

A large, stylized graphic of the number '2023' is centered on the page. The '2' is formed by a red arc at the top and a red horizontal bar at the bottom, connected by a thin red line. The '0' is a thin red circle. The first '2' is formed by a teal arc at the top and a teal horizontal bar at the bottom, connected by a thin teal line. The '3' is formed by a teal arc at the top and a red horizontal bar at the bottom, connected by a thin red line. The text is positioned to the left of the '0' and the first '2'.

Document
d'enregistrement
universel

Incluant le Rapport
financier annuel



Pernod Ricard

Sommaire

1. Présentation du Groupe	5	6. Comptes consolidés annuels	201
1.1 Le numéro 2 des vins & spiritueux	7	6.1 Compte de résultat consolidé annuel	202
1.2 Notre histoire	10	6.2 État du résultat global consolidé	203
1.3 Notre activité	12	6.3 Bilan consolidé	204
1.4 Notre gouvernance et notre structure organisationnelle	18	6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels	206
1.5 Notre stratégie et ses objectifs associés	19	6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	207
2. Gouvernement d'entreprise	23	6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels	208
2.1 Notre gouvernance	24	6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	254
2.2 Autorisations et délégations financières	55	7. Comptes sociaux de Pernod Ricard SA	259
2.3 Programme de rachat d'actions	57	7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA	260
2.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	59	7.2 Bilan de Pernod Ricard SA	261
2.5 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	60	7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA	263
2.6 Rapport de rémunération	62	7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA	265
2.7 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management	82	7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	266
3. Sustainability & Responsibility	83	7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers	280
3.1 Notre stratégie Sustainability & Responsibility (S&R) en un regard	85	7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	281
3.2 Du terroir au comptoir : notre stratégie en ligne avec la vision de « Créateurs de convivialité »	86	7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	282
3.3 Déclaration de performance extra-financière	89	7.9 Inventaire des valeurs mobilières	282
3.4 Notre durabilité environnementale	95	7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	283
3.5 Notre durabilité sociale	122	7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	286
3.6 Notre gouvernance durable	142	8. Assemblée Générale Annuelle	287
3.7 Informations réglementées	147	8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023	288
3.8 Tables de concordance	158	8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023	289
3.9 Méthodologie et vérification par des tiers	160	8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023	294
4. Gestion des risques	169	8.4 Rapports des Commissaires aux Comptes	309
4.1 Contrôle interne et gestion des risques	170	9. Informations sur la Société et le capital	315
4.2 Facteurs de risques	172	9.1 Informations concernant Pernod Ricard	316
4.3 Assurance et couverture des risques	187	9.2 Informations concernant le capital	318
4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement	188	10. Informations complémentaires du document d'enregistrement universel	325
4.5 Information financière et comptable	188	10.1 Personnes responsables	326
5. Rapport de gestion	189	10.2 Documents accessibles au public	326
5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2023	190	10.3 Tables de concordance	327
5.2 Analyse de l'activité et du résultat	191		
5.3 Endettement net	194		
5.4 Perspectives	195		
5.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	196		
5.6 Contrats importants	197		



Document d'enregistrement universel

Incluant le Rapport
financier annuel



Pernod Ricard



Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 20 septembre 2023 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129. Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel 2022-2023 qui a été établie au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.

Alexandre Ricard

“ C’est notre culture unique et l’engagement de nos équipes qui font l’âme de Pernod Ricard. Nos collaborateurs ont toujours été notre plus grand atout, et c’est grâce à cet effort collectif que nous avons bâti une entreprise exceptionnelle – particulièrement prospère – dans un secteur rempli d’opportunités et de défis passionnants.

Dans une brasserie parisienne comme dans une salle de mariage en Chine, au coucher du soleil à New York comme au point du jour à Séoul. Entre amis, à deux pas de chez soi comme aux quatre coins du monde. En présentiel comme derrière un écran. Chaque instant, chaque minute sur Terre révèle son lot de rencontres, de moments de *convivialité*.

Au milieu d’un concert comme dans une sphère plus intime, moments simples comme exceptionnels, merveilleusement joyeux comme profondément émouvants, sur plusieurs jours comme l’espace d’un instant... chaque moment de convivialité offre une expérience unique. Chacun crée des liens à jamais gravés dans nos mémoires.

Cette dimension sociale et fédératrice de notre monde, présente dans l’ADN de nos marques, est cultivée par Pernod Ricard depuis sa création il y a près de 50 ans. Nous continuons aujourd’hui dans cette veine, préservant l’esprit, l’authenticité et le patrimoine de nos marques. Ces éléments guident notre quotidien où nous tissons, partout dans le monde, des liens forts avec nos consommateurs et nos clients professionnels.

C’est ce désir profond de se connecter à l’autre, de construire des relations sincères, riches de sens, qui anime notre Groupe depuis toujours. Ce sont nos racines, profondes, qui lui confèrent sa capacité à « cultiver la magie des relations humaines ». Cette magie, nous nous efforçons de la faire vivre à travers tout ce que nous faisons.

Un Groupe qui a une âme

La convivialité, incarnée par chacune de nos marques, est porteuse d’expériences mémorables et de lien social. L’optimisme, la joie de la découverte, le plaisir des nouvelles rencontres voire la quête de l’extraordinaire sont autant d’éléments fondateurs de notre Groupe. Les vins et spiritueux Premium que nous produisons, que nous distribuons, sont dès lors bien plus que de simples marques.

Notre Groupe a une âme. Notre culture est unique, à l’image de l’engagement de nos équipes. Bien qu’unis par un état d’esprit commun, chaque collaborateur, chaque collaboratrice peut être fier et fière de sa propre identité. Leur diversité, leurs talents et leurs points de vue font notre force au quotidien. Il s’agit là d’un ingrédient essentiel de notre convivialité.

Cette culture nous permet aussi de comprendre la complexité du monde, d’embrasser sa diversité et de nous mesurer à la concurrence. Elle nous rend uniques. Elle est d’ailleurs décisive dans notre capacité à évoluer au fil du temps.

Président-Directeur Général



Notre environnement est devenu plus complexe. Si les frontières ont rouvert, l’inflation demeure élevée tandis que des événements naturels extrêmes ont fait entrer dans nos vies la réalité du changement climatique. Là encore, l’énergie de nos collaborateurs et de nos collaboratrices, la force de notre culture d’entreprise nous permettent de surmonter l’adversité des marchés.

Gains de parts de marché

L’exercice 2022/23 de Pernod Ricard a été marqué par une très forte croissance, équilibrée, rentable et responsable. J’en suis d’autant plus fier que les excellentes performances opérationnelles sont allées de pair avec des résultats financiers solides, gage de croissance à long terme pour nos marques.

Nous avons gagné des parts de marché dans la plupart des pays : c’est la preuve de l’attractivité de nos marques Premium, de la pertinence de notre stratégie et de notre modèle économique. Notre transformation se poursuit à un rythme soutenu, grâce notamment à la technologie et à l’utilisation des données. Nous progressons en parallèle de manière importante dans notre feuille de route 2030 sur les aspects sociaux et environnementaux. Le Comité Exécutif récemment nommé veillera d’ailleurs à maintenir ce cap. Dans un environnement qui s’annonce encore incertain sur l’exercice 2023/24, je demeure confiant dans la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs à moyen terme.

Renforcer notre portefeuille

Nous construisons notre portefeuille de marques avec méthode et réflexion. Il ne s’agit pas d’être simplement numéro un dans chaque catégorie de produit, dans chaque marché. Nous privilégions des marques dotées d’une forte personnalité, des marques capables de susciter l’engouement des consommateurs, tant au niveau global que sur certains marchés spécifiques.

Dans les spiritueux, les vins, les spiritueux sans alcool, les « prêts à boire » et autres recettes innovantes, notre portefeuille de plus de 240 marques est aujourd’hui le plus complet du secteur.



Forts d'une présence mondiale, d'une diversité géographique et culturelle inégalées, nous sommes dans l'air du temps et captons les envies des consommateurs. Grâce à notre réseau de distribution en propre, nous avons une présence directe sur les marchés clés. Nous pouvons ainsi être à l'écoute du monde pour mieux comprendre nos clients, particuliers et professionnels. Et *in fine* par notre agilité, mieux répondre à leurs attentes voire les anticiper.

Pour parfaire notre analyse des tendances et des moments de consommation, nous développons des programmes digitaux fondés sur l'analyse des données et l'intelligence artificielle. Autant de précieux outils pour nous aider dans nos décisions.

Notre vision pour l'avenir

L'ensemble de notre organisation permet de tirer profit des évolutions du marché des vins et spiritueux au niveau mondial. Notre portefeuille, notre stratégie de distribution (« *route-to-market* »), notre culture d'entreprise et nos équipes sont autant d'ingrédients pour créer de la valeur sur l'ensemble de nos activités.

Nous pouvons encore mieux faire.

L'ambition de Pernod Ricard sur les dix prochaines années est très claire : générer une croissance rentable et durable, au profit de toutes nos parties prenantes. Cette croissance commence par celle de nos marques phares, ainsi que celle du reste de notre portefeuille. Toutes nos marques bénéficient de l'innovation qui touche l'ensemble de nos produits et nos services, afin de répondre aux désirs présents et futurs des consommateurs. Sans oublier les opportunités de croissance externe que nous saurons saisir.

Notre modèle de croissance a déjà fait ses preuves. Nous irons plus loin en déployant un nombre nettement plus important de marques à travers plus de moments de consommation et de marchés.

Pour servir cette ambition, nous pouvons compter sur notre agilité opérationnelle et sur l'engagement de nos équipes. Notre organisation évolue pour permettre plus de collaboration

et une meilleure valorisation de notre collectif. Nos ressources seront mieux mutualisées. Synergies et économies d'échelles seront réalisées lorsque nécessaires.

Nous veillerons, encore et toujours, à enrichir notre culture afin de préserver durablement cet avantage compétitif. Nos équipes continueront d'avoir accès aux expertises et aux savoir-faire pour rester à l'avant-garde.

