemierre possède une expertise financière et internationale reconnue. Leurs expertises respectives viendraient ainsi enrichir utilement les travaux du Conseil.

Ils ont également revu et confirmé que Messieurs Albert Baladi et Jean Lemierre satisfont pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Monsieur Albert Baladi, d'origine libanaise et résident à New York, est un expert reconnu de l'industrie des spiritueux et des biens de consommation. Au cours de ses 13 années chez Beam Suntory (maintenant Suntory Global Spirits), il a successivement occupé les postes de Président de la région Internationale, Président de l'Amérique du Nord puis Chief Executive Officer du groupe. Sous sa direction, Beam Suntory a renforcé son expansion internationale et sa position parmi les leaders mondiaux des spiritueux. Plus tôt dans sa carrière, Albert Baladi a exercé différents rôles en Marketing et General Management chez Procter & Gamble, PepsiCo et Yum! Brands, développant une solide expertise en stratégie de marque et développement international.

Monsieur Jean Lemierre, de nationalité française, est Président du conseil d'administration de BNP Paribas depuis 2014. Il a mené une carrière remarquable, tant sur le plan national qu'international, en ayant notamment occupé les postes de Directeur général du Trésor en France, Président du Comité économique et financier de l'Union européenne, ainsi que Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Jean Lemierre est en particulier reconnu pour son expérience en matière financière et internationale.

Monsieur Albert Baladi

Diplômé d'HEC Lausanne, Monsieur Albert Baladi a débuté sa carrière chez Procter & Gamble en 1987 où il a exercé diverses fonctions à la direction Marketing, notamment directeur Marketing Ariel France. En 1994, il rejoint PepsiCo, dont il a été Vice-Président de plusieurs divisions et groupes de marques avant de devenir General Manager de Pepsi-Lipton International de 2004 à 2007. Il a alors rejoint le groupe Yum! Brands en qualité de Chief Operations & Development Officer puis en tant que Managing Director pour la région Sud Pacifique. En 2011, il entre chez Beam Suntory (désormais Suntory Global Spirits) où il a, pendant près de 13 ans, successivement occupé les postes de Président de la région Europe, Middle East Africa, Président de la région Internationale, Président de l'Amérique du Nord, et enfin Chief Executive Officer du groupe jusqu'en 2023. Depuis lors, il s'est consacré à divers investissements dans des start-ups ainsi qu'à des mandats de conseil.

Monsieur Jean Lemierre

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration, Monsieur Jean Lemierre a exercé diverses fonctions au sein de l'Administration fiscale française, notamment comme chef du Service de la Législation fiscale et Directeur Général des Impôts. Il a ensuite été nommé directeur de cabinet du ministre de l'Économie et des Finances français puis est devenu directeur du Trésor en octobre 1995. De 2000 à 2008, il est Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). En 2008, il devient conseiller du Président de BNP Paribas et depuis le 1^{er} décembre 2014, il est Président du conseil d'administration de BNP Paribas et apporte son expérience et son expertise à plusieurs conseils d'administrations ainsi que des institutions bancaires.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, le Conseil d'Administration serait composé de 15 membres, dont deux administrateurs représentant les salariés, et comprendrait huit Administrateurs indépendants (61,5 %) ⁽¹⁾ ainsi que six femmes (46,2 %) ⁽¹⁾ en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et à l'égalité professionnelle. Enfin, six Administrateurs seraient de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

4^e résolution : Renouvellement du mandat de Madame Anne Lange en qualité d'Administratrice



Madame Anne Lange
Administratrice indépendante

COMITÉS :



6^e résolution : Renouvellement du mandat de Madame Veronica Vargas en qualité d'Administratrice

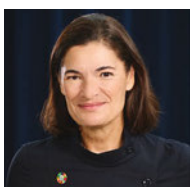


Madame Veronica Vargas
Administratrice

COMITÉS :



5^e résolution : Renouvellement du mandat de la Société Paul Ricard, représentée par Madame Patricia Ricard Giron, en qualité d'Administrateur



Madame Patricia Ricard Giron
Représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur

COMITÉS :



⁽¹⁾ Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour l'établissement des pourcentages d'indépendance et de mixité, conformément respectivement au Code AFEP-MEDEF et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

7^e résolution : Nomination de Monsieur Albert Baladi en qualité d'Administrateur



Monsieur Albert Baladi

BIOGRAPHIE

Âge : 61 ans

Nationalité :
Espagnole et
Libanaise

**Adresse
professionnelle** :
300 East, 23rd
Street, APT
14ANew York, NY
10010, États-Unis

Diplômé d'HEC Lausanne, Monsieur Albert Baladi a débuté sa carrière chez Procter & Gamble en 1987 où il a exercé diverses fonctions à la direction Marketing, notamment directeur Marketing Ariel France. En 1994, il rejoint PepsiCo, dont il a été Vice-Président de plusieurs divisions et groupes de marques avant de devenir General Manager de Pepsi-Lipton International de 2004 à 2007. Il a alors rejoint le groupe Yum! Brands en qualité de Chief Operations & Development Officer puis en tant que Managing Director pour la région Sud Pacifique. En 2011, il entre chez Beam Suntory (désormais Suntory Global Spirits) où il a, pendant près de 13 ans, successivement occupé les postes de Président de la région Europe, Middle East Africa, Président de la région Internationale, Président de l'Amérique du Nord, et enfin Chief Executive Officer du groupe jusqu'en 2023. Depuis lors, il s'est consacré à divers investissements dans des start-ups ainsi qu'à des mandats de conseil. Il a dernièrement intégré le Conseil de la société BIC en septembre 2025.

**Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025** : N/A

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

- Kenetik
- Ubikwi
- VORTO
- StrawberryFrog

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Beam Suntory : 2019 – 2023
- International Alliance for Responsible Drinking : 2019 – 2023

8^e résolution : Nomination de Monsieur Jean Lemierre en qualité d'Administrateur



Monsieur Jean Lemierre

BIOGRAPHIE

Âge : 75 ans

Nationalité :
Française

**Adresse
professionnelle** :
BNP Paribas
16 boulevard des
Italiens 75009 Paris

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration, Monsieur Jean Lemierre a exercé diverses fonctions au sein de l'Administration fiscale française, notamment comme chef du Service de la Législation fiscale et Directeur Général des Impôts. Il a ensuite été nommé directeur de cabinet du ministre de l'Économie et des Finances français puis est devenu directeur du Trésor en octobre 1995. De 2000 à 2008, il est Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). En 2008, il devient conseiller du Président de BNP Paribas et depuis le 1^{er} décembre 2014, il est Président du conseil d'administration de BNP Paribas et apporte son expérience et son expertise à plusieurs conseils d'administrations ainsi que des institutions bancaires.

**Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025** : N/A

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

- BNP Paribas ⁽¹⁾
- TEB Holding AS

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- TOTAL Energies ⁽¹⁾ 2016- fin de mandat le 23/5/2025

(1) Société cotée.

4

Présentation de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social

Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2024/25 au Président-Directeur Général (vote ex-post - 9^e résolution)

La rémunération de Monsieur Alexandre Ricard au titre de l'exercice 2024/25 a été arrêtée par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 28 août 2024, du 16 octobre 2024 et du 27 août 2025 sur proposition du Comité des rémunérations, en conformité avec la politique de rémunération telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 novembre 2024.

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Ricard au titre de son mandat de Président-Directeur Général et au titre de l'exercice clos le 30 juin 2025, soumis à votre vote en application des dispositions de l'article L. 22-10-34-II du Code de commerce.

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	1 325 000 €	1 325 000 €	Rappel de la politique 2024/25 : Lors de sa réunion du 28 août 2024, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, d'augmenter la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Alexandre Ricard à 1 325 000 € à compter de l'exercice 2024/25 pour la durée de son nouveau mandat. Au titre de l'exercice 2024/25 : Monsieur Alexandre Ricard a perçu une rémunération fixe d'un montant de 1 325 000 €.
Rémunération variable annuelle	1 243 125 €	1 466 775 €	Rappel de la politique 2024/25 : L'objet de la rémunération annuelle variable est de rémunérer la performance réalisée durant l'exercice par le Président-Directeur Général sur la base d'objectifs annuels fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Son montant varie de 0 à 110 % de sa rémunération fixe si les objectifs financiers et extra-financiers et qualitatifs sont atteints (niveau cible) et peut atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières et extra-financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Au titre de l'exercice 2024/25 : Au cours de la réunion du 27 août 2025, 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 2024/25. Compte tenu des critères financiers, extra-financiers et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 16 octobre 2024 et des réalisations constatées au 30 juin 2025, le montant de la part variable a été évalué ainsi : • au titre des critères financiers, le montant de la part variable s'est élevé à 80,70 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 80 % (avec possibilité de dépassement jusqu'à 135 % maximum) ; • au titre des critères extra-financiers et qualitatifs, la part variable a été évaluée à la cible soit 30 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard. En conséquence, le montant total de la rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 1 466 775 €, soit 110,70 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2024/25, pour une cible à 110 %. Ce montant représente 100,64 % du niveau cible. Au titre des exercices 2023/24 et 2022/23, la rémunération variable annuelle s'est respectivement élevée à 99,45 % et 151,25 % de sa rémunération annuelle fixe (soit 90,41 % et 137,5 % du niveau cible).
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
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.

Présentation de le rémunération du Dirigeant Mandataire Social

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Attribution d'actions de performance		2 225 926 € valeur globale IFRS	Rappel de la politique 2024/25 : La politique de rémunération 2024/25 prévoyait : - une attribution annuelle d'actions de performance plafonnée à 100% de la rémunération fixe et variable annuelle maximum ; - une attribution soumise à une période d'acquisition de trois ans ainsi qu'aux conditions de performance suivantes : 50 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à un critère d'atteinte du résultat opérationnel courant, 30 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance externe relative (TSR versus un panel de pairs), 20 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à quatre critères S&R (eau, carbone, consommation responsable et collaborateurs). Au cours de l'exercice 2024/25 : Conformément à la politique soumise au vote des actionnaires le 8 novembre 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer à Monsieur Alexandre Ricard des actions de performance pour une valeur IFRS de 2 225 926 €. Cette attribution correspond, à la date d'attribution des actions, à 60 % de sa rémunération fixe et variable annuelle maximum, très en dessous du montant maximum autorisé en application de la politique de rémunération. Le niveau de l'attribution annuelle en valeur IFRS a été déterminé par le Conseil d'Administration en tenant compte des éléments suivants : - la performance relative du Groupe dans un environnement difficile ; - l'excellente gestion du Président-Directeur Général ; - le renforcement de l'exigence des conditions de performance attachées aux actions ; - la pratique de marché (l'attribution en valeur IFRS se situant juste sous la médiane des attributions réalisées au profit des dirigeants des sociétés du CAC40 en 2023) ; et - la cohérence globale de la structure de rémunération cible du Président-Directeur Général avec une rémunération à long-terme qui représentait à la date d'attribution 44 % de la rémunération totale cible et une part de la rémunération soumise à conditions de performance de plus de 73 %. Ainsi, lors de sa réunion du 8 novembre 2024, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à Monsieur Alexandre Ricard : 27 583 actions de performance (soit environ 0,011 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance mentionnées ci-dessus et décrites dans le document d'enregistrement universel 2023/24, paragraphe « Conditions de performance » de la sous-section 2.6.2 (page 80) dont : 15 071 actions de performance (soit environ 0,006 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance internes ; 12 512 actions de performance (soit environ 0,005 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe. Monsieur Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle applicable aux autres bénéficiaires des plans d'intéressement à long terme. 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 2023/24, paragraphe « obligation de conservation » de la sous-section 2.6.2 (page 80)).
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 le document d'enregistrement universel 2023/24, paragraphe « Politique d'engagements différés » de la sous-section 2.6.2 (page 81).
Régime de retraite supplémentaire		256 701 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance internes et externe) 256 812,50 € (versement en numéraire de 10 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	Rappel de la politique 2024/25 : au cours de sa réunion du 28 août 2024, le Conseil d'Administration a décidé que le Dirigeant Mandataire Social recevrait au titre du régime de retraite supplémentaire une rémunération complémentaire annuelle égale à 20 % de sa rémunération annuelle fixe et variable pour moitié sous la forme d'une attribution d'actions de performance (10 %) et pour moitié en numéraire (10 %). Au cours de l'exercice 2024/25 : - attribution de : 1 738 actions de performance, soumises à des conditions de performance internes, et 1 443 actions de performance soumises à une condition de performance externe. Les conditions de performance et de présence 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 le paragraphe « Conditions de performance » de la sous-section 2.6.2 du document d'enregistrement universel 2023/24, page 80). 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 de 256 812,50 € 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	5 916 €		Monsieur Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

N/A : Non applicable.