Nous continuerons de veiller enfin à ce qu'elles profitent de l'émulation nécessaire pour atteindre l'excellence.

Faire la différence

Le chemin est tout aussi important que la destination. Pour atteindre nos objectifs de réussite, nous continuerons d'œuvrer au quotidien pour renforcer nos engagements sociétaux et environnementaux.

Tous les produits Pernod Ricard tirent leur caractère de deux facteurs : le terroir dont ils sont issus et le savoir-faire de celles et ceux qui les fabriquent.

La gestion de notre Groupe est ancrée dans le long terme, tournée vers les générations futures. Elle intègre naturellement les enjeux climatiques au rang de ses principales priorités.

Nos actions portent sur plusieurs plans complémentaires : la biodiversité, l'empreinte carbone, la consommation d'eau, la transparence à l'égard des consommateurs, les étiquettes numériques, l'équité salariale, les investissements dans les distilleries, ou encore la promotion d'une consommation responsable. Nos initiatives ont eu un impact concret et mesuré pour 2022/23. Sur le plan environnemental, nos émissions de carbone ont été réduites de 12 % (en valeur absolue) dans nos activités dites de « scope » 1 et 2, par rapport à 2018. Sur le plan sociétal, des initiatives encourageant la consommation responsable ont été déployées dans 94 % de nos marchés pour réduire les comportements à risque.

Rien de tout cela n'aurait été possible sans l'engagement de nos collaborateurs et de nos collaboratrices. Notre histoire s'est construite par et pour nos forces vives, grâce à elles nous avons toujours démontré notre capacité à relever les défis. Je ne saurais trop les remercier pour leur indéfectible soutien et leur contribution à notre succès, reflet de notre culture faite d'authenticité, de bienveillance, d'autonomie et d'engagement collectif.

C'est ensemble que nous construisons l'avenir de Pernod Ricard. C'est ensemble que nous permettons des rencontres et des moments de convivialité mémorables. Pour nous-mêmes et pour nos consommateurs, grâce à nos marques uniques.

Dans un monde en quête de convivialité, nous faisons la différence en cultivant cette magie des relations humaines.

“ La convivialité, incarnée par chacune des marques du portefeuille de Pernod Ricard, est porteuse de lien social et de souvenirs mémorables. L'optimisme, l'émergence de nouvelles idées, le plaisir des nouvelles rencontres et la quête de l'extraordinaire ont été les éléments fondateurs de notre Groupe.

Présentation du Groupe

1

1.1 Le numéro 2 des vins & spiritueux	7
1.1.1 Profil	7
1.1.2 Nos avantages compétitifs	7
1.1.3 Notre chaîne de création de valeur	8
1.2 Notre histoire	10
1.2.1 De 1975 à 2023	10
1.2.2 Faits marquants exercice 2022/2023	11
1.3 Notre activité	12
1.3.1 Notre portefeuille de marques	12
1.3.2 Notre présence géographique	14
1.3.3 Notre activité : du terroir au comptoir	15
1.3.4 Un Groupe innovant	17
1.3.5 La S&R, au cœur de la vision du Groupe	17
1.4 Notre gouvernance et notre structure organisationnelle	18
1.5 Notre stratégie et ses objectifs associés	19
1.5.1 Bâtir les fondamentaux de notre réussite autour d'une culture forte	19
1.5.2 Accélérer notre transformation digitale avec la création de la <i>Conviviality Platform</i>	20

CHIFFRES CLÉS

« L'exercice 2022/23 de Pernod Ricard a été marqué par une très forte croissance, équilibrée, rentable et responsable. J'en suis d'autant plus fier que les excellentes performances opérationnelles sont allées de pair avec des résultats financiers solides, gage de croissance à long terme pour nos marques. » **Alexandre Ricard**

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Excellentes performances financières sur l'ensemble de l'exercice

12 137 M€

Chiffre d'affaires

Croissance organique + 13 % ↑

Croissance faciale + 10 % ↑

2 262 M€

Résultat net part du Groupe

+ 13 % ↑

2,7x

Dette nette / EBITDA

+ 0,3x ↑

3 348 M€

ROC

Croissance organique + 11 % ↑

Croissance faciale + 11 % ↑

9,11 €

BPA

+ 11 % ↑

1 431 M€

Free Cash Flow

- 21 % ↓

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

Sustainability & Responsibility : des performances accrues et une résilience opérationnelle renforcée

94 %

des marchés ayant déployé au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable ⁽¹⁾

36 %

de femmes au sein du Top Management ⁽²⁾

82 %

de filiales avec un programme d'agriculture régénératrice ou de biodiversité

98 %

d'emballages recyclables, compostables ou réutilisables ⁽¹⁾

- 12 %

d'émissions de GES des Scopes 1 et 2 (valeur absolue) ⁽³⁾

76

score d'engagement des collaborateurs ⁽⁴⁾

N°1
mondial
des spiritueux Premium
(N°2 mondial des vins et spiritueux)

+ 20 600
Collaborateurs

Distribution de nos marques dans

+ 160
Pays

Amériques

3 481 M€
Chiffre d'affaires

29 % | + 11 %
des ventes | de croissance des ventes

Europe

3 465 M€
Chiffre d'affaires

29 % | + 17 %
des ventes | de croissance des ventes

Asie et reste
du monde

5 191 M€
Chiffre d'affaires

42 % | + 11 %
des ventes | de croissance des ventes

(1) Exercice 2022/23 – du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023. (2) Définition interne : Band C et au-delà. (3) Réduction entre l'exercice 2017/18, qui sert de base de référence, et l'exercice 2022/23. (4) 1 point au-dessus de l'indice de référence de biens de grande consommation de Glint.

1.1 Le numéro 2 des vins & spiritueux

1.1.1 Profil

Né du rapprochement de Pernod et de Ricard en 1975, le Groupe Pernod Ricard est un leader mondial du secteur des vins et spiritueux, associant des savoir-faire uniques dans la fabrication de ses produits, le développement de ses marques et leur distribution mondiale. Le chiffre d'affaires consolidé de Pernod Ricard s'est élevé à 12 137 millions d'euros au cours de l'exercice fiscal 2023.

Son leadership repose sur l'un des portefeuilles les plus complets du secteur, comprenant plus de 240 marques distribuées dans plus de 160 pays. Chacune d'entre elles possède son histoire et son caractère qui permettent de faire vivre à nos consommateurs des expériences uniques de convivialité.

Depuis sa création, Pernod Ricard est une entreprise engagée auprès de ses communautés, dotée d'équipes exceptionnelles et d'une culture d'entreprise forte centrée sur la convivialité. Cette culture de la convivialité est l'une des grandes forces du Groupe, lui permettant de s'inscrire dans la durée tout en étant capable de s'adapter en permanence depuis presque 50 ans aux évolutions des marchés, d'accélérer son développement et de contribuer à la création d'un monde plus convivial, durable et responsable. La mission du Groupe est d'assurer la croissance à long terme de nos marques, dans le respect des individus et de l'environnement, tout en permettant à ses employés dans le monde entier d'être les ambassadeurs de sa culture de la convivialité, porteuse de sens, inclusive et responsable.



Notre vision

Nous cultivons la magie des relations humaines en préservant pour mieux partager.

La convivialité c'est la magie qui naît des rencontres, le désir profond de partager, de construire des relations sincères et riches de sens et de rendre nos vies plus agréables.



Notre mission

Nous créons les conditions pour qu'une convivialité durable et responsable puisse s'épanouir.

Les vins et spiritueux Premium que nous produisons et distribuons sont bien plus que de simples marques. Faire rayonner l'émotion qui naît des rencontres, partout dans le monde, est au cœur de tout ce que nous faisons. Nous donnons les moyens à nos collaborateurs à travers le monde d'être les ambassadeurs de notre culture, celle d'une convivialité authentique.



Notre ambition

Nous veillons au développement à long terme de nos marques dans le respect des communautés qui les font vivre et dans celui de l'environnement. Nous avons pour ambition d'assurer notre succès, notre croissance et notre rentabilité à long terme, au profit de toutes nos parties prenantes.

Nous sommes idéalement positionnés pour répondre à la demande mondiale de vins et spiritueux Premium.

1.1.2 Nos avantages compétitifs

Un portefeuille unique de marques de vins et spiritueux

Avec un portefeuille de plus de 240 marques de vins et spiritueux, Pernod Ricard détient le portefeuille le plus large et diversifié de l'industrie. Chaque marque est dotée d'une identité, ayant à cœur de séduire les consommateurs, tant à l'échelle mondiale que sur des marchés spécifiques. La gestion active de notre portefeuille via des acquisitions, des cessions et des investissements sur les segments les plus porteurs permet au Groupe de capter rapidement et efficacement les évolutions des habitudes de consommation.

Une présence géographique diversifiée et une parfaite maîtrise de notre réseau de distribution

Nous avons acquis et développé un réseau de distribution sans équivalent avec une présence dans plus de 160 pays dont 75 pays avec une force commerciale propre. Notre réseau de distribution allie des canaux de distribution *off-trade* (supermarchés, boutiques spécialisées) et *on-trade* (bars, restaurants, cavistes, etc.) et de la vente directe aux consommateurs (ventes en ligne et *concept store*). La maîtrise de notre réseau mondial de distribution en propre est un fort levier d'agilité et un moyen de renforcer la proximité avec nos consommateurs.

Une culture d'entreprise forte et des valeurs partagées

Les quelques 20 600 collaborateurs et collaboratrices à travers le monde sont animés par une même culture : la convivialité. Inclusive et porteuse de sens, cette culture est aussi bien un facteur de différenciation qu'un levier d'attraction et de fidélisation des talents. Elle repose sur quatre valeurs clefs : notre passion pour le challenge, notre authenticité, notre ancrage dans le réel et notre engagement par-delà les frontières.

Un acteur agile centré sur le consommateur

Nous avons pensé notre organisation afin d'être au plus proche du consommateur et être ainsi en mesure de réagir rapidement aux nouvelles tendances. Nous développons constamment de nouveaux modèles de distribution (comme récemment avec « The Whisky Exchange ») et nous nous appuyons sur des outils digitaux et des structures adéquates pour améliorer en permanence notre compréhension des consommateurs. Notre département *Consumer Insights*, unique en son genre, accroît la pertinence de nos campagnes marketing et le développement de nos marques tout en anticipant les modes de consommation de demain. Il s'inspire en outre de nos filiales, tout en les nourrissant.

1.1.3 Notre chaîne de création de valeur

Les moyens de la convivialité

La création de la convivialité

Nos collaborateurs

Notre richesse se fonde sur la diversité, le talent et l'engagement de nos forces vives, réparties dans le monde entier et fédérées autour de valeurs communes.

+ de 20 600
collaborateurs ⁽¹⁾

Nos marques

Nous disposons d'un portefeuille de marques premium couvrant toutes les grandes catégories de vins et spiritueux.

+ de 240
marques

Notre présence mondiale

Depuis notre siège parisien, nous sommes en lien avec les quatre coins du globe. Notre organisation unique permet de mettre en œuvre notre approche centrée sur le consommateur en donnant aux marchés locaux l'autonomie nécessaire pour adapter leur approche aux besoins de leurs consommateurs.

75
pays avec distribution de nos
marques ⁽¹⁾

Notre expertise

Nous nous appuyons sur l'expertise de nos collaborateurs et de nos partenaires pour optimiser la sécurité, la qualité et l'efficacité de nos systèmes de production et de distribution.

96
sites de production ⁽²⁾

Nos terroirs

La qualité de nos matières premières et, par conséquent, de nos produits repose sur des ressources naturelles limitées et des écosystèmes en bonne santé.

+ de 350
terroirs

Savoir-faire

Nous tirons parti de notre expérience, de la diversité de nos talents et de nos données pour identifier les tendances actuelles et futures et façonner la convivialité de demain, en veillant à ce qu'elle soit durable et responsable vis-à-vis des personnes et de la planète.



Innovation

L'exploitation des données et de la technologie, ainsi que l'investissement dans les tendances futures par le biais de fusions et acquisitions et de notre société de capital-risque Convivialité Ventures, sont autant de moyens de développer de nouveaux produits, services et expériences durables et de grande qualité.



Créateurs de moments durables...



Sourcing

Dans plus de 70 pays, nous collaborons avec les producteurs et les fournisseurs pour garantir l'approvisionnement des quelques 100 ingrédients naturels et autres matières premières destinés à l'élaboration de nos produits.



Nos atouts

La Conviviality Platform

Axée autour de six opportunités de croissance, la *Conviviality Platform* nous permet de remplir notre mission grâce à la combinaison de nos avantages concurrentiels et des nouvelles technologies.

Notre direction et notre gouvernance

Notre structure de gouvernance favorise un engagement efficace, un dialogue direct et une prise de décision rapide.

► Voir la partie 2
Gouvernement d'entreprise

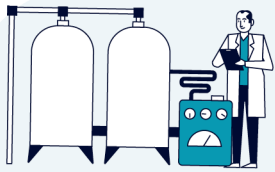
(1) Au 30 juin 2023.

(2) Top 100 mondial de l'International Wine & Spirit Research (IWSR).

(3) Croissance organique.

(4) Chiffre cumulatif depuis 2019.

La valeur de la convivialité



Production

Nous nous appuyons sur notre savoir-faire incomparable pour développer un portefeuille de produits de grande qualité et adoptons une approche circulaire, de la fabrication au conditionnement, tout en veillant au respect de toutes les normes en matière de santé, de sécurité et d'environnement.



Distribution

Nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires transporteurs et distributeurs afin de proposer nos marques aux consommateurs dans plus de 160 pays, via des canaux toujours plus variés et optimisés.



... et responsables



Marketing

Nous misons sur l'exploitation des données et les nouvelles technologies pour commercialiser et vendre nos produits de manière efficace et responsable. Notre objectif est d'offrir une expérience réussie au bon moment, tout en sensibilisant à la consommation responsable et en luttant contre la consommation nocive d'alcool.

Collaborateurs

Nous mettons en avant un cadre de travail fondé sur la diversité et l'inclusion et une culture qui allie convivialité et performance.

76

Score attribué dans le cadre de *I Say 2022* par nos collaborateurs, qui reconnaissent Pernod Ricard comme un lieu où il fait bon travailler

Clients et consommateurs

Nous proposons à nos clients et aux consommateurs des produits, des services et des expériences de grande qualité.

18

de nos marques dans le Top 100 mondial ⁽²⁾

Actionnaires et investisseurs

Nous enregistrons une croissance rentable et durable, gage de création de valeur à long terme pour nos actionnaires et nos investisseurs.

+ 11 %

de ROC en 2022/23 ^{(1) (3)}

Producteurs et fournisseurs

Nous encourageons nos producteurs et nos fournisseurs à adopter des pratiques d'agriculture régénératrice et des solutions d'emballage éco-responsables.

10 506

producteurs responsabilisés, formés ou accompagnés ⁽⁴⁾

Citoyens et société

Nous agissons en faveur des populations locales et unissons nos forces à celles d'autres acteurs du secteur ou des pouvoirs publics autour de différents enjeux.

94 %

de nos marchés mènent une action locale ou internationale en faveur de la consommation responsable

Planète

Nous réduisons notre impact sur l'environnement en préservant nos terroirs, en limitant notre empreinte carbone et notre consommation d'eau, et en optant pour un modèle plus circulaire.

18 %

de réduction de l'intensité des émissions de GES (Scope 3) depuis 2017/18

Notre feuille de route Sustainability & Responsibility

Les quatre piliers de notre feuille de route – Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire et Être responsable – couvrent toutes les activités du Groupe, du terroir au comptoir.

► Voir la partie 3 Sustainability & Responsibility

Une gestion des risques robuste

Notre solide système de contrôle interne et de gestion des risques nous permet d'améliorer la prévision et le suivi des risques financiers, opérationnels et de marché.

► Voir la partie 4 Gestion des risques

1.2 Notre histoire

1.2.1 De 1975 à 2023

Depuis sa création en 1975 suite au rapprochement des sociétés Pernod et Ricard, le groupe Pernod Ricard n'a cessé d'élargir son portefeuille de marques et son maillage géographique en poursuivant une logique de croissance par acquisition, tout en continuant à se développer par croissance organique. Aujourd'hui, Pernod Ricard est le numéro deux mondial des vins et spiritueux.

2003

Signature de la Charte du Pacte mondial des Nations Unies, initiative volontaire basée sur les engagements du PDG à mettre en œuvre les principes universels de durabilité et à prendre des mesures pour soutenir les objectifs de l'ONU.

2001

Acquisition de Seagram avec des marques fortes dans le segment du whisky (Chivas Regal, The Glenlivet et Royal Salute) et dans celui du cognac (Martell).

1993

Création d'une joint-venture entre Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron pour la commercialisation de Havana Club.

1988

Acquisition du principal producteur de whiskey irlandais, Irish Distillers, propriétaire de Jameson.

1975

Création de Pernod Ricard par le rapprochement des sociétés Pernod, fondée en 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932.

2005

Acquisition d'Allied Domecq. Le Groupe double sa taille et devient le n° 2 mondial des vins et spiritueux, en intégrant notamment les champagnes Mumm et Perrier-Jouët, le whisky Ballantine's, les liqueurs Kahlúa et Malibu et le gin Beefeater.

Adhésion à l'IARD – *International Alliance for Responsible Drinking* (anciennement ICAP⁽¹⁾).

2007

Généralisation à l'ensemble des pays de l'Union européenne de l'affichage d'un avertissement destiné aux femmes enceintes sur toutes les bouteilles commercialisées par le Groupe.

2008

Acquisition de Vin & Spirit, propriétaire de la vodka Absolut.

2010

Adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies.

2011

Relèvement de la notation du Groupe au niveau *investment grade*.
Lancement du Responsib'All Day, journée annuelle d'engagement social mobilisant l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

2018

Nomination de Pernod Ricard en tant que membre du *Global Compact LEAD*.

Adhésion à l'engagement mondial de « La Nouvelle Économie des Plastiques », mené par la Fondation Ellen MacArthur.

2017

Acquisition d'une participation majoritaire dans Smooth Ambler, producteur de bourbons haut de gamme, et dans Del Maguey Single Village, n° 1 de la catégorie mezcal aux États-Unis.

2016

Acquisition de la marque de gin super-premium Monkey 47.

Déclaration de soutien des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU⁽²⁾.

Cinquantième anniversaire de l'Institut Océanographique Paul Ricard.

2015

Nomination d'Alexandre Ricard en tant que Président-Directeur Général.

2012

Signature des cinq engagements de l'industrie des vins et spiritueux pour promouvoir une consommation responsable.

2019

Lancement de la nouvelle feuille de route RSE 2030, *Good Times from a Good Place*.

Acquisition du gin super-premium Malfy, d'une participation majoritaire dans la marque de bourbon super-premium Rabbit Hole Whiskey, de Castle Brands (Jefferson's) et de Firestone & Robertson Distilling Co (TX).

Début de la construction de la première distillerie de single malt en Chine continentale à Emeishan (Sichuan).

2020

Annonce de la mise en place d'un logo « Interdit aux mineurs » sur toutes les bouteilles commercialisées par le Groupe.

Inauguration de The Island, le nouveau flagship du Groupe à Paris, regroupant toutes ses filiales parisiennes, soit plus de 900 collaborateurs.

Acquisition d'une participation significative dans le gin japonais ultra-premium Ki No Bi et dans Italicus, un apéritif italien super-premium infusé à la bergamote.

2021

Ouverture du nouvel espace de la Fondation d'entreprise Pernod Ricard, situé à The Island, le siège mondial de l'entreprise en plein cœur de Paris.

Acquisition d'une participation majoritaire dans le rhum ultra-premium La Hechicera.