Détail des niveaux de réalisation des critères de la rémunération variable annuelle

CRITÈRES FINANCIERS : CIBLE 80 % ET MAXIMUM 135 %

Critère de performance	Cible	Maximum	Résultat 2024/25	Taux de versement	Appréciation du Conseil d'Administration
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant Groupe (ROC)	20 %	33,75 %	2 951 M€	0 %	Non atteint
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part Groupe (RNC)	20 %	33,75 %	1 829 M€	13,20 %	Performance inférieure à la cible
Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow Groupe (RFCF)	20 %	33,75 %	1 348 M€	33,75 %	Surperformance - Maximum atteint
Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffre d'affaires Groupe (ROC/CA)	20 %	33,75 %	+ 64 bps	33,75 %	Surperformance - Maximum atteint
TOTAL				80,70 %	

CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS : CIBLE 30 % ET MAXIMUM 45 %

Critère	Cible	Maximum	Taux de versement	Appréciation du Conseil d'Administration
S&R (Sustainability & Responsibility)	20 %	30 %	22,5 %	
<i>Diversité & Inclusion : augmentation de la mixité hommes/femmes dans le Top Management</i>	5 %	7,5 %	7,5 %	Surperformance - Maximum atteint
<i>Santé & Sécurité : atteinte de la cible de réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail</i>	5 %	7,5 %	5 %	Performance en ligne
<i>Nature & Climat : programmes de collaboration internes et externes concernant la résilience et la décarbonation</i>	5 %	7,5 %	5 %	Performance en ligne
<i>Impact carbone : réduction des émissions de carbone en valeur absolue</i>	5 %	7,5 %	5 %	Performance en ligne
Management/Transformation : établir un nouveau plan stratégique pour le Groupe avec une ambition de croissance à long-terme (3 à 10 ans) renouvelée	5 %	7,5 %	5 %	Performance en ligne
Focus spécifique annuel : mettre en œuvre la stratégie US et délivrer les ambitions sur les marques stratégiques récemment acquises	5 %	7,5 %	2,5 %	Performance inférieure à la cible
TOTAL			30 %	

Détail des critères extra-financiers et qualitatifs

Critères S&R	Résultat 2024/25 au 30 juin 2025
Diversité & Inclusion Objectif 2024/25 : Augmentation de 1,5 point de la mixité hommes/femmes dans le Top Management Cible : 39,5 % de femmes dans le Top management	Superperformance : 40 % de femmes dans le Top Management - Objectif annuel dépassé - Objectif à 2030 fixé lors du lancement de la feuille de route S&R « Good Times from a Good Place » en 2019 atteint avec 5 ans d'avance
Santé & Sécurité Objectif 2024/25 : Réduction de 20 % du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail Cible : AFR = 1,6	Objectif atteint : - AFR = 1,57 - Réduction de 21,5% du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail par rapport à l'exercice 2023/24 - Mobilisation du Management et de l'ensemble des collaborateurs
Nature & Climat Objectif 2024/25 : Déployer des programmes de collaboration internes et externes favorisant les progrès en matière de résilience et de décarbonation	Objectif atteint : Le Groupe a accompli des avancées significatives en matière de résilience et de décarbonation, en particulier à travers les temps forts suivants : - Élaboration et validation de la feuille de route Agriculture régénératrice pour 6 filiales - Initiative de restauration de la forêt de La Voisine, contribuant à la préservation de la biodiversité et à la captation du carbone - Contractualisation du projet d'agriculture régénératrice pour le blé français avec la coopérative agricole Vivescia (couvrant 10 ktonnes de blé français/an) - Développement de l'outil GAIA, dédié à la mesure de l'empreinte Nature et Climat du Groupe, fruit d'une collaboration étroite entre équipes internes (Global Digital Acceleration, S&R, Achats) et partenaires externes (fournisseurs de matières premières agricoles, experts en durabilité). Cet outil a permis de mieux évaluer notre impact environnemental et de construire des trajectoires de résilience pour 20 terroirs clés
Impact Carbone Objectif 2024/25 : Réduction des émissions CO ₂ en valeur absolue Cible : maximum 200 000 tonnes d'émissions CO ₂ en valeur absolue	Objectif atteint : 173 700 tonnes d'émissions CO ₂ en valeur absolue grâce aux initiatives de décarbonation, telles que le MVR (recompression mécanique de la vapeur), d'efficacité énergétique et de transition vers des énergies vertes mais également à une réduction exceptionnelle des activités de distillation
CRITÈRE MANAGEMENT/TRANSFORMATION	
Nouvelle organisation Objectif 2024/25 : Établir un nouveau plan stratégique pour le Groupe avec une ambition de croissance à long-terme (3 à 10 ans) renouvelée	Objectif atteint : Élaboration de manière transversale et en concertation avec l'ensemble des parties prenantes d'un plan stratégique business ambitieux et conception de l'organisation cible permettant d'assurer la mise en œuvre effective de ce plan stratégique à compter du mois de janvier 2026
CRITÈRE FOCUS SPÉCIFIQUE ANNUEL	
Marché US Objectif 2024/25 : Mettre en œuvre la stratégie US et délivrer les ambitions sur les marques stratégiques récemment acquises	Objectif partiellement atteint : Les moyens prévus ont été mis en œuvre en termes de stratégie et d'organisation. Les premiers résultats sont positifs mais l'écart avec le marché n'a pas encore été entièrement comblé. Les ambitions sur les acquisitions sont partiellement délivrées

Politique de rémunération du Président-Directeur Général (vote ex-ante - 10^e 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.

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 (de conformité, de comparabilité, de compétitivité, d'exhaustivité, de motivation, de performance, d'intelligibilité et de mesure).

La politique de rémunération de Pernod Ricard repose sur les trois principes fondamentaux suivants :

- permettre l'alignement des intérêts du Dirigeant Mandataire Social avec ceux des actionnaires ;
- assurer la rémunération de la performance ;

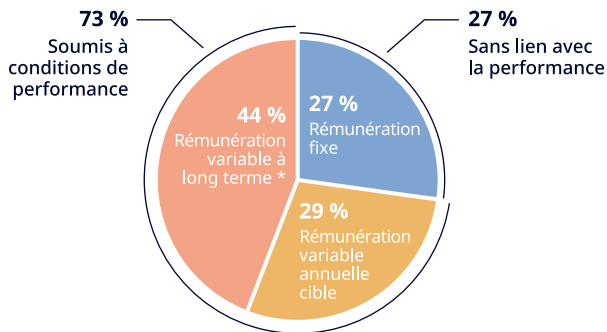
- le niveau de rémunération du Dirigeant Mandataire Social doit être compétitif.

Le Conseil d'Administration s'assure chaque année que les trois principes fondamentaux de la politique sont respectés et c'est au moment du renouvellement de mandat qu'il procède à une revue approfondie de la politique de rémunération. C'est dans le contexte du renouvellement de mandat du Président-Directeur Général l'an dernier que le Conseil d'Administration avait proposé d'apporter des modifications à la politique de rémunération afin de renforcer le lien entre la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et les principes de la politique.

Principes fondamentaux

RÉMUNÉRER LA PERFORMANCE

Structure de la rémunération cible 2025/26



* Valeur IFRS estimée des actions de performance qui seront attribuées au titre de l'exercice 2025/26.

ALIGNER LES INTÉRÊTS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET DES ACTIONNAIRES

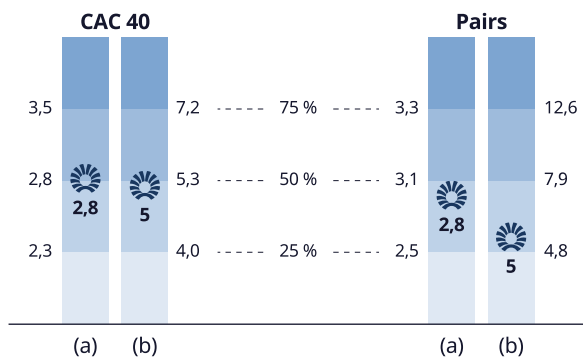
Part significative de la rémunération sous forme d'actions

Alignement des conditions de performance court et long terme avec les priorités stratégiques

Création de valeur (TSR) représentant 30 % du plan d'intéressement à long terme

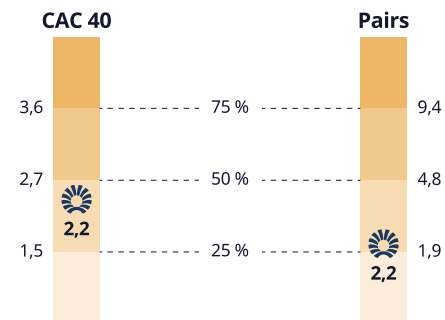
ASSURER LA COMPÉTITIVITÉ DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AVEC LE MARCHÉ

En k€



- (a) Rémunération fixe et variable annuelle cible
(b) Rémunération fixe, variable annuelle cible et plan d'intéressement à long terme attribué

Focus rémunération à long terme (en k€)



Niveau d'attribution des plans d'intéressement à long terme

En comparaison au CAC40 : La rémunération totale cible (fixe et variable annuelle) du Dirigeant Mandataire Social apparaît à la médiane, et légèrement en dessous de la médiane pour la rémunération globale cible, intégrant les actions de performance attribuées en 2024. La structure de rémunération est cohérente avec les pratiques françaises avec une part prépondérante de la rémunération cible soumise à des conditions de performance (73 %).

En comparaison au panel de pairs : la rémunération totale cible du Dirigeant Mandataire Social apparaît entre le 1^{er} quartile et la médiane, et très légèrement supérieure au 1^{er} quartile pour la rémunération globale cible.

Le Conseil d'Administration considère que le positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social aux panels est donc cohérent compte tenu de la taille du Groupe, de la complexité de ses activités, de sa présence internationale et de la différence des structures de rémunération entre les sociétés françaises et les sociétés anglo-saxonnes.

PANELS DE COMPARAISON

Panel CAC 40 : composé de l'ensemble des sociétés du CAC 40.

Panel de pairs (sociétés internationales) : ABInBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken, Remy Cointreau.

Pour cette année, le Conseil d'Administration n'a pas souhaité apporter de changements substantiels à la politique de rémunération, et ce, afin d'en assurer la cohérence et la stabilité. En revanche, pour assurer l'adéquation entre la rémunération et la stratégie de la Société à long terme, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, propose d'apporter les ajustements suivants :

Critères de performance dans la rémunération variable annuelle	Pour l'exercice 2025/26, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, ne reconduira pas le critère lié à la mixité hommes/femmes dans le Top Management compte tenu de l'atteinte de ce critère avec cinq ans d'avance. Il sera remplacé par un objectif stratégique lié aux priorités du Groupe. Pour des raisons de confidentialité quant à la Stratégie du Groupe et de la même manière que les années précédentes, le détail des objectifs extra-financiers et qualitatifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après l'évaluation de ceux-ci par le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration. Les autres critères seront maintenus.
Conditions de performance dans la rémunération variable à long terme	Condition de performance externe (TSR) Le Conseil d'Administration a considéré qu'il paraissait pertinent de supprimer Suntory du panel cette année pour ancrer le lien entre la performance de l'action Pernod Ricard et celle d'actions comparables, intrinsèquement liées au secteur des boissons alcoolisées. Bien que la corrélation entre la performance des divisions Food & Beverage et spiritueux de cet acteur du secteur est forte, le fait que seule l'activité Food & Beverages soit cotée au Japon ne justifiait pas sa présence dans un panel TSR désormais centré sur le secteur des boissons alcoolisées. Le panel sera ainsi composé des 8 sociétés suivantes en plus de Pernod Ricard : ABInBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken, Remy Cointreau. L'échelle d'acquisition restera inchangée avec une acquisition d'action à 50 % pour un TSR positionné à la 5^e place du panel. Condition de performance interne liée à la stratégie S&R Critère lié aux collaborateurs : - Compte-tenu des progrès réalisés par le Groupe sur les sujets de diversité avec 40 % de femmes dans le Top Management au 30 juin 2025, le Conseil d'Administration, sur recommandations du Comité des rémunérations, ne souhaite pas reconduire cet objectif pour les plans de rémunération variable à long terme qui seront attribués à compter de l'exercice 2025/26. - Ainsi, ce critère sera remplacé par un critère lié au développement des collaborateurs, en ligne avec la mise à jour de la stratégie S&R du Groupe et des enjeux RH. Critère lié à la consommation responsable : Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, propose d'actualiser ce critère afin de tenir compte de la mise à jour de la feuille de route S&R du Groupe. Les autres critères, le poids de chaque critère et l'échelle d'acquisition resteront inchangés.