Inauguration de la distillerie de malt whisky The Chuan dans la ville d'Emeishan en Chine.

Acquisition d'une participation minoritaire dans Sovereign Brands, propriétaire de marques de vins et spiritueux super premium.

Acquisition de The Whisky Exchange, un leader de la vente de spiritueux en ligne.

Concrétisation de son engagement de ne plus utiliser d'objets promotionnels en plastique à usage unique sur ses points de vente.

Annonce un partenariat historique avec l'Union Internationale pour la conservation de la nature (IUCN) pour soutenir leur initiative 'Agriculture and Land Health'.

2022

Acquisition d'une participation majoritaire dans le rosé « Château Sainte Marguerite », Cru Classé Côtes-de-Provence.

Lancement des étiquettes digitales, à commencer par une sélection de nos marques en Europe, pour informer sur la consommation responsable.

2023

Acquisition d'une participation majoritaire dans la tequila Ultra-Premium et Prestige Código 1530, dans Skrewball, whiskey aromatisé super-premium et dans Ace Beverage Group, leader canadien des boissons alcoolisées prêtes à boire.

Partenariat avec Casa Lumbre et Lenny Kravitz pour développer le sotol Nocheluna.

Annonce d'un investissement significatif pour la construction d'une distillerie de pointe neutre en carbone pour Jefferson's au Kentucky.

Émission d'une première ligne de crédit indexée sur des indicateurs de développement durable (*sustainability-linked loan*) pour un montant de 2,1 milliards d'euros

Renforcement de la participation minoritaire dans le portefeuille de vins et de spiritueux super premium de Sovereign Brands.

(1) International Center for Alcohol Policies.

(2) Organisation des Nations Unies.

1.2.2 Faits marquants exercice 2022/2023

13 octobre 2022

Renforcement de la participation minoritaire dans le portefeuille de vins et de spiritueux super-premium de Sovereign Brands. Renforçant le partenariat de long terme initié en septembre 2021, cet investissement additionnel permet à Pernod Ricard de consolider sa position sur le marché américain, premier marché mondial des spiritueux. Il s'inscrit dans sa stratégie de développer plus largement son portefeuille centré sur le consommateur et d'investir dans des catégories à fort potentiel.



17 octobre 2022

Participation majoritaire dans Código 1530, une gamme de téquilas Ultra-Premium et Prestige. Ce partenariat permettra à Pernod Ricard de renforcer son offre de spiritueux Ultra-Premium à base d'agaves sur le marché américain, et d'accélérer le développement de Código, déjà disponible dans les 50 États américains et plus de 30 marchés internationaux.



8 décembre 2022

Investissement significatif sur cinq ans pour la construction d'une distillerie de pointe pour Jefferson's dans le comté de Marion au Kentucky (États-Unis). La future distillerie sera neutre en carbone, équipée de chais de vieillissement et dotée d'un espace pour accueillir les amateurs de whiskey sur l'historique « Route sud du bourbon du Kentucky ». Cet investissement confirme la stratégie du Groupe de soutenir la forte croissance de son portefeuille de whiskey américains premium.



21 mars 2023

Prise de participation majoritaire dans Skrewball, premier whiskey américain super-premium aromatisé au beurre de cacahuète. Intervenant après le lancement réussi l'an dernier de Jameson Orange dans la catégorie des whiskeys aromatisés, cette opération est une nouvelle illustration de la stratégie historique centrée sur le consommateur et la premiumisation.

5 mai 2023

Signature de la première ligne de crédit « sustainability-linked » d'un montant de 2,1 Mds€. – Cette ligne de crédit lie les conditions de financement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre des sites de production du Groupe et à la baisse de la consommation d'eau par unité d'alcool produite dans ses distilleries. C'est une avancée supplémentaire dans notre stratégie d'intégrer les facteurs de développement durable dans nos opérations et notre approche financière.

10 mai 2023

Prise de participation dans la startup ecoSPIRITS via le fonds de capital-risque du Groupe, Convivialité Ventures. ecoSPIRITS est spécialisée dans des systèmes de distribution de vins spiritueux premium permettant de limiter les émissions de carbone et la production de déchets. Cette démarche est en parfaite adéquation avec les objectifs de réduction des émissions de CO₂ de Pernod Ricard.

13 juin 2023

Acquisition, par notre filiale canadienne Corby, d'une participation de 90 % dans Ace Beverage Group (ABG). Leader indépendant du marché canadien des boissons alcoolisées prêtes à boire (RTDs), ABG permet ainsi à Corby d'accroître sa présence sur le marché extrêmement dynamique des RTDs canadiens. Corby pourra acquérir la totalité du capital d'ABG via deux options d'achat exerçables en 2025 et 2028.



1.3 Notre activité

1.3.1 Notre portefeuille de marques

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille de marques unique couvrant toutes les grandes catégories de vins et spiritueux. Pour garantir une allocation optimale de nos ressources sur tous nos marchés, nous avons créé notre propre outil, la Maison des Marques, structurée autour de cinq catégories de marques.

N°1
mondial
des spiritueux Premium

N°2
mondial
des vins et spiritueux

Plus d'un milliard d'euros investis pour enrichir notre portefeuille sur des catégories attractives en Amérique du Nord, avec un focus sur les marques Premium+, prioritaires

+ de 240
Marques

Année la plus active de la décennie en termes de gestion de portefeuille

Une orientation 100 % client qui stimule l'innovation et incite les marques à investir constamment

1.3.1.1 Les marques stratégiques internationales

Les **marques stratégiques internationales** représentent la part la plus importante de notre activité et de notre potentiel à l'international. Ce sont les marques historiques du Groupe et des références dans leur catégorie. Elles sont notre priorité à l'échelle mondiale et contribuent activement à notre croissance.

1.3.1.2 Les marques Prestige

Les **marques Prestige**, qui regroupent des marques de luxe très convoitées, ciblent les consommateurs les plus aisés aux quatre coins du monde. Couvrant toutes les grandes catégories du luxe et les différents moments de convivialité, c'est le portefeuille le plus complet du secteur sur ce segment toujours très dynamique. Elles ont été identifiées comme l'un des axes de croissance clés de notre stratégie à long terme.

1.3.1.3 Les vins stratégiques

Les **vins stratégiques** présentent un large éventail d'origines et de saveurs. Cette catégorie permet à Pernod Ricard de toucher une autre catégorie de consommateurs que celle des spiritueux, complétant ainsi notre maillage du marché.

1.3.1.4 Les marques spécialités

Les **marques spécialités** répondent à une demande croissante de produits artisanaux, aussi appelés « *crafts* ». Par leur authenticité, ces produits artisanaux « de niche » offrent une expérience authentique, en phase avec les goûts et les attentes d'une clientèle exigeante. Très dynamiques, ces pépites ont vocation, à terme, à devenir des marques stratégiques internationales.

1.3.1.5 Les marques stratégiques locales

Les **marques stratégiques locales** sont spécifiques à certains marchés, dans lesquels elles sont solidement ancrées. Les consommateurs locaux y sont très fidèles. Si elles n'ont pas nécessairement vocation à rayonner à l'échelle globale, ces marques sont clés et confirment notre présence dans de nombreux marchés stratégiques.

LA MAISON DES MARQUES

MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES



63 %

Part du chiffre d'affaires

+11 %

Croissance interne par rapport à 2021/22

SPÉCIALITÉS



6 %

Part du chiffre d'affaires

+8 %

Croissance interne par rapport à 2021/22

VINS STRATÉGIQUES



4 %

Part du chiffre d'affaires

-2 %

Croissance interne par rapport à 2021/22

MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES *



18 %

Part du chiffre d'affaires

+10 %

Croissance interne par rapport à 2021/22

* À la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, Clan Campbell a été cédée et ne fait plus partie du portefeuille de marques Pernod Ricard.

1.3.2 Notre présence géographique

1.3.2.1 Le marché dans lequel nous opérons

Des facteurs sous-jacents porteurs

Pernod Ricard bénéficie d'une combinaison de facteurs sous-jacents démographiques et de consommation favorables à son activité malgré un environnement mondial volatil marqué notamment par des tensions géopolitiques accrues, le changement climatique, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et des tensions inflationnistes.

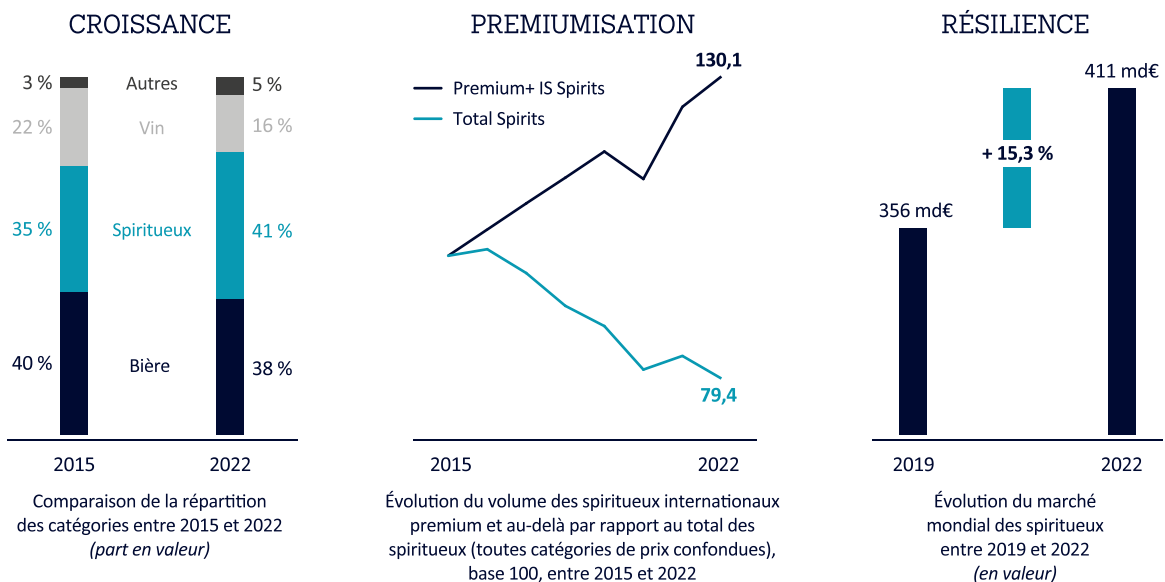
Sur le plan de la démographie, le marché de Pernod Ricard bénéficie de la croissance de la population mondiale notamment caractérisée par :

- l'augmentation de la population en âge légal de consommer de l'alcool (croissance moyenne de 1,3 % entre 2020 et 2025 ⁽¹⁾) ; et

- l'expansion de la classe moyenne dans de nombreux pays en croissance (estimations internes qui anticipent + 7 millions/an d'« affluents » et + 20 millions/an de personnes issues de la classe moyenne en Chine et + 20 millions/an de personnes en âge légal de consommer de l'alcool en Inde (*Legally Drinking Age* ou LDA).

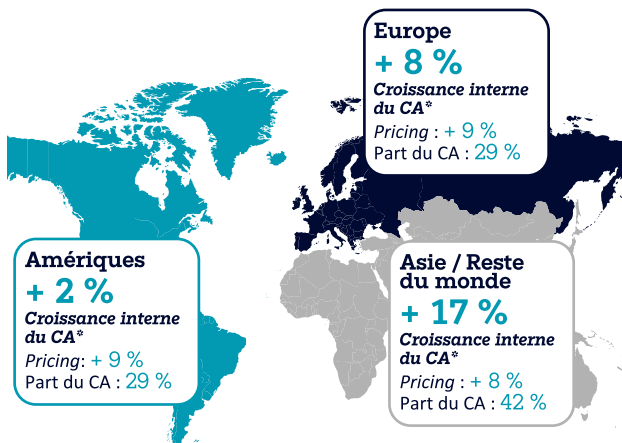
Pernod Ricard bénéficie également de la forte dynamique du marché des vins et spiritueux, dont la consommation progresse régulièrement à travers le monde. En 2022, les spiritueux sont la première catégorie de boissons alcoolisées consommée, représentant 41 % du total, contre 35 % en 2015 (en valeur). Le marché global des spiritueux a progressé de 15,3 % entre 2019 et 2022 (411 milliards d'euros). Enfin, au fil des années, le marché se premiumise, avec des marques premium qui croissent plus vite que les marques standards.

Consommation



Source : PRMW 2023 (Pernod Ricard Market View).

1.3.2.2 Notre positionnement concurrentiel



* Travel Retail compris.

⁽¹⁾ Source : Nations Unies, dernières prévisions disponibles en 2019.

À la suite des vagues de fusions et acquisitions qui ont marqué les années 2000, le secteur mondial des vins et spiritueux s'est consolidé entre quelques grands acteurs internationaux. C'est dans ce contexte que Pernod Ricard est devenu le numéro un mondial des spiritueux Premium et le numéro deux mondial des vins et spiritueux. Le Groupe propose ainsi aux consommateurs du monde entier le portefeuille de spiritueux le plus large et le plus complet, avec 18 marques parmi les 100 premières mondiales.

Ces dernières années, nous assistons à un essor de petites marques indépendantes, notamment sur les catégories des gins, vodka et spiritueux blancs. Notre feuille de route M&A cherche notamment à créer des partenariats avec ces entrepreneurs.

Une croissance solide et diversifiée sur l'ensemble des catégories de spiritueux

Catégories	Part dans le chiffre d'affaires de l'exercice 2022/23	Part dans la croissance du chiffre d'affaires	Croissance interne	Pricing
Whisky écossais	22 %	34 %	+ 17 %	Low Double Digit
Whiskey irlandais	12 %	13 %	+ 11 %	Low Double Digit
Cognac & Brandy	16 %	17 %	+ 11 %	High Single Digit
Vodka	8 %	8 %	+ 11 %	High Single Digit
Gin	5 %	4 %	+ 8 %	High Single Digit
Whiskies indiens	9 %	10 %	+ 11 %	Mid Single Digit

1.3.3 Notre activité : du terroir au comptoir

Pernod Ricard possède une expertise de longue date dans la fabrication de ses marques emblématiques. La fabrication de ses produits repose sur des procédés et savoir-faire complexes et parfaitement maîtrisés, depuis l'approvisionnement des ingrédients jusqu'à la mise en bouteille des alcools.

La production *From grain to glass* selon Pernod Ricard, c'est :

L'achat de matières premières

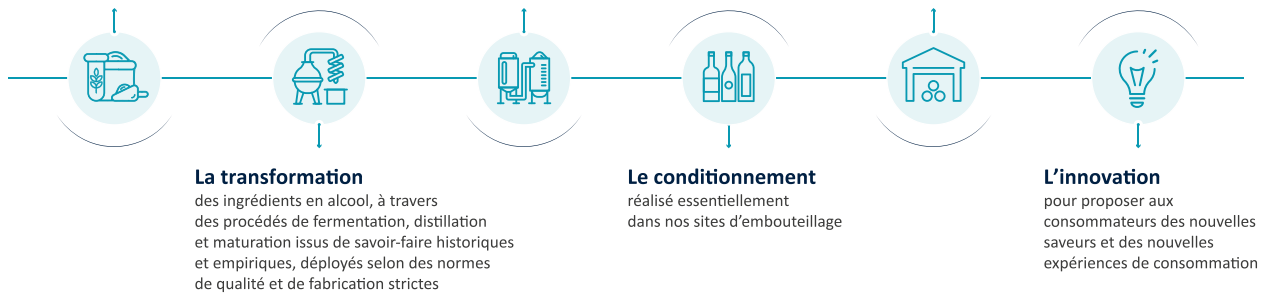
d'origine agricole diverses, de grande qualité avec des typicités et des profils particuliers, cultivées au sein de terroirs uniques notamment en termes de climat, type de sols, écosystème et savoir-faire

L'assemblage

étape essentielle pour assurer une qualité constante de nos produits année après année, les conditions climatiques influençant chaque année la récolte

Logistique / Distribution

étape visant à entreposer et transporter nos produits vers les marchés afin de les livrer à nos clients et nos consommateurs



1.3.3.1 L'approvisionnement de nos ingrédients

La fabrication de nos produits emblématiques repose sur la production et l'achat de plus d'une centaine de matières premières en provenance d'environ 70 pays. Il s'agit essentiellement de diverses céréales (blé, orge, seigle, maïs, riz, sorgho, etc.) pour la fabrication de nos whisky, vodka et autres alcools neutres. Nous nous approvisionnons aussi en canne à sucre (pour nos rhums et liqueurs), betterave sucrière, raisin, agave, ainsi qu'en ingrédients aromatiques qui confèrent à nos produits leur saveur unique (café, noix de coco, badiane, genièvre, orange, gentiane, etc.).

Nos ingrédients proviennent de plus de 350 terroirs, dont certains directement exploités par Pernod Ricard, notamment en France, Mexique, Nouvelle-Zélande, Australie, Chine, Californie et Argentine où nous possédons notamment des vignobles, ce qui nous permet de maîtriser notre approvisionnement, mais également d'expérimenter de nouvelles techniques d'agriculture régénératrice.

Nous avons cartographié nos terroirs prioritaires afin de mieux comprendre nos filières agricoles. Sur l'ensemble de nos terroirs, nous travaillons avec nos agriculteurs et nos partenaires au développement de pratiques agricoles durables et régénératrices qui préservent les écosystèmes naturels tout en bénéficiant aux communautés.

1.3.3.2 La production chez Pernod Ricard

96 sites de production

Dans 24 pays à travers le monde



Nous possédons 96 sites de production en propre (hors *copackers*), dont 65 en Europe et en Afrique, 18 en Amériques et 13 en Asie-Pacifique. Il s'agit de distilleries (38 sites), de sites d'embouteillage (53 sites) et de caves vinicoles (22 sites), étant précisé que certains sites sont multi-activités.

Après avoir été fermentés et distillés, nos alcools traditionnels sont vieillies dans des barriques en chêne pendant une durée qui peut atteindre plusieurs dizaines d'années afin de donner à nos produits un caractère, une couleur et un goût uniques. Ces savoir-faire historiques sont transmis de génération en génération, garantissant à nos produits une qualité irréprochable.

Nous sommes distillateurs de nos propres alcools, avec des distilleries implantées en Écosse, en Irlande, aux États-Unis, au Canada ou encore en Inde pour les whiskies, en France pour les cognacs, à Cuba pour le rhum ou bien encore au Mexique pour la tequila.

Nous travaillons également avec des partenaires qui distillent selon nos process et un cahier des charges précis. C'est le cas notamment pour la distillation des alcools neutres afin de limiter les investissements.

Nous travaillons main dans la main avec nos fournisseurs pour développer des solutions d'emballage adaptées à chacune de nos marques et plus durables.

1.3.3.3 Notre réseau de distribution

Présent dans plus de 160 pays, Pernod Ricard dispose de ses propres forces commerciales et filiales de distribution dans 75 pays. Son réseau de distribution comprend des canaux de vente *off-trade* et *on-trade* et une part grandissante de canaux de vente *direct-to-consumer* afin de créer plus de proximité avec ses clients.

Appelé *Route to market*, ce réseau de distribution en propre, inégalé, nous permet notamment d'offrir une expérience client optimale, d'avoir une connaissance approfondie des marchés et de contrôler l'image de nos marques.

La création en septembre 2022 d'une nouvelle unité opérationnelle réunissant « The Whisky Exchange », « Drinks & Co » et « Bodeboca », illustre notre ambition d'asseoir notre leadership en matière d'expériences et de produits premium *direct-to-consumer*.

Le Groupe possède un rayonnement mondial. Ses produits sont très largement distribués dans les marchés émergents et nous sommes leaders en Inde ⁽²⁾ et en Chine ⁽³⁾. Cette position nous permet de bénéficier des forts relais de croissance du secteur dans ces régions. La Chine et l'Inde figurent parmi les marchés les plus importants au monde dans le secteur des spiritueux.