Les autres éléments de la politique de rémunération resteront inchangés. En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 (10^e résolution figurant dans la Partie 8 « Assemblée Générale Ordinaire Annuelle » du document d'enregistrement universel) d'approuver les éléments de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social décrits ci-dessous.

Synthèse de la politique de rémunération

Rémunération fixe	1 325 000 €
Rémunération variable annuelle	Cible : 110 % de la rémunération fixe Maximum : 180 % de la rémunération fixe <u>Conditions de performance</u> - Critères financiers : cible 80 % et maximum 135 % de la rémunération fixe - Critères extra-financiers et qualitatifs : cible 30 % et maximum 45 % de la rémunération fixe
Rémunération variable à long terme	Plafond : 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum, soumis à conditions de performance
Régime de retraite supplémentaire	20 % de la rémunération fixe et variable annuelle (10 % en actions de performance et 10 % en numéraire)
Engagements différés	Clause de non-concurrence + clause de départ contraint : maximum 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.
Autres	Voiture de fonction/régime collectif de prévoyance et de frais de santé



Tableau de synthèse des délégations financières en cours

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par les Assemblées Générales du 10 novembre 2023 et du 8 novembre 2024 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2024/25 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 10 novembre 2023 et du 8 novembre 2024 pour une durée de 18 mois, de 26 mois ou de 38 mois. Ces autorisations arriveront à échéance le 9 janvier 2026 ou 9 janvier 2028 (à l'exception de la 23^e résolution qui est arrivée à échéance le 9 mai 2025).

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 30.06.2025	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (16 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	12 milliards d'euros*	130 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e , 21 ^e , 22 ^e et 23 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2023 s'impute sur le plafond global de 130 millions d'euros fixé dans cette 16 ^e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 17 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023 s'impute sur le plafond de 12 milliards d'euros fixé dans cette 16 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (18 ^e résolution).
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social sans Droit Préférentiel de Souscription par offre au public autre que celles visées au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (17 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	4 milliards d'euros*	39 millions d'euros	Néant	Imputation des émissions d'actions et des titres de créance donnant accès au capital sur les plafonds correspondants de la 16 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 18 ^e , 19 ^e , 20 ^e , 21 ^e , 22 ^e et 23 ^e résolutions s'imputera sur le plafond de 39 millions d'euros fixé dans cette 17 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (18 ^e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sans Droit Préférentiel de Souscription par offre au public visée au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (ex-placement privé) (19 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	4 milliards d'euros*	39 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2023 fixés en matière d'augmentation de capital. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (18 ^e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (20 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2023, fixés en matière d'augmentation de capital.
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (21 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	N/A	130 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 16 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023, 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.

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 30.06.2025	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 08.11.2024 (15 ^e)	38 mois	09.01.2028	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	385 693 (0,15 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,08 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %).
Attribution d'actions gratuites à certains salariés du Groupe	AG du 08.11.2024 (16 ^e)	38 mois	09.01.2028	0,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	97 (0,00004 % du capital)	Plafond de 0,5 % du capital.
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 10.11.2023 (22 ^e)	26 mois	09.01.2026	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 23 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2023	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'Assemblée Générale du 10.11.2023 fixés en matière d'augmentation de capital.



Le Groupe en 2024/25

PERFORMANCES FINANCIÈRES

10 959 M€

Chiffre d'affaires

Croissance organique - 3,0 % ↓

Croissance faciale - 5,5 % ↓

26,9 % / CA

Marge opérationnelle

7,26 €⁽¹⁾

BPA

- 8 % ↓

3,3 x

Dette Nette/EBITDA

+ 0,2 x ↑

2 951 M€

PRO

Croissance organique - 0,8 % ↓

Croissance faciale - 5,3 % ↓

Croissance organique + 64 bps ↑

Croissance faciale - 6 bps ↓

4,70 €⁽²⁾

DPA

→

1,1 Md€

Free cash flow

+ 18 % ↑

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

40 %

de femmes au sein
du Top Management⁽³⁾

- 13 %

d'émissions de GES
non-FLAG du scope 3⁽⁵⁾

13

campagnes de marque
sur la consommation
responsable⁽⁴⁾

- 10 %

d'émissions de GES FLAG
des scopes 1 et 3⁽⁵⁾

- 42 %

d'émissions de GES
des scopes 1 et 2⁽⁵⁾

- 15 %

de consommation
en eau, en intensité⁽⁶⁾

UNE PRÉSENCE MONDIALE ÉQUILBRÉE ENTRE LES RÉGIONS ET ENTRE LES MARCHÉS MATURES ET ÉMERGENTS

Amériques

29 %

Part du chiffre d'affaires

Europe

29 %

Part du chiffre d'affaires

Asie et reste
du monde

42 %

Part du chiffre d'affaires

Marchés matures

env. 55 %

Marchés émergents

env. 45 %

18 224
salariés

Marques distribuées dans
+ de 160
pays

Services commerciaux
internes dans

60
pays

(1) BPA sur la base du résultat net courant part du Groupe non courant. (2) DPA soumis à l'approbation des actionnaires le 27 octobre 2025. (3) Les objectifs relatifs au plan d'intéressement à long terme, ainsi qu'aux décisions liées aux talents ainsi qu'à la rémunération sont basés sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises. Le Top management comprend les collaborateurs de la tranche C et au-delà. (4) Depuis l'exercice 2021/22. (5) Par rapport à l'exercice de référence 2021/22, objectif SBT. (6) Par rapport à l'exercice de référence 2017/18.

6.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2025

6.1.1 Compte de résultat

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Chiffre d'affaires	11 598	10 959
Marge brute après coûts logistiques	6 975	6 516
Frais publi-promotionnels	(1 872)	(1 679)
Contribution après frais publi-promotionnels	5 103	4 837
Résultat opérationnel courant	3 116	2 951
Résultat opérationnel	2 724	2 743
Résultat financier	(437)	(492)
Impôts sur les bénéfices	(766)	(574)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence et résultat des activités détenues en vue de la vente	(7)	(3)
RÉSULTAT NET	1 514	1 674
Dont :		
Part des participations ne donnant pas le contrôle	38	48
Part du Groupe	1 476	1 626
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	5,84	6,47
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	5,83	6,45

6.1.2 Bilan

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
ACTIF		
Actifs non courants	25 725	24 722
<i>Dont immobilisations incorporelles et goodwill</i>	19 040	17 921
Actifs courants	13 065	12 292
Actifs destinés à être cédés	395	65
TOTAL DE L'ACTIF	39 185	37 080
PASSIF		
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	16 797	16 226
Passifs non courants	15 146	14 405
Passifs courants	7 091	6 442
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	151	7
TOTAL DU PASSIF	39 185	37 080

6.1.3 Endettement financier net

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Endettement financier brut non courant	11 040	10 434
Endettement financier brut courant	2 130	1 718
Instruments dérivés Actif non courants	-	(36)
Instruments dérivés Actif courants	-	-
Instruments dérivés Passif non courants	10	-
Instruments dérivés Passif courants	6	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 683)	(1 829)
ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES LOCATIVES	10 503	10 292
Dettes locatives	448	435
ENDETTEMENT FINANCIER NET	10 951	10 727
Free cash flow ⁽¹⁾	963	1 133

(1) Le calcul du free cash flow est détaillé dans la note 5.3 - Endettement Net du rapport de gestion.

6.1.4 Flux de trésorerie

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	3 378	3 101
Intérêts financiers versés, nets	(336)	(426)
Impôts versés, nets	(547)	(417)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(768)	(470)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	1 727	1 788
Variation nette de trésorerie d'investissement	(676)	(521)
Variation nette de trésorerie de financement	(209)	(2 396)
Trésorerie des activités cédées	-	-
Incidence des écarts de conversion	232	275
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	1 609	2 683
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	2 683	1 829

6.2 Analyse de l'activité et du résultat

Nouvelle année d'amélioration de la marge opérationnelle organique, avec des investissements soutenus dans la désirabilité de nos marques pour accompagner notre croissance durable à long terme

- **Chiffre d'affaires - 3,0 % en organique**, avec des reculs en Chine, aux États-Unis et dans le Global Travel Retail en Asie, qui impactent négativement le mix marché. De nombreux autres marchés sont résilients ou en forte croissance; dans lesquels, pour la plupart d'entre eux, le Groupe consolide ou gagne des parts de marché.
- **Poursuite de la reprise des volumes (+ 2 %)** pour le 3^e semestre consécutif.
- **Forte progression de + 64 pdb de la marge opérationnelle organique**, bénéficiant de la pleine réalisation en FY25 du programme d'efficacité opérationnelles FY23-25 pour un montant de 900 millions d'euros et d'une forte discipline sur les coûts.
- **Maintien de la marge opérationnelle en données publiées** malgré des effets de change fortement négatifs.
- **Free Cash Flow de 1,1 milliard d'euros**, (+ 18 %) grâce notamment à une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement permettant une forte amélioration de la conversion en cash.
- Investissements dans la croissance durable à long terme avec 1,2 milliard d'euros de **Capex et d'investissements en stocks stratégiques**, après le pic de l'exercice 2023/24; et poursuite de la gestion dynamique du portefeuille, incluant les cessions des Vins et d'Imperial Blue ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires.

6.2.1 Présentation des résultats

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

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Résultat opérationnel courant	3 116	2 951
Résultat financier courant	(417)	(455)
Impôt sur les bénéfices courant	(646)	(619)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées ou destinées à être cédées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(53)	(49)
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE ⁽¹⁾	2 000	1 829
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (en euros)	7,90	7,26

(1) Résultat opérationnel courant après prise en compte des frais financiers courants, de l'impôt courant sur les sociétés, du résultat des sociétés mises en équivalence, ainsi que du résultat des activités abandonnées ou destinées à être cédées.

6.2.1.2 Résultat opérationnel courant

Groupe						
En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	11 598	10 959	(639)	-5,5 %	(351)	-3,0 %
Marge brute après coûts logistiques	6 975	6 516	(459)	-6,6 %	(268)	-3,8 %
Frais publi-promotionnels	(1 872)	(1 679)	192	-10,3 %	165	-8,8 %
Contribution après frais publi-promotionnels	5 103	4 837	(266)	-5,2 %	(103)	-2,0 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	3 116	2 951	(165)	-5,3 %	(24)	-0,8 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

Amérique						
En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	3 340	3 154	(186)	-5,6 %	(96)	-2,9 %
Marge brute après coûts logistiques	2 162	2 021	(140)	-6,5 %	(78)	-3,6 %
Frais publi-promotionnels	(668)	(603)	65	-9,8 %	50	-7,5 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 493	1 419	(75)	-5,0 %	(27)	-1,8 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	878	847	(31)	-3,6 %	3	0,4 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

Asie/Reste du Monde						
En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	4 973	4 635	(338)	-6,8 %	(194)	-3,9 %
Marge brute après coûts logistiques	2 851	2 620	(231)	-8,1 %	(131)	-4,5 %
Frais publi-promotionnels	(678)	(580)	99	-14,5 %	86	-12,7 %
Contribution après frais publi-promotionnels	2 173	2 040	(133)	-6,1 %	(44)	-2,0 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 461	1 360	(101)	-6,9 %	(17)	-1,2 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

Europe						
En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	3 285	3 170	(115)	-3,5 %	(60)	-1,9 %
Marge brute après coûts logistiques	1 962	1 875	(87)	-4,4 %	(60)	-3,1 %
Frais publi-promotionnels	(525)	(497)	28	-5,4 %	28	-5,4 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 437	1 378	(59)	-4,1 %	(31)	-2,2 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	777	744	(33)	-4,2 %	(11)	-1,4 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

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

	Volumes	Volumes	Croissance interne ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
<i>En millions de caisses de 9 litres</i>	30.06.2024	30.06.2025			
Absolut	12,0	12,3	+2 %	2 %	-1 %
Jameson	10,7	11,2	+3 %	+5 %	-2 %
Ballantine's	8,8	9,1	+0 %	+3 %	-3 %
Chivas Regal	4,7	4,8	+2 %	2 %	+1 %
Ricard	4,3	4,2	-5 %	-2 %	-2 %
Malibu	4,4	4,1	-10 %	-6 %	-3 %
Beefeater	3,3	3,3	+3 %	0 %	+3 %
Havana Club	3,5	3,3	+1 %	-7 %	+8 %
Martell	2,2	1,9	-20 %	-12 %	-8 %
The Glenlivet	1,4	1,4	-4 %	1 %	-6 %
Mumm	0,5	0,5	-3 %	-2 %	-2 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	+8 %	9 %	-1 %
Royal Salute	0,2	0,2	-18 %	-13 %	-4 %
MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES	56,5	56,7	-4 %	0 %	-5 %

(1) Croissance interne, définie en 5.5 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2024/25 s'élève à **10 959 millions d'euros**, - 3,0 % en organique et - 5,5 % en publié, du fait d'un impact négatif des taux de change de - 277 millions d'euros, principalement dû à la livre turque, au peso argentin et à la roupie indienne.