Enfin, nous cherchons également à réduire notre empreinte énergétique et, à ce titre, nous nous sommes récemment associés à ecoSPIRITS pour déployer un système de distribution innovant en ecoTotes en circuit fermé à Singapour. Ce premier pilote permettrait de réduire les émissions de carbone liées aux emballages et au transport de plus de 60 % par rapport à une distribution classique en bouteilles.

1.3.3.4 Le marketing responsable de nos produits

En tant qu'acteur du secteur des vins et spiritueux, Pernod Ricard s'engage à promouvoir une consommation responsable et tient un rôle majeur dans la prévention contre l'abus d'alcool. Il est donc essentiel que le Groupe collabore avec ses parties prenantes pour renforcer les pratiques commerciales responsables et s'appuie sur la notoriété de ses marques pour informer et sensibiliser ses consommateurs et ses clients.

Au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard a poursuivi ses actions en faveur d'une consommation responsable via :

- la création de la plateforme « Le Monde du Bar de Demain », disponible dans le monde entier, pour former, en présentiel et en ligne, barmen, barmaids et propriétaires de bars à des pratiques plus durables et responsables ;
- l'apposition sur les produits de logos de consommation responsable et d'une étiquette digitale pour éclairer les choix en matière de consommation d'alcool et lutter contre sa consommation nocive ;
- des mesures pour tenter d'empêcher la vente en ligne et la livraison de nos produits à des mineurs ;
- la participation annuelle de toutes les filiales du Groupe à au moins une initiative locale et une initiative mondiale autour de la consommation responsable, déployées par nos différents services marketing ;
- la labellisation « Hôte Responsable » pour garantir les meilleures pratiques de consommation responsable des visiteurs de nos « Maisons de marques » (*Brand Homes*).

⁽²⁾ Source : IWSR India (Operating segments).

⁽³⁾ Source : IWSR China (Cognac, Whisky excluding Japanese & American, Vodka).

1.3.4 Un Groupe innovant

L'innovation est l'une de nos valeurs fondatrices : elle est au cœur de notre ADN. L'innovation nourrit notre stratégie et nos actions, du liquide au packaging, en passant par les expériences de consommation. Nous nous appuyons sur nos hubs d'innovation, sur nos partenariats et acquisitions ainsi que sur notre département *Consumer Insights* pour lancer des nouveaux produits, catégories, services et expériences de grande qualité, novateurs et durables.

Nous classons nos innovations en trois catégories : fondamentales (*core*), extensions de catégories (*adjacent*) et disruptives (*breakthrough*).

Au cours de l'exercice, nous avons par exemple :

- renforcé notre partenariat avec Sovereign Brands, l'un des créateurs de marques de spiritueux les plus innovants des États-Unis, en accroissant significativement notre participation minoritaire ;

- développé de nouveaux produits tel qu'Altos Margarita Classic Lime, une boisson prête à servir (« ready-to-serve » ou RTS) qui associe la tequila Altos Plata, le triple sec, l'arôme naturel de citron vert et le sirop d'agave ;

- créé et mis sur le marché de nouveaux packaging dont les premières bouteilles Absolut Paper Bottle, composées de 57 % de papier et 43 % de plastique recyclé, au Royaume-Uni. Ce projet pilote constitue une étape importante dans la démarche d'Absolut visant à créer une bouteille 100 % biosourcée, réduisant au passage ses émissions de CO₂.

1.3.5 La S&R, au cœur de la vision du Groupe

La responsabilité sociétale et environnementale (*Sustainability & Responsibility*) est au cœur de la vision du Groupe et intégrée à l'ensemble de nos activités. Le fondateur du Groupe, Paul Ricard, a créé l'Institut Océanographique dès 1966 pour contribuer à la préservation des océans et cet engagement est aujourd'hui un levier de performance et de transformation.

Notre stratégie en matière de responsabilité sociétale et environnementale à horizon 2030 « Good Times from a Good Place » (Préserver pour partager), est intégrée à l'ensemble de nos activités, du terroir au comptoir. Bâtie autour de quatre piliers (préserver les terroirs, valoriser l'humain, agir circulaire, être responsable) et s'appuyant sur 33 objectifs clés, cette feuille de route tient compte aussi bien des besoins et des attentes de nos consommateurs que des risques RSE matériels auxquels le Groupe doit faire face. Chaque pilier détermine des engagements ambitieux à l'horizon 2030 en adéquation avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, avec des étapes intermédiaires clés à horizon 2025. Cet engagement est essentiel pour garantir notre réussite à long terme, assurer la résilience de nos activités et pérenniser notre héritage, tout en limitant notre impact sur les ressources naturelles.

Quatre ans après son lancement, certains de nos objectifs ont déjà été atteints, voire dépassés, et nous mettons tout en œuvre pour réaliser les objectifs restants. Nous restons à l'écoute de nos parties prenantes, et suivons de près l'évolution du monde qui nous entoure pour nous adapter et renforcer nos engagements RSE au regard de notre stratégie. Nous l'avons d'ailleurs démontré en novembre 2020 avec la création d'un Comité RSE soutenant le Conseil d'Administration sur ces problématiques, et la décision d'indexer la rémunération et les primes annuelles des cadres dirigeants à des objectifs de performance RSE. Ces engagements se sont également traduits par la création du poste de Vice-Président Exécutif Communication, RSE et Affaires Publiques au niveau de la Direction au début de l'exercice pour renforcer notre gouvernance ainsi que l'émission de plusieurs obligations durables (*sustainability-linked bonds*) depuis 2022.

Cette gouvernance renforcée illustre l'ambition du Groupe de continuer à investir dans la transition vers une agriculture régénératrice, dans l'innovation comme moteur de la circularité et dans les nouvelles technologies pour un avenir neutre en carbone, tout en plaçant l'humain au cœur de ses priorités.

Au cours de l'exercice 2022/2023, nous avons continué à progresser dans chacun des axes de notre feuille de route RSE.

VALORISER L'HUMAIN	AGIR CIRCULAIRE	PRÉSERVER NOS TERROIRS	ÊTRE RESPONSABLE
<p>2022/23 : 1,3 % 2021/22 : 0,9 %</p> <p>Assurer l'équité salariale des genres (écart rémunération inférieur à 1 %) dans l'ensemble du Groupe</p>	<p>2022/23 : - 12 % 2021/22 : + 1 %</p> <p>Réduire de 54 % les émissions de GES des Scopes 1 et 2 (en valeur absolue) par rapport à l'exercice 2017/18 d'ici 2030</p>	<p>2022/23 : 34 % 2021/22 : 31 %</p> <p>Produire ou sourcer 100 % des matières premières clés selon un cahier des charges d'agriculture durable d'ici 2030</p>	<p>2022/23 : 12 300 2021/22 : 6 383</p> <p>Former 10 000 barmen à tous les aspects de la S&R via le programme Le Monde du Bar de Demain du Groupe d'ici 2030</p>
<p>2022/23 : 36 % 2021/22 : 35 %</p> <p>Atteindre une composition hommes-femmes équilibrée (40-60 %) au sein du Top Management d'ici 2030</p>	<p>2022/23 : - 18 % 2021/22 : - 8 %</p> <p>Réduire de 50 % l'intensité des émissions de GES du Scope 3 par rapport à 2017/18 d'ici 2030</p>	<p>2022/23 : 10 506 2021/22 : 9 933</p> <p>Responsabiliser, former ou accompagner 5 000 agriculteurs via des programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité d'ici 2030</p>	<p>2022/23 : 95,5 % 2021/22 : 95%</p> <p>Se conformer (95 %) aux <i>Digital Guiding Principles</i> (DGPs) de l'<i>International Alliance for Responsible Drinking</i> (IARD) d'ici 2024</p>
<p>50 %</p> <p>de réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt depuis l'exercice 2019/20. Objectif : tendre vers zéro accident du travail avec arrêt d'ici 2025 (employés et intérimaires)</p>	<p>98 %</p> <p>S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables d'ici 2025</p>	<p>2022/23 : 82 % 2021/22 : 73 %</p> <p>des filiales avec un programme d'agriculture régénératrice ou de biodiversité</p>	<p>2022/23 : 94 % 2021/22 : 93 %</p> <p>des marchés du Groupe ont mis en place au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable</p>

1.4 Notre gouvernance et notre structure organisationnelle

55,7 ans
d'âge moyen58,3 %
d'indépendance ⁽¹⁾58,3 %
de femmes ⁽¹⁾42,8 %
d'internationalisation9
réunions**Alexandre Ricard**
Président-Directeur général

ADMINISTRATEURS

**Wolfgang Colberg** **Cesar Giron** **Société Paul Ricard** ⁽²⁾ **Veronica Vargas** 

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

**Patricia Barbizet**
Administratrice référente**Virginie Faruvel** **Ian Gallienne**
**Anne Lange**
**Philippe Petitcolin**
**Namita Shah** **Kory Sorenson**

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

**Carla Machado Leite****Brice Thommen**

Comités : Audit Rémunérations Nominations et Gouvernance Stratégique RSE Président(e)

Les 5 Comités du Conseil

 Comité d'audit	 Comité des rémunérations	 Comité des nominations et de la gouvernance	 Comité stratégique	 Comité de la RSE
3 membres	4 membres	3 membres	6 membres	3 membres
67 % d'indépendance	100 % d'indépendance	67 % d'indépendance	67 % d'indépendance	67 % d'indépendance
4 réunions	5 réunions	4 réunions	1 réunion	3 réunions
100 % d'assiduité	95 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité

(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.

Au 1^{er} septembre 2023, Pernod Ricard a renforcé sa gouvernance et a fait évoluer son organisation afin d'accompagner la transformation de son modèle, de renforcer sa stratégie centrée sur le consommateur et d'atteindre ses ambitions.