Par région :

• Amérique - 3 %.

- **États-Unis - 6 %, marché des spiritueux (incluant les boissons prêtes à boire, RTD) en légère croissance, impacté par une confiance des consommateurs atone et une modération motivée par des raisons économiques. Notre performance sell-out continue de se rapprocher de celle du marché.**
- Notre performance sell-out continue de se rapprocher de celle du marché, en volume comme en valeur, témoignant d'une solide exécution et des investissements importants réalisés sur nos marques.
- Jameson, Absolut et Kahlua performant mieux que leurs concurrents. Jameson progresse significativement avec un sell-out positif au T4.
- Stratégie de Route to Market (distribution) revisitée durant l'été afin de mieux aligner et accroître les capacités d'exécution.
- Les incertitudes prolongées concernant les droits de douane ont impacté les niveaux de stocks des distributeurs en fin d'exercice, qui seront ajustés au cours de FY26.
- **Canada** en solide croissance, avec en particulier Jameson, Bumbu, The Glenlivet et les RTD. Gains de parts de marché.
- **Brésil** en bonne croissance, tirée par les marques Stratégiques Internationales : Beefeater, Royal Salute, Chivas Regal et Absolut, qui gagnent des parts de marché.
- **Mexique** en baisse « low single digit », gains de parts de marché dans les whiskies.

• Asie-Reste du Monde - 4 %

- **Inde +6%, forte demande sous-jacente des consommateurs et poursuite de la premiumisation.**
 - Performance solide de l'ensemble du portefeuille, soutenue par une demande consommateur dynamique.
 - Poursuite de la premiumisation, avec une croissance hors Imperial Blue qui s'élève à + 8 %.
 - Croissance à deux chiffres pour Royal Stag.
 - Croissance à deux chiffres pour les marques internationales stratégiques, notamment Jameson, désormais la marque d'alcool importé n°1 en Inde et le 2^e marché mondial de Pernod Ricard pour Jameson en volume.
 - Cession d'Imperial Blue attendue comme immédiatement relative sur les marges et la croissance du chiffre d'affaires⁽¹⁾.
 - Changement de politique d'accise dans l'État du Maharashtra, avec un impact négatif attendu sur les ventes en FY26, en particulier au T1.
- **Chine - 21 %, environnement macroéconomique difficile et faible moral des consommateurs.**
 - Baisse des ventes de Martell et des marques de Scotch.
 - Forte croissance des marques premium : Jameson, Absolut et Olmeca.
 - Pénétration croissante des spiritueux premium auprès de la classe moyenne émergente.
 - La faible demande consommateur au T4, ainsi que l'anticipation de la fin de l'enquête anti-dumping, conduisent à un surplus de stocks chez les distributeurs en fin d'année.
 - En conséquence, baisse significative attendue au T1.

⁽¹⁾ Sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires.

- **Japon** en croissance « mid single digit » et gains de parts de marché. Forte baisse en **Corée du Sud** et sur le **marché taiwanais** dans un contexte macro-économique difficile.
- Très forte croissance organique et publiée en **Turquie** tirée par Chivas Regal et Ballantine's. Forte croissance en **Afrique du Sud** avec Martell et Jameson, gains de parts de marché.
- **Australie** en croissance « mid single digit » et gains de parts de marché.
- **Europe - 2 % (stable ex-Russie), chiffre d'affaires résilient.**
 - Forte dynamique en Europe de l'Est; l'Europe de l'Ouest et la **France** sont en croissance, **l'Allemagne** et **l'Espagne** sont en déclin.
 - Gains de parts de marché en France et en Allemagne et maintien au **Royaume-Uni**.
 - Bonnes performances des marques Bumbu, Jameson, Chivas, Ballantine's, Perrier-Jouët et Altos.
- **Global Travel Retail - 13 %, amélioration progressive attendue avec la résolution de la suspension d'importation du Cognac dans le duty free chinois.**
 - Baisse des ventes en organique sur l'exercice 2024/25, impactée notamment par la suspension d'importation du Cognac dans le duty free chinois depuis décembre 2024.
 - Faiblesse en Corée du Sud et sur le marché taiwanais pesant également sur la croissance de **l'Asie**.
 - Croissance dans les autres régions, notamment en **Europe** et aux **Amériques**.
 - Baisse significative attendue au T1 sur une base de comparaison élevée, avec une reprise des ventes de Martell dans le Duty Free chinois attendue au T2.
- Retour à la croissance attendu pour l'exercice 2025/26.

Par marque :

- **Marques Internationales Stratégiques - 4 %,**
 - **Jameson** en croissance globale « low single digit », bonne dynamique dans la plupart des régions, stabilisation aux États-Unis, baisse en Europe de l'Ouest.
 - **Martell** en forte baisse en Chine avec maintien des parts de marché, croissance en Afrique du Sud.
 - **Absolut** en croissance dans toutes les régions sauf en Europe de l'Ouest, lié au ralentissement en Allemagne.
 - **Portefeuille** de Scotch en légère baisse notamment aux États-Unis, en Allemagne, Corée du Sud et sur le marché taiwanais, mais en croissance sur de nombreux marchés.
- **Marques Locales Stratégiques + 2 %,**
 - Forte dynamique des whiskies Seagram's, notamment Royal Stag.
 - Forte croissance de Kahlúa aux États-Unis et d'Olmecca en Afrique, Europe de l'Est et Chine.
- **Marques Specialty - 7 %,**
 - Très forte croissance de **Bumbu** en Europe et au Canada.
 - Bonne croissance de **The Deacon** au Japon et **Château Sainte Marguerite** en Europe de l'Ouest et aux États-Unis.
 - Baisse d'**Aberlour** aux États-Unis et sur le marché taiwanais.
 - Baisse de **Lillet** liée au ralentissement en Allemagne.
- **RTDs + 7 %,** croissance solide sur l'ensemble du portefeuille.

6.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels

La marge brute est impactée par un mix marché défavorable, tout en bénéficiant des programmes d'efficacités sur les coutants.

Les frais publi-promotionnels représentent environ 16 % du chiffre d'affaires, avec une allocation stratégique des ressources marketing pour maximiser les opportunités de croissance.

6.2.4 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant de l'exercice 2024/25 s'élève à 2 951 millions d'euros, en déclin organique de - 0,8 %, - 5,3 % en publié.

- Discipline rigoureuse des coûts de structure, en réduction organique de - 4 %.
- La marge opérationnelle est impactée par des effets de change défavorables de - 112 millions d'euros, principalement liés à

la livre turque, au naira nigérian, à la roupie indienne, à la livre sterling et au peso argentin, et par un effet périmètre de -29 millions d'euros, principalement du fait des cessions des marques Clan Campbell et Becherovka.

- La baisse du résultat opérationnel courant publié est principalement liée aux effets de change défavorables.

6.2.5 Résultat financier courant

Augmentation des charges financières courantes, avec un coût moyen de la dette de 3,2 %

6.2.6 Résultat net courant part du Groupe

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 1 829 millions d'euros en baisse de - 9 %.

6.2.7 Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe est de 1 626 millions d'euros, en croissance de + 10 %, du fait d'une diminution des charges non courantes par rapport à l'exercice 2023/24. Celles-ci sont principalement liées à des opérations de restructuration, sur une

base de comparaison favorable du fait de la dépréciation de l'activité vins, partiellement compensée par la reprise de la dépréciation de Kahlúa de l'exercice précédent.

6.3 Endettement net

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

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2024	30.06.2025
Résultat opérationnel courant	3 116	2 951
Autres produits et charges opérationnels	(392)	(208)
• Dotations aux amortissements d'immobilisations	441	422
• Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	495	52
• Variation nette des provisions	(37)	(42)
• Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	1	(7)
• Résultat des cessions d'actifs	(292)	(93)
• Charges liées aux plans de stock-options	45	25
• Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2	1
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	654	358
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS	3 378	3 101
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(767)	(470)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(884)	(844)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(764)	(655)
FREE CASH FLOW	963	1 133
<i>dont free cash flow courant</i>	<i>1 175</i>	<i>1 348</i>
Acquisitions nettes d'immobilisations financières et d'activités et autres	38	134
Variation du périmètre de consolidation	-	-
• Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	-	4
• Dividendes et acomptes versés	(1 208)	(1 201)
• (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(334)	(11)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	(1 542)	(1 208)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVICES)	(541)	59
Incidence des écarts de conversion	(46)	282
Effet non monétaire sur les dettes locatives	(90)	(117)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVICES)	(677)	224
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(10 273)	(10 951)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(10 951)	(10 727)

6.4 Perspectives

Perspectives 2025/26

Nous prévoyons que l'exercice 2025/26 sera une année de transition avec une amélioration des tendances en chiffre d'affaires organique, se matérialisant au deuxième semestre.

Nous prévoyons un T1 en baisse, en raison d'ajustements de stocks des grossistes aux États-Unis ; de la demande faible et des ajustements de stocks en Chine ; de l'impact du changement de politique sur les droits d'accise dans l'état du Maharashtra en Inde, particulièrement au premier trimestre, et une reprise des ventes Duty Free de Cognac en Chine à partir du deuxième trimestre seulement.

Nous continuons à investir en soutien de la désirabilité de nos marques par une allocation de ressource optimisée, des efficacités accrues, des innovations et des expériences ; avec un ratio de frais publi-promotionnels maintenu à environ 16 %.

Nous nous focalisons sur la protection autant que possible de notre marge opérationnelle organique notamment par un strict contrôle des coûts et le déploiement de nos initiatives d'efficacité.

Notre ambition est de continuer à délivrer une forte génération de cash, avec des investissements stratégiques inférieurs à 900 millions d'euros, une optimisation du besoin en fonds de roulement, et une amélioration de la conversion cash comparée à 2024/25.

Nous prévoyons un impact de change significativement négatif ⁽¹⁾.

Moyen terme 2026/27-2028/29

Tirant profit de notre position géographique unique étendue et équilibrée et de notre portefeuille diversifié de marques de spiritueux premium internationaux.

Amélioration attendue de notre croissance organique du chiffre d'affaires dans une fourchette comprise, en moyenne, entre + 3 % et + 6 %, ainsi qu'une progression de notre marge opérationnelle organique.

Hausse de la marge opérationnelle organique soutenue par des mesures d'efficacité de 1 milliard d'euros entre 2025/26 et 2028/29, générée par l'optimisation des Opérations et la mise en place d'une organisation adaptée.

Maintien des investissements conséquents derrière nos marques avec un ratio investissements publi-promotionnels/CA d'environ 16 %, avec agilité et réactivité pour maximiser les opportunités au niveau des marques comme des marchés.

Forte génération de cash visant un ratio de conversion d'environ 80 % et au-delà pour financer les priorités de notre politique financière dont nos investissements stratégiques qui se normalisent pour un montant inférieur à 1 milliard d'euros.

Nous sommes confiants dans notre stratégie, dans notre modèle opérationnel et dans l'engagement de nos équipes pour créer durablement de la valeur dans le temps.

6.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

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

6.5.1 Croissance interne

La croissance interne est calculée en excluant les impacts des variations des taux de change, des acquisitions et cessions, des changements dans les principes comptables applicables ainsi que de l'hyperinflation.

L'impact des taux de change est calculé en convertissant les résultats de l'exercice en cours aux taux de change de l'exercice précédent et en ajoutant la variation des écarts de change reportés dans l'exercice en cours et dans l'exercice précédent.

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

L'impact de l'hyperinflation sur le résultat opérationnel courant réalisé en Turquie et Argentine est exclu de la croissance interne en plafonnant les hausses de prix et coûts unitaires locaux à un maximum de + 26 % par an, équivalent à + 100 % sur 3 ans.

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

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

6.5.2 Free cash flow

Le *free cash flow* correspond à la variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation en ajoutant les produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles et en déduisant les investissements.

⁽¹⁾ Sur la base des taux spot actuel.

6.5.3 Indicateurs « courants »

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

- **Free cash flow courant**

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

- **Résultat opérationnel courant**

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

- **Résultat net courant part du Groupe**

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

6.5.4 Dette nette

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

6.5.5 EBITDA

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

6.6 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA

6.6.1 Relations Société Mère-filiales

Pernod Ricard SA, Société Mère du Groupe, a pour rôle essentiel d'assurer les missions d'intérêt général et de coordination dans les domaines de la stratégie, du contrôle financier des filiales, de la croissance externe, du marketing, du développement, de la recherche, des relations humaines et de la communication. Les relations entre Pernod Ricard SA et ses filiales consistent essentiellement en des facturations de redevances pour l'exploitation des marques dont Pernod Ricard SA est propriétaire, en des facturations diverses et en l'encaissement de dividendes.

6.6.2 Résultat et bilan au 30 juin 2025

Analyse du compte de résultat de l'exercice 2024/25

Les produits d'exploitation représentent un montant de 502 millions d'euros au 30 juin 2025 soit une hausse par rapport au 30 juin 2024 de 29 millions d'euros.

Le montant des charges d'exploitation au 30 juin 2025 est de (697) millions d'euros contre (655) millions d'euros sur l'exercice précédent soit une augmentation des charges de (42) millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à (195) millions d'euros au 30 juin 2025, en diminution de (13) millions d'euros en comparaison du résultat d'exploitation au 30 juin 2024.

Le montant du résultat financier est de 1 393 millions d'euros au 30 juin 2025 contre 1 891 millions d'euros au 30 juin 2024 soit une diminution de (498) millions d'euros (cf. Note 18).

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2025 représente une charge de (75) millions d'euros.

Enfin, le poste impôt sur les bénéfices est constitué d'un produit d'impôt de 146 millions d'euros lié aux effets de l'intégration fiscale sur la période 2024/25.

Par conséquent, le résultat net de l'exercice 2024/25 est bénéficiaire de 1 269 millions d'euros.

Analyse du bilan de l'exercice 2024/25

À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 13 197 millions d'euros au 30 juin 2025 contre 13 140 millions d'euros pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 57 millions d'euros qui provient principalement des immobilisations financières pour 69 millions d'euros (cf. Note 3).

Les actifs circulants s'élèvent à 4 555 millions d'euros au cours de l'exercice soit une diminution de (1 004) millions d'euros en comparaison au 30 juin 2024.

Les comptes de régularisation d'actif d'un montant de 223 millions d'euros sont constitués des postes écart de conversion actif et des primes de remboursement des obligations.

Au passif

Les capitaux propres s'élèvent à 6 453 millions d'euros au 30 juin 2025, contre 6 517 millions d'euros au 30 juin 2024. Les principaux mouvements de la période sont :

- le résultat bénéficiaire de 1 269 millions d'euros ;
- le versement du solde du dividende de l'exercice 2024/25 pour 591 millions d'euros ;

- le versement d'un acompte sur dividende de 2,35 euros par action au titre de l'exercice 2024/25, soit un montant de 591 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 25 juillet 2025 ;
- l'annulation des actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions de l'exercice 2023/24 pour un montant de 150 millions d'euros.

Le montant des provisions pour risques et charges est de 508 millions d'euros, en diminution de (64) millions d'euros.

Au cours de la période, les dettes financières diminuent de (872) millions d'euros. Cela est principalement dû :

- à la contractualisation d'un nouvel emprunt obligataires de 800 millions d'euros.
- au remboursement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 milliard et 650 millions d'euros ;

- à la variation du poste intérêts courus de 5 millions d'euros ;
- à l'effet de change sur les dettes en dollars de 117 millions d'euros.

Les dettes d'exploitation s'élèvent à 926 millions d'euros soit une augmentation de 38 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- augmentation des comptes fournisseurs de 21 millions d'euros ;
- augmentation des dettes fiscales et sociales de 13 millions d'euros.

Le compte de régularisation passif d'un montant de 20 millions d'euros au 30 juin 2025 est constitué du poste écart de conversion passif en augmentation de 10 millions d'euros par rapport au 30 juin 2024.

6.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

En euros	30.06.2021	30.06.2022	30.06.2023	30.06.2024	30.06.2025
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	405 908 668	399 818 401	396 229 186	392 659 559	391 017 252
Nombre d'actions émises	261 876 560	257 947 355	255 631 733	253 328 748	252 269 195
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES					
Chiffre d'affaires hors taxes	288 181 244	360 568 871	422 705 521	440 468 100	442 943 665
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	557 958 295	1 730 616 561	1 928 375 540	2 026 177 680	1 193 184 285
Impôt sur les bénéfices	130 649 147	144 589 985	98 785 250	143 089 483	145 790 790
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	657 285 969	1 834 554	1 968 175 590	1 758 623 509	1 269 104 179
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	741 313 021	1 056 560 892	1 188 492 164	1 181 572 280	-
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,63	7,27	7,93	8,56	6,42
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2,51	7,11	7,7	6,94	5,03
Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	3,12	4,12	4,70	4,70	-
PERSONNEL					
Nombre de salariés	496	571	687	821	880
Montant de la masse salariale	82 640 089	82 651 720	98 366 251	106 414 192	137 758 327
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	35 041 823	42 927 004	45 354 417	52 008 267	57 134 332

(1) Le montant des dividendes 2025 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 - Dividendes ayant trait à l'exercice du 1^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025.



Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2025.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2025.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2025 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de Madame Anne Lange en qualité d'Administratrice.
5. Renouvellement du mandat de la Société Paul Ricard, représentée par Madame Patricia Ricard Giron, en qualité d'Administrateur.
6. Renouvellement du mandat de Madame Veronica Vargas en qualité d'Administratrice.
7. Nomination de Monsieur Albert Baladi en qualité d'Administrateur.
8. Nomination de Monsieur Jean Lemierre en qualité d'Administrateur.
9. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024/25 ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
10. Approbation de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
11. Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux.
12. Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs.
13. Approbation des conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
14. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

15. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues dans la limite de 10 % du capital social.
16. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant nominal maximal de 129 millions d'euros (soit environ 33 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société, avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription.
17. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant maximal de 39 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, dans le cadre d'une offre au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.
18. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans Droit Préférentiel de Souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 16^e, 17^e et 19^e résolutions.
19. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant maximal de 39 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription dans le cadre de l'article L. 411-2-1° du Code monétaire et financier.
20. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société en vue de rémunérer les apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10 % du capital social.
21. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social pour un montant nominal maximal de 129 millions d'euros (soit environ 33 % du capital social) par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.
22. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription au profit de ces derniers.
23. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription au profit de ces derniers.
24. Modification des articles 21 et 33 des statuts.
25. Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.



Rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions

Première à troisième résolutions

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

La **1^{ère} résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2024/25. Par le vote de la **2^e résolution**, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2024/25. La **3^e résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2024/25 à 4,70 euros par action. Un acompte sur dividende de 2,35 euros par action ayant été versé le 25 juillet 2025, le solde, soit 2,35 euros par action, serait détaché le 24 novembre 2025 (avec une record date le 25 novembre 2025) et mis en paiement le 26 novembre 2025.

Quatrième à huitième résolutions

Composition du Conseil d'Administration : renouvellements et nominations

Les renseignements concernant les Administrateurs dont le renouvellement est proposé figurent dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.1.2.2 « Évolution de la composition du Conseil d'Administration au cours des deux derniers exercices ».

Le mandat d'Administratrice de Madame Anne Lange arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la **4^e résolution**, de le renouveler pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par le vote de la **5^e résolution**, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de la Société Paul Ricard, représentée par Madame Patricia Ricard Giron, qui arrive à échéance. Ce mandat serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par le vote de la **6^e résolution**, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Veronica Vargas, qui arrive à échéance. Ce mandat serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Il est par ailleurs rappelé que Madame Namita Shah n'a pas souhaité renouveler son mandat d'Administratrice qui arrive à échéance.

Par le vote de la **7^e résolution**, nous vous proposons de nommer Monsieur Albert Baladi en qualité d'Administrateur. Le mandat de Monsieur Albert Baladi serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Enfin, par le vote de la **8^e résolution**, nous vous proposons de nommer Monsieur Jean Lemierre en qualité d'Administrateur. Le mandat de Monsieur Jean Lemierre serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2029 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 ces candidatures. Ils ont notamment apprécié la grande expertise de Monsieur Albert Baladi dans le secteur des produits de grande consommation, sa vaste compréhension des consommateurs ainsi que son expérience de direction générale d'une entreprise leader mondiale de son secteur. Ils ont en outre revu et confirmé qu'il satisfait pleinement aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère. Quant à Monsieur Jean Lemierre sa carrière remarquable, son expérience en matière financière, internationale et géopolitique complètent parfaitement la composition du Conseil. La revue de son indépendance a été faite et confirmée par le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que par le Conseil d'administration.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration serait composé de 15 membres (dont deux Administrateurs représentant les salariés), et compterait 8 membres indépendants (soit 61,5 %) et 6 femmes (soit 46,2 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi.

Neuvième résolution

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024/25, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

La **9^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation, conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024/25, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société.

L'ensemble de ces éléments figure dans le document d'enregistrement universel, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.1 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2024/25 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

Dixième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

La **10^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2025/26. Ces informations sont présentées dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.2 « Politique de rémunération du Président-Directeur Général ».

Onzième résolution

Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux

La **11^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les informations relatives à la rémunération au titre de l'exercice 2024/25 de chacun des Mandataires Sociaux de Pernod Ricard, telles que mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce et présentées en détail dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.3 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2024/25 aux Mandataires Sociaux ».

Douzième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La **12^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2025/26, telle que décrite dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », section 2.6.4 « Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration ».

Treizième résolution

Approbation des conventions réglementées

Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (figurant dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 7 « Comptes sociaux de Pernod Ricard SA ») ne faisant état d'aucune convention nouvelle conclue au cours de l'exercice clos le 30 juin 2025, il vous est proposé, par le vote de la **13^e résolution**, d'approuver le contenu de ce rapport.

Conformément à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a également procédé à l'examen annuel des conventions réglementées conclues et autorisées lors d'exercices antérieurs et a pris acte qu'il n'existait aucune convention réglementée s'étant poursuivie au cours de l'exercice clos le 30 juin 2025.

Quatorzième résolution

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

L'Assemblée Générale du 8 novembre 2024 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les titres de la Société. Les opérations réalisées dans le cadre de cette autorisation sont décrites dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », section 2.3 « Programme

de rachat d'actions ». Cette autorisation arrivant à échéance le 7 mai 2026, nous vous proposons, par la **14^e résolution**, d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la Société à un **prix maximum d'achat fixé à 210 euros par action**, hors frais d'acquisition. Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra être supérieur à 5 297 652 990 euros.

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**, en vue notamment de :

- 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
- la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces ; ou
- 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 dans les conditions prévues par la loi ; ou
- leur conservation et remise ultérieure (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
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ; ou
- leur annulation ; ou
- l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité ; ou
- la réalisation d'opérations sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur, ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

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 d'actions déjà en cours ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre ; et
- s'inscrivent dans l'un des objectifs suivants :
 - la remise d'actions aux bénéficiaires d'actions gratuites et/ou de performance ; ou
 - la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces ; ou
 - l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées.

Quinzième résolution

Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues

Parmi les objectifs du programme de rachat (14^e résolution) figure l'annulation des actions acquises. À cette fin, nous vous demandons, par le vote de la **15^e résolution**, d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions de la Société qu'elle pourrait acquérir dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % des actions composant le capital de la Société par période de 24 mois. Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Seizième résolution

Délégation de compétence en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription

Afin de poursuivre sa stratégie de croissance et de disposer de moyens adaptés à l'évolution du Groupe, votre Conseil d'Administration vous propose des résolutions dont l'objet est de lui consentir des délégations de compétence et autorisations ayant pour but de permettre à votre Conseil d'Administration de disposer de flexibilité dans le choix des émissions envisageables et d'adapter, le moment venu, la nature des instruments financiers à émettre en fonction de l'état et des possibilités offertes par les marchés financiers, français ou internationaux.