La gouvernance s'appuie désormais sur un Comité Exécutif (ExCom) composé de neuf membres, regroupant les cinq fonctions suivantes : Opérations, Ressources Humaines, Juridique et Conformité, Communication RSE et Affaires Publiques, Finance et IT, ainsi que les responsables des Marques, des Marchés, et de la zone Amérique du Nord. C'est l'organe permanent de direction du Groupe qui assiste le Président-Directeur Général dans l'ensemble de ses missions.

L'organisation du Groupe s'appuie en outre sur un « *Executive Leadership Team* » composé de 30 membres, regroupant les membres du Comité Exécutif, les responsables des fonctions clés du Groupe ainsi que les responsables des 10 « *management entities* » couvrant l'ensemble des marchés et les responsables des marques principales du Groupe. Il assure la cohérence et le déploiement de la stratégie de croissance du Groupe (décidée par le Comité Exécutif).

Cette nouvelle organisation permet davantage d'efficacité et une plus grande réactivité, en proximité avec des marchés en constante évolution.

Cette nouvelle gouvernance vient remplacer la précédente organisation, qui était composée :

- d'un Bureau Exécutif de cinq membres qui était en charge d'examiner les décisions relatives aux affaires liées au Groupe. Il pilotait et coordonnait également les grands projets de transformation et organisait les travaux du Comité Exécutif ;
- d'un Comité Exécutif de 16 membres qui participait à la définition de la stratégie et jouait un rôle essentiel dans la coordination entre le Siège et ses filiales mais aussi entre les filiales elles-mêmes. En outre, il pilotait les activités du Groupe et veillait à la mise en œuvre de ses principales politiques.

1.5 Notre stratégie et ses objectifs associés

Depuis 2015, le Groupe est engagé dans une nouvelle dynamique de transformation. Elle vise à générer une croissance durable, rentable et responsable dans un environnement de marché en perpétuelle évolution. Cette stratégie s'appuie sur :

- un modèle de croissance efficient. Il allie le portefeuille de marques le plus étendu de l'industrie, la *route to market* la plus complète et une culture d'entreprise forte ;
- une gestion active de notre portefeuille de marques. Le Groupe intègre les nouvelles marques de manière rapide et efficace, tout en optimisant le portefeuille existant ;

- une croissance durable et responsable ;
- nos consommateurs (*consumer-centricity*) qui inspirent l'amélioration constante de nos produits ; et
- la *Conviviality Platform* qui mise sur l'exploitation des données et des nouvelles technologies pour renforcer nos fondamentaux, tout en explorant de nouvelles opportunités de croissance.

1.5.1 Bâtir les fondamentaux de notre réussite autour d'une culture forte

1.5.1.1 *Mindset for Growth* : ancrer une culture collective de convivialité

2015 a marqué la première étape de la transformation du Groupe avec le déploiement de son « *Mindset for Growth* : la convivialité ». Cette étape fondatrice a permis d'ancrer au sein de tous nos collaborateurs et collaboratrices une culture collective de la convivialité, inclusive et porteuse de sens. Nous faisons plus que produire et vendre des vins et des spiritueux : nous faisons de chaque moment, de chaque occasion, une expérience unique de convivialité.

Nos plus de 20 600 collaborateurs et collaboratrices sont les ambassadeurs de notre culture de la convivialité. Ensemble, ils s'engagent à porter la vision de « Créateurs de convivialité » dans leur quotidien, au service de la performance du Groupe.

1.5.1.2 *Transform & Accelerate*

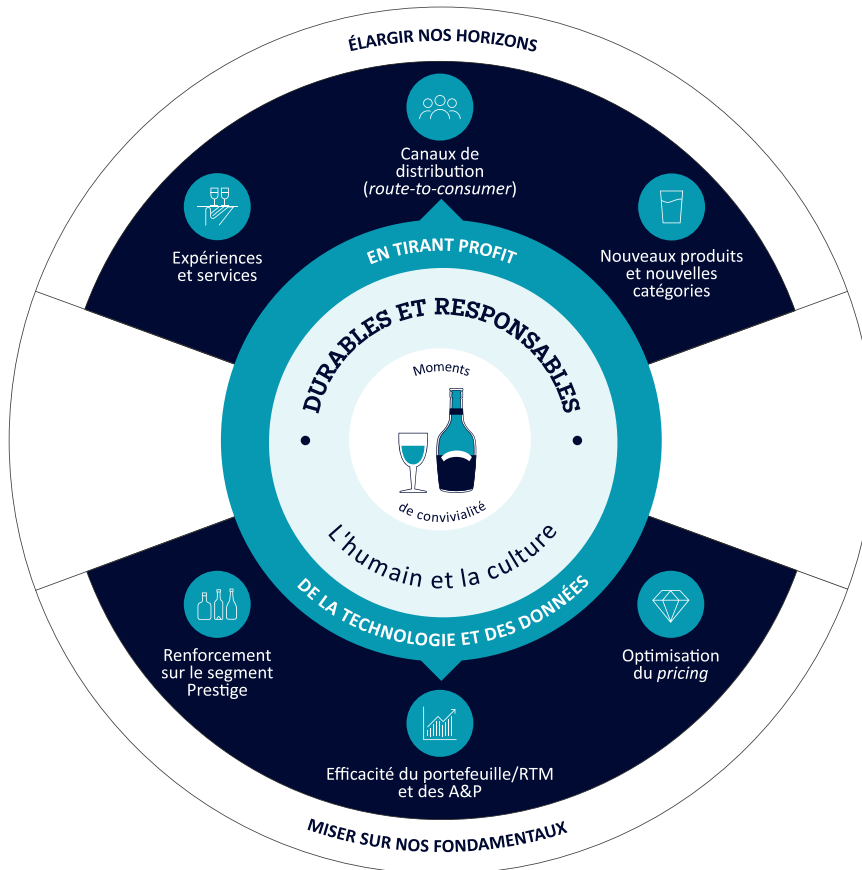
2019 a donné le coup d'envoi de notre deuxième plan stratégique triennal *Transform & Accelerate*. Son objectif : accélérer notre croissance rentable, en misant sur l'efficacité et l'efficience.

Cette étape mise sur quatre accélérateurs de croissance : la gestion active de notre portefeuille de marques, la « premiumisation » de nos marques, l'innovation et l'accélération de notre transformation digitale.

1.5.2 Accélérer notre transformation digitale avec la création de la Conviviality Platform

Pernod Ricard a présenté sa *Conviviality Platform* en 2022 : elle incarne notre modèle de croissance qui combine avantages concurrentiels et nouvelles technologies. Cette *Conviviality Platform* mise sur l'exploitation des données et des nouvelles technologies et renforce les fondamentaux du Groupe (*More from the Core*), tout en explorant des voies nouvelles de croissance (*Prepare the Future*).

« En mettant la data au cœur de chacun de nos leviers de croissance, nous nous dotons d'un nouvel avantage compétitif. L'objectif est d'atteindre la précision à grande échelle, c'est-à-dire d'être plus à même de comprendre les préférences de nos consommateurs et de nos clients et de répondre à leurs besoins avec précision. Ainsi nous pourrions proposer la bonne marque ou la bonne expérience au bon consommateur, au bon endroit, au bon moment et au bon prix. » Alexandre Ricard, PDG de Pernod Ricard.



1.5.2.1 Les priorités stratégiques pour les trois prochaines années : **Transform & Accelerate**

La *Conviviality Platform* est le modèle de croissance du Groupe pour la prochaine décennie. Mais sur les trois prochaines années, Pernod Ricard cible des priorités stratégiques pour s'adapter aux évolutions profondes et pérennes des chaînes logistiques et des modes de consommation partout dans le monde.

Les nouvelles technologies : un nouvel atout concurrentiel pour accélérer la croissance en utilisant les données

Pour décrypter les besoins de nos consommateurs et analyser notre activité, l'exploitation des données collectées (dans le respect des exigences réglementaires et législatives) et l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) développée de façon éthique sont clés. En développant nos outils, nous pouvons proposer le bon produit, au bon consommateur, au bon prix sur chaque marché et en toute occasion. Nous pouvons ainsi mieux anticiper les tendances, accroître la rapidité et l'agilité de notre prise de décision, et enfin rendre nos collaborateurs et collaboratrices plus autonomes.

Pour mener à bien cette nouvelle étape, nous avons recruté 150 experts. Nous avons lancé en parallèle un grand chantier de formation pour faire monter en compétences nos collaborateurs et collaboratrices. Nous avons par exemple mis à disposition de nos équipes commerciales et marketing des outils développés basés sur l'IA et l'analyse des données pour les aider à gagner en efficacité et mieux comprendre les préférences des consommateurs. Centré sur la segmentation de la demande des consommateurs, notre outil de pilotage de notre portefeuille de marques Maestria permet d'activer les bonnes marques au bon moment et au bon endroit grâce à une compréhension approfondie des « moments de consommation ». De leurs côtés, les outils Matrix, D-Star et Vista Rev-Up visent à optimiser l'efficacité de nos équipes de vente et de marketing, face à une demande des consommateurs de plus en plus fragmentée et un nombre grandissant de marques.

Continuer à créer davantage de valeur à partir du portefeuille existant

Notre portefeuille existant conserve un potentiel important de croissance via trois accélérateurs :

L'activation d'un plus grand nombre de marques avec le bon niveau d'investissement

Nous nous appuyons sur notre outil interne, la Maison des Marques, pour garantir une allocation optimale de nos ressources sur tous nos marchés. Associée à notre connaissance approfondie des tendances locales, l'outil Maestria nous permet de définir une stratégie d'investissement adéquate et une allocation de nos ressources marketing et communication en fonction du profil de chaque marque, et d'atteindre le bon équilibre entre nos objectifs à court, moyen et long terme, tout en construisant des marques capables de s'imposer dans nos régions clés.

L'optimisation de notre stratégie de pricing

S'inscrivant dans le cadre de notre stratégie de premiumisation, l'optimisation du *pricing* de nos marques est plus importante encore avec les tensions inflationnistes actuelles. Les outils digitaux nous permettent d'affiner notre stratégie de fixation de prix et de gagner en efficacité en matière de promotions.