La **16^e résolution** concerne les émissions, avec maintien de votre Droit Préférentiel de Souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social). Dans l'hypothèse d'une émission de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions nouvelles de la Société – c'est-à-dire, par exemple, des obligations à bons de souscription d'actions, des obligations convertibles, ou des bons de souscription émis de manière autonome – votre décision emporterait renonciation par les actionnaires à la souscription des actions susceptibles d'être obtenues à partir des valeurs mobilières initialement émises pour lesquelles votre droit préférentiel est maintenu. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 129 millions d'euros, soit environ 33 % du capital social, qui constituerait également le plafond global sur lequel s'imputeraient les émissions décidées en vertu des 17^e (émission de titres avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 1^o du Code monétaire et financier), 18^e (augmentation du nombre de titres émis), 19^e (émission de titres avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription par offre au public visée à l'article L. 411-2 1^o du Code monétaire et financier), 20^e (rémunération d'apports en nature), 21^e (incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres), 22^e (augmentation de capital réservée aux salariés) et 23^e (augmentation de capital réservée à des bénéficiaires dénommés) résolutions (le « Plafond Global »). Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances pouvant être émis en vertu de cette résolution serait limité à 12 milliards d'euros, étant précisé que sur ce montant s'imputerait le montant nominal des titres de créance qui seraient émis en vertu des 17^e et 19^e résolutions. Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

À ces plafonds (ainsi qu'aux plafonds des 17^e, 18^e, 19^e, 20^e, 21^e, 22^e et 23^e résolutions) s'ajoutera également le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Dix-septième résolution

Délégation de compétence en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, dans le cadre d'une offre au public autre que celles visées au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

La possibilité de procéder à une augmentation de capital sans Droit Préférentiel de Souscription permettrait au Conseil d'Administration de réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite, ou lorsque les émissions sont réalisées sur les marchés financiers français et étrangers, notamment en cas d'offre au public. Votre Conseil d'Administration vous demande, par le vote de la **17^e résolution**, de lui déléguer votre compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires, à concurrence d'un montant maximal de 39 millions d'euros, soit environ 10 % du capital social. Ce montant de 39 millions d'euros est commun aux 19^e (émission de titres avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription par offre au public visée à l'article L. 411-2 1^o du Code monétaire et financier), 20^e (rémunération d'apports en nature), 22^e (augmentation de capital réservée aux salariés) et 23^e (augmentation de capital réservée à des bénéficiaires dénommés) résolutions et s'imputerait sur le montant du Plafond Global de 129 millions d'euros fixé par la 16^e résolution.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société pouvant être émis en vertu de cette résolution serait limité à 4 milliards d'euros et s'imputerait sur le montant nominal global de 12 milliards d'euros fixé par la 16^e résolution.

Le prix d'émission des actions émises directement serait fixé librement par le Conseil d'Administration, à condition qu'il soit au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %. Cette limite correspond à celle qui était applicable par principe avant l'entrée en vigueur de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France. Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus.

Les actions et/ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution pourront également être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » ou d'un « scheme of arrangement » de type anglo-saxon) sur les titres d'une société dans les conditions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Dix-huitième résolution

Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital avec ou sans Droit Préférentiel de Souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 16^e, 17^e et 19^e résolutions

Par le vote de la **18^e résolution**, nous vous proposons de déléguer la compétence de l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration pour décider, ainsi que la loi le permet, s'il constate une demande excédentaire lors d'une augmentation de capital avec ou sans Droit Préférentiel de Souscription, d'augmenter le nombre de titres à émettre au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable. Cette option permet, dans le cadre d'une émission de titres, de procéder dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription, à une émission complémentaire de titres d'un montant maximum de 15 % de l'émission initiale, notamment en vue d'octroyer une option de surallocation, sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée (16^e, 17^e et 19^e résolutions) ainsi que du Plafond Global fixé par la 16^e résolution.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Dix-neuvième résolution

Délégation de compétence en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, dans le cadre de l'article L. 411-2 1^o du Code monétaire et financier

La possibilité de procéder à une augmentation de capital sans Droit Préférentiel de Souscription permettrait au Conseil d'Administration de réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite. Par le vote de la **19^e résolution**, nous vous proposons de déléguer la compétence de l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration afin d'émettre par offre au public au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires. Cette délégation permettrait à votre Conseil de décider de procéder à des augmentations de capital à concurrence d'un montant nominal maximal de 39 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social), étant précisé que ce montant s'imputerait sur le montant maximal de 39 millions d'euros prévu par la 17^e résolution et sur le Plafond Global de 129 millions d'euros de la 16^e résolution.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société pouvant être émis en vertu de cette résolution serait limité à 4 milliards d'euros et s'imputerait sur le montant nominal maximal de 4 milliards d'euros prévu par la 17^e résolution et sur le montant nominal global de 12 milliards d'euros de la 16^e résolution.

Le prix d'émission des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital sera fixé de la même manière que pour la 17^e résolution.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Vingtième résolution

Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital la Société ou d'une autre société en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social

Par le vote de la **20^e résolution**, nous vous demandons de déléguer la compétence de l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration afin d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société constitués de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, permettant ainsi de rémunérer des acquisitions de titres de sociétés par l'émission de titres de la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables. Le Conseil d'Administration statuera sur le rapport des commissaires aux apports portant notamment sur la valeur des apports.

Cette faculté, qui serait offerte au Conseil d'Administration pour 26 mois à compter de l'Assemblée Générale, serait limitée à 10 % du capital social de la Société, étant précisé que ce plafond s'imputerait sur le montant maximal de l'augmentation de capital fixé par la 17^e résolution ainsi que sur le montant du Plafond Global fixé par la 16^e résolution.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par incorporation au capital de primes, réserves et bénéfices

Nous vous demandons de permettre, par le vote de la **21^e résolution**, au Conseil d'Administration d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres. La présente délégation doit être votée par l'Assemblée Générale Extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires.

Cette délégation permettrait à votre Conseil de décider de procéder à des augmentations de capital à concurrence d'un montant nominal maximal de 129 millions d'euros (soit environ 33 % du capital social) s'imputant sur le Plafond Global de la 16^e résolution.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Vingt-deuxième résolution

Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, réservée aux salariés adhérents de plans d'épargne d'entreprise

La **22^e résolution** vise à permettre au Conseil d'Administration de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés et/ou Mandataires Sociaux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe Pernod Ricard, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription. Il est précisé que l'augmentation du capital social est plafonnée à un montant nominal maximal correspondant à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Il est précisé que ce plafond est commun avec le plafond de la 23^e résolution ci-après, étant rappelé qu'il s'impute sur le montant maximal de l'augmentation de capital fixé par la 17^e résolution ainsi que sur le montant du Plafond Global fixé par la 16^e résolution.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourrait être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard sur le marché réglementé Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, ni supérieur à cette moyenne.

Cette délégation est consentie pour 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale de ce jour.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Vingt-troisième résolution

Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés

Par la **23^e résolution**, nous vous proposons, en application des dispositions du Code de commerce, de consentir une délégation de compétence au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social d'un montant nominal maximal correspondant à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale, par émission d'actions ordinaires et/ou de

valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés non françaises liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les personnes visées au sous-paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement bancaire (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes visées au sous-paragraphe (i). Il est précisé que le plafond de 2 % du capital social de cette résolution est commun avec le plafond de la 22^e résolution ci-avant, étant rappelé qu'il s'impute sur le montant maximal de l'augmentation de capital fixé par la 17^e résolution ainsi que sur le montant du Plafond Global fixé par la 16^e résolution.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital (a) ne pourrait être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard sur le marché réglementé Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, ni supérieur à cette moyenne ou (b) serait égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise en application de la 22^e résolution.

Cette délégation est consentie pour 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale de ce jour.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Vingt-quatrième résolution

Modification des articles 21 et 33 des statuts

Par le vote de la **24^e résolution**, nous vous proposons de modifier les articles 21 et 33 des statuts de la Société afin de tenir compte de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024, élargissant notamment la faculté, pour le Conseil d'Administration, de recourir à la consultation écrite, y compris par voie électronique.

Vingt-cinquième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Par le vote de la **25^e résolution**, il est demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder aux formalités légales requises, le cas échéant.



Projets de résolutions

Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Les 1^{re}, 2^e et 3^e résolutions concernent l'exercice 2024/25 et visent à approuver les comptes sociaux et consolidés de Pernod Ricard, à approuver l'affectation du résultat ainsi que la distribution d'un dividende de 4,70 euros par action, étant rappelé qu'un acompte sur dividende de 2,35 euros par action a été versé le 25 juillet 2025.

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2025, ainsi que du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes de l'exercice social clos le 30 juin 2025, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, et desquelles il résulte, pour ledit exercice, un bénéfice net comptable d'un montant de 1 269 104 179,23 euros.

En application des dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte du fait que le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts s'est élevé à 351 548 euros au cours de l'exercice écoulé et que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges s'élèvera à 90 805 euros.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur la gestion du Groupe conformément à l'article L. 233-26 du Code de commerce, et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2025 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2025 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, constate que le bilan de l'exercice clos le 30 juin 2025 fait apparaître un bénéfice net de 1 269 104 179,23 euros.

Elle décide, sur la proposition du Conseil d'Administration, d'affecter et de répartir ce bénéfice de la façon suivante :

Bénéfice	1 269 104 179,23 €
Affectation à la réserve légale	0 € ⁽¹⁾
Solde	1 269 104 179,23 €
Report à nouveau antérieur	1 534 013 508,91 €
Bénéfice distribuable	2 803 117 688,14 €
Dividende distribué	1 185 665 216,50 €
Solde affecté en report à nouveau	1 617 452 471,64 €

⁽¹⁾ Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

Le montant total du dividende distribué ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre total d'actions au 30 juin 2025, soit 252 269 195 actions et sera ajusté en fonction du nombre d'actions ouvrant droit à dividende à la date du détachement du dividende. Il est précisé que le montant affecté au compte « Report à nouveau » sera ajusté en conséquence.

Il sera distribué à chacune des actions de la Société un dividende de 4,70 euros.

Un acompte sur dividende de 2,35 euros par action ayant été versé le 25 juillet 2025, le solde, soit 2,35 euros par action, serait détaché le 24 novembre 2025 (avec une record date le 25 novembre 2025) et mis en paiement le 26 novembre 2025.

L'Assemblée Générale décide que le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues ou à celles ayant fait l'objet d'une annulation à la date de détachement du coupon sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Le montant distribué de 4,70 euros par action sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Les capitaux propres, après affectation du résultat de l'exercice, s'établissent à 6 453 019 784,48 euros.

Il est rappelé que le dividende versé au titre des trois exercices précédents a été de :

	2021/22	2022/23	2023/24
Nombre d'actions	257 947 355	255 631 733	253 328 748
Dividende par action ⁽¹⁾ (en euros)	4,12	4,70	4,70

(1) Montants éligibles à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Les 4^e, 5^e, 6^e, 7^e et 8^e concernent la composition du Conseil d'Administration et ont respectivement pour objet de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Anne Lange, de la Société Paul Ricard et de Madame Veronica Vargas et de nommer Monsieur Baladi et Monsieur Lemierre en qualité de nouveaux Administrateurs.

Quatrième résolution

Renouvellement du mandat de Madame Anne Lange en qualité d'Administratrice

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Anne Lange.

Ce mandat est conféré pour une durée de deux ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution

Nomination de Monsieur Albert Baladi en qualité d'Administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Monsieur Albert Baladi en qualité d'Administrateur.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat de la Société Paul Ricard en qualité d'Administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de la Société Paul Ricard.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Huitième résolution

Nomination de Monsieur Jean Lemierre en qualité d'Administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Monsieur Jean Lemierre en qualité d'Administrateur.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat de Madame Veronica Vargas en qualité d'Administratrice

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Veronica Vargas.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Les 9^e, 10^e, 11^e, et 12^e résolutions concernent la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et des Mandataires Sociaux, et concernent l'approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024/25, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (9^e résolution), l'approbation de la politique rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (10^e résolution) et aux Administrateurs (12^e résolution) ainsi que l'approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux (11^e résolution).

Neuvième résolution

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024/25, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024/25, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.1 « Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2024/25, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

Dixième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2025/26, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.2 « Politique de rémunération du Président-Directeur général ».

Onzième résolution

Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux de Pernod Ricard mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.3 « Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2024/25, ou attribués au titre du même exercice, aux Mandataires Sociaux ».

Douzième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2025/26, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.4 « Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration ».

Treizième résolution

Approbation des conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, constate qu'aux termes du rapport spécial des Commissaires aux comptes, ceux-ci n'ont été avisés d'aucune convention nouvelle autorisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 30 juin 2025, et approuve ledit rapport.

La 14^e résolution concerne le renouvellement de l'autorisation accordée au Conseil d'Administration afin de mettre en œuvre, sous certaines conditions, un programme de rachat d'actions de la Société.

Quatorzième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter des actions de la Société notamment 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. 225-197-1 et suivants et 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 ; 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 la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (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 conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur, ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'AMF. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

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. Ces moyens incluent notamment les acquisitions ou cessions de blocs, les ventes à réméré, les offres publiques d'achat ou d'échange, l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques 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 l'un quelconque de ces moyens 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.

L'Assemblée Générale décide que le prix d'achat maximal par action est égal à 210 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 5 297 652 990 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, correspondant à un nombre maximal de 25 226 919 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 210 euros ci-dessus autorisé.

L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, le pouvoir d'ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

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).

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités avec faculté de déléguer, dans les conditions légales, la réalisation du programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de Bourse, conclure tout accord, en vue de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et

réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et prive d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à ce jour, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 novembre 2024 dans sa 14^e résolution.

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler l'ensemble des autorisations et délégations de compétence consenties au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 qui arriveront à échéance le 9 janvier 2026 (à l'exception de la 23^e résolution qui est arrivée à échéance le 9 mai 2025).

Les délégations de compétence et autorisations qui vous sont soumises aux 15^e à 23^e résolutions et qui recueilleraient un vote favorable priveraient d'effet, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, les délégations consenties précédemment et ayant le même objet. Ces délégations et autorisations permettraient au Conseil d'Administration de prendre immédiatement, dans l'intérêt de la Société, les mesures les plus appropriées pour développer et mener à bien la stratégie de la Société, en lui permettant notamment de financer les investissements lors d'opérations de croissance externe et d'associer à la réussite de la Société l'ensemble de ses constituants, notamment ses actionnaires et salariés.

Il est précisé que l'ensemble des délégations et autorisations permettant de réaliser des augmentations de capital avec ou sans Droit Préférentiel de Souscription ne pourront pas être utilisées en période d'offre publique visant les titres de la Société (sauf autorisation, préalable par l'Assemblée Générale).

Quinzième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues dans la limite de 10 % du capital social

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, de tout ou partie des actions de la Société détenues par la Société ou acquises par cette dernière dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires, notamment aux termes de la 14^e résolution ci-avant, étant précisé que la limite de 10 % s'applique à un montant de capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale ;
- décide que l'excédent du prix d'achat des actions annulées sur leur valeur nominale sera imputé sur le poste « Primes d'émission » ou sur tout poste de réserves disponibles, y compris la réserve légale, dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée ; et
- confère au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites fixées par les statuts et par la loi, tous pouvoirs pour réaliser, sur ses seules décisions, les opérations d'annulation, procéder à la réduction de capital en résultant et à l'imputation précitée, ainsi que pour modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et prive d'effet, à compter de cette même date, l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2023 dans sa 15^e résolution.

Seizième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant nominal maximal de 129 millions d'euros (soit environ 33 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société, avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134 et L. 228-91 à L. 228-94 :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France, à l'étranger ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires, par l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce, donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée en espèces ou, par compensation de créances ;

- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
 - le Plafond Global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 129 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé (i) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions et (ii) que ce plafond constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 17^e, 18^e, 19^e, 20^e, 21^e, 22^e et 23^e résolutions visées ci-après et que le montant nominal des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce Plafond Global,
 - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés ne pourra dépasser le montant nominal global de 12 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que sur ce montant s'imputera le montant nominal des titres de créance qui seront émis en vertu des 17^e et 19^e résolutions de la présente Assemblée Générale. Ce plafond est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait indépendamment décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
- en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
 - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux, et prend acte que le Conseil d'Administration pourra instituer un droit de souscription à titre réductible,
 - prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi (ou certaines d'entre elles seulement), dans l'ordre qu'il déterminera, y compris celle d'offrir au public tout ou partie des actions ou des valeurs mobilières non souscrites, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international ;
 - décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription dans les conditions décrites ci-dessus, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes,
 - décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription d'actions, le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondant seront vendus,
 - prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent et procéder à la modification corrélative des statuts et notamment de :
 - décider l'émission et/ou l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre ainsi que leurs caractéristiques,
 - décider le montant de l'émission et/ou de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission et/ou augmentation de capital,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, de la ou des émission(s) à réaliser,
 - fixer, s'il y a lieu, les caractéristiques et modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société,
 - décider, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé), leur durée (déterminée ou indéterminée) et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société), et modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme,
 - imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres, et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital, et
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2023 dans sa 16^e résolution.

Dix-septième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant maximal de 39 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, dans le cadre d'une offre au public autre que celles visées au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L. 225-127, L. 225-128, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 22-10-54, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-94, et de l'article L. 411-2, I du Code monétaire et financier :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international, par offre au public, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société et /ou (ii) de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce, donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes de la Société) ou d'autres sociétés y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée en espèces ou par compensation de créances. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » ou d'un « scheme of arrangement » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
 - le montant maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 39 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, ce montant s'imputant sur le Plafond Global de 129 millions d'euros prévu à la 16^e résolution ci-avant, étant précisé (i) qu'à ce plafond de 39 millions d'euros s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et

réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat, de souscription ou d'attribution gratuite d'actions et (ii) que ce plafond de 39 millions d'euros est commun aux 19^e, 20^e, 22^e et 23^e résolutions ci-après et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés ne pourra dépasser le plafond de 4 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant nominal global de 12 milliards d'euros prévu pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance à la 16^e résolution ci-avant. Ce plafond de 4 milliards d'euros est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait indépendamment décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
- décide de supprimer le Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration, en application de l'article L. 22-10-51 Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi (ou certaines d'entre elles seulement), dans l'ordre qu'il déterminera, y compris celle d'offrir au public tout ou partie des actions ou valeurs mobilières non souscrites en France, à l'étranger et/ou sur le marché international,
- prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément à l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce, sa compétence pour fixer librement le prix d'émission dans les conditions suivantes :
 - le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et notamment :
 - décider l'émission et/ou l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre ainsi que leurs caractéristiques,
 - arrêter la liste ou la catégorie des souscripteurs de l'émission et/ou de l'augmentation de capital,
 - décider le montant de l'émission et/ou de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission et/ou augmentation de capital,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, de la ou des émission(s) à réaliser,
 - fixer, s'il y a lieu, les caractéristiques et modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société telles que des valeurs mobilières déjà émises par la Société,
 - décider, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé), leur durée (déterminée ou indéterminée) et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société), et modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme,
 - imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres, et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital,
 - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix de l'alinéa 6 de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les

modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique, et

- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 10 novembre 2023 dans sa 17^e résolution.

Dix-huitième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans Droit Préférentiel de Souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 16^e, 17^e et 19^e résolutions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-135-1 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans Droit Préférentiel de Souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (soit, à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale) et sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée (16^e, 17^e ou 19^e résolution) ainsi que du Plafond Global fixé par la 16^e résolution, ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2023 dans sa 18^e résolution.

Dix-neuvième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social pour un montant maximal de 39 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social), par émission d'actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription dans le cadre de l'article L. 411-2-1° du Code monétaire et financier

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52 et L. 228-91 à L. 228-94, et de l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs tels que visés au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par émission (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière au capital de la Société ou d'autres sociétés y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), étant précisé que la souscription pourra être opérée en espèces ou par compensation de créances ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 39 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant maximal de 39 millions d'euros prévu par la 17^e résolution et sur le Plafond Global de 129 millions d'euros prévu par la 16^e résolution de la présente Assemblée Générale, et que ce montant sera augmenté, le cas échéant, de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat, de souscription ou d'attribution gratuite d'actions ;
- décide en outre que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés ne pourra excéder 4 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal maximum de 4 milliards d'euros prévu par la 17^e résolution de la présente Assemblée Générale et sur le montant nominal global de 12 milliards d'euros prévu par la 16^e résolution de la présente Assemblée Générale. Ce plafond de 4 milliards d'euros est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant droit à

l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait indépendamment décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

- décide de supprimer le Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi (ou certaines d'entre elles seulement), dans l'ordre qu'il déterminera, y compris celle d'offrir au public tout ou partie des actions ou valeurs mobilières non souscrites en France, à l'étranger et/ou sur le marché international ;
- prend acte du fait que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation expresse des actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément à l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce, sa compétence pour fixer librement le prix d'émission dans les conditions suivantes :
 - le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent et procéder à la modification corrélative des statuts et notamment de :
 - décider l'émission et/ou l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre ainsi que leurs caractéristiques,
 - arrêter la liste ou la catégorie des souscripteurs de l'émission et/ou de l'augmentation de capital,
 - décider le montant de l'émission et/ou de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission et/ou l'augmentation de capital,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,

- fixer, s'il y a lieu, les caractéristiques et modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société,
- décider, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres, et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société), et modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2023 dans sa 19^e résolution.

Vingtième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une autre société en vue de rémunérer les apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10 % du capital social

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-147, L. 22-10-53 et L. 228-91 à L. 228-94 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- décide que le montant nominal de l'augmentation du capital social de la Société résultant de l'émission des titres définis au paragraphe ci-dessus s'imputera sur le plafond de l'augmentation de capital fixé à la 17^e résolution ainsi que sur le montant du Plafond Global fixé par la 16^e résolution ci-avant ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation, étant précisé qu'à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions ;
- en tant que de besoin, prend acte de l'absence de Droit Préférentiel de Souscription aux actions ou valeurs mobilières émises et que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions autorisées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et notamment :
 - décider l'émission et/ou l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre ainsi que leurs caractéristiques,

- approuver l'évaluation des apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, et l'octroi éventuel d'avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers et concernant lesdits apports, en constater la réalisation, fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse les valeurs mobilières donnant accès au capital émises ou à émettre immédiatement ou à terme,
- imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2023 dans sa 20^e résolution.
- décide de fixer à 129 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre, étant précisé que ce plafond s'imputera également sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé à la 17^e résolution ci-avant ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions ;
- en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
 - décider, en cas d'attribution gratuite de titres de capital, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues suivant les modalités déterminées par le Conseil d'Administration ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital, et
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation, et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2023 dans sa 21^e résolution.

Vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social pour un montant nominal maximal de 129 millions d'euros (soit environ 33 % du capital social) par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité prévues aux articles L. 22-10-32 et L. 225-98 du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 :

- délègue, avec faculté de subdélégation dans les conditions autorisées par la loi, au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, et sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;

Vingt-deuxième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription au profit de ces derniers

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1, L. 228-91 à L. 228-94 du Code de commerce, et des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par émissions (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents auquel l'article L. 3332-18 du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide de fixer à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 23^e résolution de la présente Assemblée Générale,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions,
 - le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant maximal de l'augmentation de capital avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription fixé par la 17^e résolution de la présente Assemblée Générale ainsi que sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de ce jour, ou, le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du travail et ne pourra être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (le « Prix de Référence »), ni supérieur à cette moyenne ; toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-1 à L. 3332-24 du Code du travail ;
- décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-avant indiqués le Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution, ainsi qu'aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions autorisées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et notamment :
 - d'arrêter, dans les conditions légales, la liste des sociétés dont les adhérents au plan d'épargne d'entreprise pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
 - de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des émissions et/ou augmentations de capital,
 - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - de fixer les montants des émissions et/ou augmentations de capital qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres caractéristiques, conditions et modalités des émissions et/ou augmentations de capital, dans les limites légales et réglementaires en vigueur,

- en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres,
- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur, et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-avant, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
- de fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
- de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription),
- d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- de fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle) et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire), et
- d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ; et
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

La présente délégation est valide pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Vingt-troisième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription au profit de ces derniers

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 22-10-49, L. 225-138, L. 228-91 à L. 228-94 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital de la Société, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par émission (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), réservées à la catégorie de bénéficiaires définie ci-dessous ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser le plafond nominal de 2 % du capital social de la Société à l'issue de la présente Assemblée Générale, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 22e résolution de la présente Assemblée Générale,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions,
 - le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de l'augmentation de capital avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription fixé par la 17e résolution de la présente Assemblée Générale ainsi que sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé par la 16e résolution de l'Assemblée Générale de ce jour ou, le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- constate que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit immédiatement ou à terme ;

- décide de supprimer le Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires aux actions qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à la catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :

(a) des salariés et Mandataires Sociaux des sociétés non françaises du groupe Pernod Ricard liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, afin de leur permettre de souscrire au capital de la Société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 22^e résolution de la présente Assemblée Générale, et/ou

(b) des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, de droit français ou étranger, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe, et/ou

(c) de tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution serait nécessaire ou souhaitable pour permettre à des salariés ou à des Mandataires Sociaux visés ci-dessus de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariale équivalentes ou semblables en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les salariés dans le cadre de la résolution réservée aux adhérents d'un plan d'épargne en application de la 22^e résolution de la présente Assemblée Générale ;

- décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera fixé par le Conseil d'Administration et (a) ne pourra être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions dans le cadre de la présente résolution, ni supérieur à cette moyenne ou (b) sera égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, en application de la 22^e résolution de la présente Assemblée Générale ; et

- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-1 à L. 3332-24 du Code du travail.

Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, notamment afin de tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

Pour les besoins spécifiques d'une offre faite au profit de bénéficiaires visés au paragraphe (a) ci-dessus résidant au Royaume-Uni, dans le cadre d'un *share incentive plan*, le Conseil d'Administration pourra également décider que le prix de souscription des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre dans le cadre de ce plan sera égal au cours le moins élevé entre (i) le cours de l'action sur Euronext Paris à l'ouverture de la période de

référence servant à déterminer le prix de souscription dans ce plan et (ii) le cours constaté à la clôture de cette période, les dates de constatation étant déterminées en application de la réglementation locale applicable. Ce prix sera fixé sans décote par rapport au cours retenu ;

- décide que le Conseil d'Administration pourra, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, déterminer les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ainsi que celles desdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération ;

- décide que le montant de l'augmentation de capital ou de chaque augmentation de capital sera, le cas échéant, limité au montant de chaque souscription reçue par la Société, en respectant les dispositions légales et réglementaires applicables ;

- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions autorisées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts notamment :

- d'arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du Droit Préférentiel de Souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à souscrire par celui-ci ou chacun d'eux,

- d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,

- de fixer les montants des émissions et/ou augmentations de capital qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres caractéristiques, conditions et modalités des émissions et/ou augmentations de capital, dans les limites légales et réglementaires en vigueur,

- en cas d'émission de titres de créance, de fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération),

- de fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,

- de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription),

- d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital,

- de fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou

les capitaux propres et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital, et

- d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ; et
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

La présente délégation est valide pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Vingt-quatrième résolution

Modification des articles 21 et 33 des statuts

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier les articles 21 et 33 des Statuts afin de tenir compte de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024, élargissant notamment la faculté, pour le Conseil d'Administration, de recourir à la consultation écrite, y compris par voie électronique. Les suppressions sont indiquées comme suit : **suppressions** ; les ajouts sont indiqués comme suit : **ajout**.

Version actuelle de l'article 21 (« Réunions ») des Statuts

« Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Il est convoqué par le Président à son initiative et, s'il n'assume pas la direction générale, sur demande du Directeur Général ou encore si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux (2) mois, sur demande du tiers au moins des Administrateurs.

Les convocations sont faites par tous moyens.

Tout Administrateur peut donner pouvoir à l'un de ses collègues de le représenter à une séance du Conseil, mais chaque Administrateur ne peut représenter qu'un seul de ses collègues. Cette disposition est applicable au représentant permanent d'une personne morale Administrateur.

La présence effective de la moitié des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certaines décisions telles qu'énumérées par la loi et relevant des attributions propres du Conseil d'Administration peuvent être prises par consultation écrite des Administrateurs.

Sauf stipulations contraires des présents statuts exigeant une majorité qualifiée pour l'adoption de certaines décisions, les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque Administrateur disposant d'une voix et l'Administrateur mandataire d'un de ses collègues de deux voix ; en cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante. »

Nouvelle version proposée de l'article 21 (« Réunions ») des Statuts

« Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Il est convoqué par le Président à son initiative et, s'il n'assume pas la direction générale, sur demande du Directeur Général ou encore si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux (2) mois, sur demande du tiers au moins des Administrateurs.

Les convocations sont faites par tous moyens.

Tout Administrateur peut donner pouvoir à l'un de ses collègues de le représenter à une séance du Conseil, mais chaque Administrateur ne peut représenter qu'un seul de ses collègues. Cette disposition est applicable au représentant permanent d'une personne morale Administrateur.

La présence effective de la moitié des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion par des moyens **de visioconférence ou de télécommunication** permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certaines décisions telles qu'énumérées par la loi et relevant des attributions propres du Conseil d'Administration peuvent être prises par consultation écrite des Administrateurs.

Sauf stipulations contraires des présents statuts exigeant une majorité qualifiée pour l'adoption de certaines décisions, les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque Administrateur disposant d'une voix et l'Administrateur mandataire d'un de ses collègues de deux voix ; en cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Les décisions du Conseil d'Administration peuvent également être prises par consultation écrite des Administrateurs, y compris par voie électronique, sous réserve qu'aucun d'eux ne s'y oppose. Le Président invite les Administrateurs à se prononcer par consultation écrite sur un projet de décision(s) qu'il leur transmet accompagné, le cas échéant, de toute la documentation nécessaire. Les Administrateurs doivent se prononcer dans un délai de 5 jours ouvrés à compter de l'envoi du projet de décision(s), sauf délai plus court fixé par le Président (en cas d'urgence et/ou au regard des décisions à prendre). S'ils ne répondent pas dans ce délai et sauf extension par le Président, ils sont réputés ne pas avoir participé à la consultation. Si l'un des Administrateurs s'oppose à ce que la décision soit prise par voie de consultation écrite, ce dernier doit faire part de son opposition au Président par écrit, le cas échéant par voie électronique, ladite opposition devant être reçue par le Président dans un délai de 2 jours ouvrés à compter de l'envoi de la consultation. En cas d'opposition, la consultation écrite sera réputée caduque. La décision ne peut être adoptée que si elle reçoit le soutien d'une majorité d'Administrateurs ayant pris part à la consultation écrite, qui doivent eux-mêmes représenter au moins la majorité des membres du Conseil d'Administration en exercice. En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante. Les résultats de la consultation sont communiqués à l'ensemble des Administrateurs et font l'objet de procès-verbaux établis dans les mêmes conditions que les autres décisions du Conseil d'Administration.

Le reste de l'article demeure inchangé.

Version actuelle de l'article 33 (« Composition et tenue des Assemblées Générales ») des Statuts (extrait)

« I – L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions. Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec qui il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut en outre se faire représenter par toute autre personne physique ou morale de son choix dans les conditions fixées par les lois et les règlements.

[...]

Participation aux Assemblées Générales par des moyens de télécommunication et télétransmission :

Si le Conseil d'Administration le permet au moment de la convocation de l'Assemblée, les actionnaires pourront participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation publiés au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (B.A.L.O.). Dans ce cas, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée en utilisant ces moyens.

II – L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou un Vice-Président, ou bien encore par un Administrateur délégué à cet effet par le Conseil, si la convocation émane de ce dernier ou, à défaut, par une personne désignée par l'Assemblée ; elle est présidée par le Commissaire aux comptes, par le mandataire de justice ou par le liquidateur dans les autres cas. Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux (2) membres de l'Assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant ces fonctions. Le Bureau désigne un Secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires. [...] »

Nouvelle version proposée de l'article 33 (« Composition et tenue des Assemblées Générales ») des Statuts (extrait)

« I – L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions. Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec qui il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut en outre se faire représenter par toute autre personne physique ou morale de son choix dans les conditions fixées par les lois et les règlements.

[...]

Participation aux Assemblées Générales par des moyens de télécommunication et télétransmission :

~~Si le Conseil d'Administration le permet au moment de la convocation de l'Assemblée, les actionnaires pourront participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation publiés au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (B.A.L.O.). Dans ce cas, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée en utilisant ces moyens.~~

II – L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou un Vice-Président, ou bien encore par un Administrateur délégué à cet effet par le Conseil, si la convocation émane de ce dernier ou, à défaut, par une personne désignée par l'Assemblée ; elle est présidée par le Commissaire aux comptes, par le mandataire de justice ou par le liquidateur dans les autres cas. Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux (2) membres de l'Assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant ces fonctions. Le Bureau désigne un Secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires. [...] »

Le reste de l'article demeure inchangé.

Vingt-cinquième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente réunion pour effectuer, partout où besoin sera, tous dépôts et procéder à toutes formalités de publicité légales ou autres qu'il appartiendra.



Actionnaires au nominatif optez pour l'e-convocation

**En optant pour l'e-convocation vous contribuez
à nos efforts de développement durable**



L'e-convocation vous permet de recevoir, à votre adresse électronique, **votre convocation et la documentation relative aux Assemblées Générales de Pernod Ricard.**

À cet effet, pour les actionnaires au nominatif pur ou administré :

Connectez-vous sur le site sécurisé Sharinbox

- <https://sharinbox.societegenerale.com>, avec vos identifiants :
- **code d'accès** :
 - **à 8 chiffres** (il figure en haut de vos relevés et dans le formulaire unique de vote (sous le « Cadre réservé à la Société »), ou
- **votre email de connexion** (si vous avez déjà activé votre compte Sharinbox by SG Markets) ;
- **mot de passe** : il vous a été transmis à l'ouverture de votre compte nominatif chez Société Générale ou ces derniers jours par courrier. Si cela n'est pas fait, activez votre compte pour bénéficier de la nouvelle version d'authentification.

Cliquez sur le menu « Informations personnelles »

Vérifiez votre adresse e-mail dans la section « Coordonnées personnelles » puis cliquez sur « S'abonner gratuitement » dans la section « E-Services/E-convocations aux Assemblées Générales ».

À noter : L'adresse e-mail renseignée dans le cadre de la convocation aux Assemblées Générales sera prise en compte comme e-mail de contact pour votre compte nominatif. Elle sera utilisée exclusivement dans le cadre de la gestion de votre compte, à des fins de notification ou d'information relatives à vos avoirs. Elle pourra notamment être utilisée en cas de perte de vos identifiants d'accès au site Internet <https://sharinbox.societegenerale.com>, _

Direction de la Communication financière et Relations investisseurs

Crédits photos : Cyrille George Jerusalmi, Alexis Anice, Alexandre Surre

Pernod Ricard – 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – France
Pernod Ricard

Société Anonyme au capital de 391 017 252,25 euros

Siège social : 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – Tél. : 33 (0)1 70 93 16 00
582 041 943 RCS Paris



Conception graphique de ce document par PricewaterhouseCoopers Advisory
Contact : fr_content_and_design@pwc.com
Tél. : +33 (0)7 60 66 70 83



Demande d'envoi de documents et de renseignements complémentaires



Pernod Ricard

Nous vous indiquons que les documents concernant l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025 sont disponibles sur le site Internet de la Société. Vous pouvez y accéder en scannant le QR Code ci-contre :



Demande à adresser :



- Si vos actions sont inscrites au **NOMINATIF**, à l'établissement centralisateur mandaté par la Société à l'aide de l'enveloppe T prépayée ci-jointe ;
- Si vos actions sont inscrites au **PORTEUR**, à l'établissement teneur de votre compte qui fera suivre le formulaire de vote accompagné de l'attestation de participation préalablement établie.

Je soussigné(e),

☐ M. ☐ Mme (cocher la case)

Nom (ou dénomination sociale) :

Prénom :

Domicile :

Adresse électronique valide :

Propriétaire de actions nominatives,

et/ou de actions au porteur,

de la société PERNOD RICARD

demande l'envoi des documents et renseignements concernant l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025 * tels qu'ils sont visés par l'article R. 225-83 du Code de commerce.

Fait à : , le : 2025

Signature

* Conformément à l'article R. 225-88 alinéa 3 du Code de commerce, les actionnaires titulaires d'actions, nominatives peuvent par une demande unique, obtenir de la Société, l'envoi des documents et renseignements visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce, à l'occasion de chacune des Assemblées Générales ultérieures. Au cas où l'actionnaire désirerait bénéficier de cette faculté, mention devra en être portée sur la présente demande.