Le renforcement de nos positions sur les marques Prestige

Nous sommes leader en Ultra Premium Plus grâce à un portefeuille de marques exceptionnel, couvrant notamment le cognac, le champagne, le whisky et la tequila. Sur cette catégorie très dynamique protégée par de fortes barrières à l'entrée (origine géographique, nécessité d'avoir un inventaire stratégique à long terme), nous avons l'ambition d'améliorer notre positionnement dans toutes les zones géographiques.

Explorer de nouvelles voies de croissance pour préparer l'avenir

La seconde dimension de notre modèle de croissance s'articule autour de trois axes destinés à explorer de nouvelles voies de croissance :

- renforcement de l'innovation ;
- diversification de nos canaux de distribution (*route to market*) ;
- création d'expériences et de services pour compléter notre offre.

1.5.2.2 Les objectifs à moyen terme

Pour la prochaine décennie, le Groupe ambitionne de générer une croissance durable et rentable, au service de l'ensemble de ses parties prenantes. Pour y parvenir, le Groupe entend créer encore plus de marques haut de gamme à grande échelle. Il va aussi continuer de développer le reste de son portefeuille, en innovant et en saisissant les opportunités externes pour couvrir tous les besoins des consommateurs.

Les ambitions à moyen terme du Groupe sont :

1. Une croissance du chiffre d'affaires dans le haut d'une fourchette comprise entre +4% et +7% et une expansion de la marge opérationnelle courante de +50 à +60 points de base ;
2. Une priorisation forte des initiatives de *Revenue Growth Management* optimisées de manière dynamique avec les nouveaux outils digitaux (*Key Digital Projects*) ;
3. Une amélioration continue de l'efficacité opérationnelle, s'appuyant sur la culture d'excellence du Groupe ;
4. Un ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires stable d'environ 16 %, optimisé de manière dynamique avec les nouveaux outils digitaux avec un meilleur retour sur investissement ;
5. Des investissements disciplinés en coûts de structure, permettant de poursuivre les investissements prioritaires tout en maintenant une organisation agile, avec pour objectif une augmentation de ces coûts inférieure à celle du chiffre d'affaires ;
6. Une confirmation de nos priorités financières tout en maintenant une notation *Investment Grade*, à savoir : (i) continuer à investir dans la croissance interne future, en particulier dans les stocks stratégiques et les CAPEX, (ii) poursuivre la gestion active du portefeuille et réaliser des opérations de M&A créatrices de valeur, (iii) maintenir un taux de distribution des dividendes à environ 50 % du Résultat Net des Opérations Courantes, avec pour objectif d'augmenter le dividende chaque année, et (iv) procéder à des rachats d'actions.

Gouvernement d'entreprise

2

2.1 Notre gouvernance	24
2.1.1 Cadre et structure de gouvernance	24
2.1.2 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	27
2.1.3 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	50
2.1.4 Organisation et fonctionnement des Comités	52
2.2 Autorisations et délégations financières	55
2.2.1 Autorisations et délégations financières générales	55
2.2.2 Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux	56
2.2.3 Autorisations relatives au rachat d'actions	56
2.3 Programme de rachat d'actions	57
2.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	59
2.4.1 Structure du capital de la Société	59
2.4.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double	59
2.4.3 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance	59
2.4.4 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société	60
2.4.5 Autres éléments	60
2.5 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	60
2.5.1 Modes de convocation	60
2.5.2 Participation aux Assemblées Générales	60
2.5.3 Conditions d'exercice du droit de vote	61
2.5.4 Modification des droits des actionnaires	61
2.6 Rapport de rémunération	62
2.6.1 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2022/23 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (9 ^e résolution)	65
2.6.2 Politique de rémunération du Président-Directeur Général (10 ^e résolution)	70
2.6.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2022/23 aux Mandataires Sociaux (11 ^e résolution)	75
2.6.4 Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration (12 ^e résolution)	77
2.6.5 Autres éléments de la politique de rémunération (non soumis au vote des actionnaires)	78
2.7 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management	82

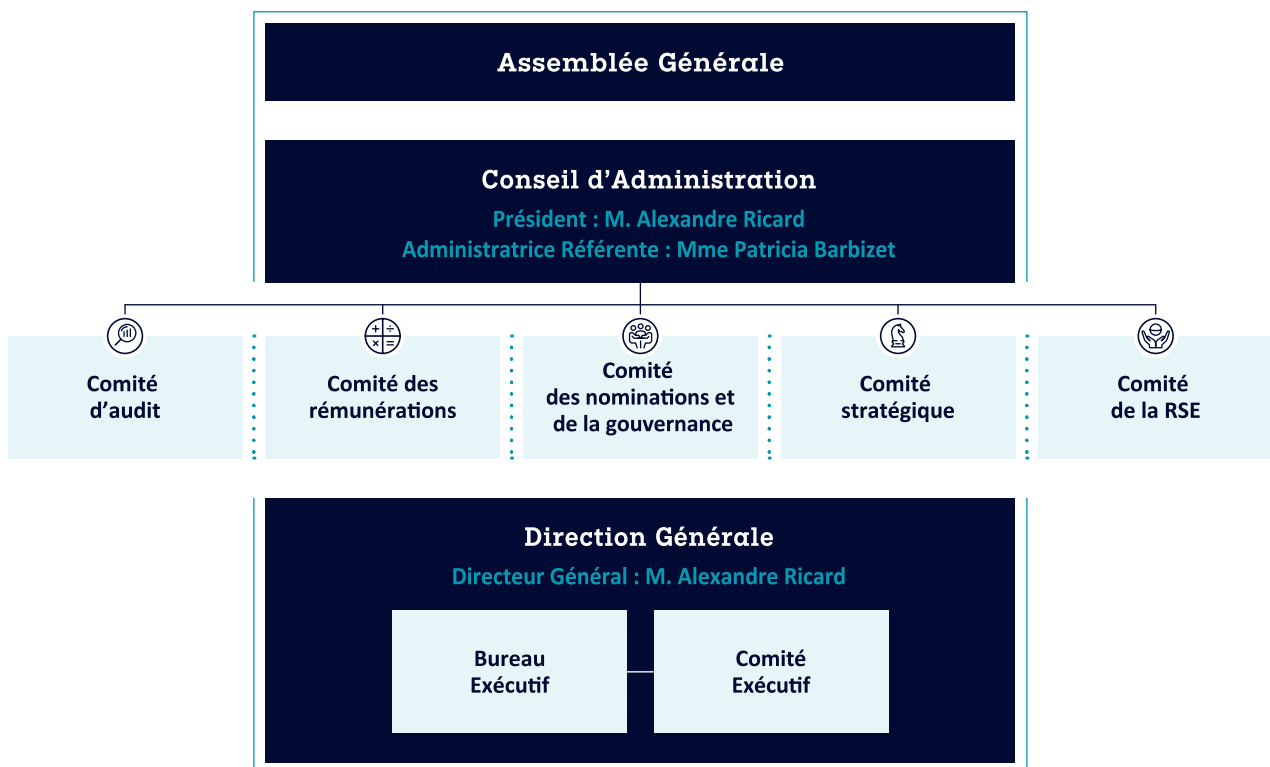
La présente partie expose le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache à rendre notamment compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2022/23, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, des pouvoirs du Président-Directeur Général, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires Sociaux, de la politique de rémunération du Président-Directeur Général ainsi que celle des Administrateurs, en application des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9 du Code de commerce, ainsi que des autres informations devant y figurer en vertu des articles L. 22-10-10, L. 22-10-11, L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Ce rapport a été préparé sur la base des travaux réalisés par différentes Directions de la Société, en particulier, la Direction Juridique, la Direction de l'Audit interne et la Direction des Ressources Humaines du Groupe. Il a été approuvé par le Conseil d'Administration du 30 août 2023, après examen par les Comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives, et transmis aux Commissaires aux Comptes.

2.1 Notre gouvernance

2.1.1 Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 2023



2.1.1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence : Code AFEP-MEDEF

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard du 12 février 2009 a confirmé que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF de décembre 2008, révisé en décembre 2022 (le « Code AFEP-MEDEF »), disponible sur les sites Internet de l'AFEP et du MEDEF, est celui auquel se réfère Pernod Ricard, notamment pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et visée à l'article 28.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

2.1.1.2 Structure de gouvernance

Une structure moniste adaptée à l'organisation du Groupe

En France, la réglementation ne privilégie aucun mode d'exercice de la Direction Générale, il appartient dès lors au Conseil d'Administration de la Société de choisir entre une structure moniste réunissant les fonctions de Président et de Directeur Général et une structure dualiste les séparant.

C'est ainsi que le Conseil d'Administration 11 février 2015 a décidé de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général afin de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société lorsque le mandat de Directeur Général de Monsieur Pierre Pringuet est arrivé à échéance et que la Présidente du Conseil d'Administration (Madame Danièle Ricard) a souhaité se retirer du Conseil d'Administration. C'est ainsi que, lors de cette même séance, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général. Afin d'assurer une bonne gouvernance de la Société, le Conseil a tout d'abord limité les pouvoirs du Président-Directeur Général en exigeant son autorisation préalable pour un certain nombre d'opérations et notamment pour les opérations de croissance externe ou de désinvestissement pour un montant supérieur à 100 millions d'euros et pour les emprunts supérieurs à 200 millions d'euros (voir le paragraphe ci-contre « Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général »). Lors de sa séance du 23 janvier 2019, il a ensuite nommé une Administratrice Référente (Madame Patricia Barbizet) afin d'assurer une bonne gouvernance de la Société.

En outre, dans le cadre de son mandat de Directeur Général, la Société a mis en place un certain nombre de garanties, le Directeur Général s'étant appuyé, au cours de l'exercice, sur deux organes de Direction que sont (i) le Bureau Exécutif – qui avalise toutes les décisions majeures concernant la marche du Groupe et (ii) le Comité Exécutif – qui assurait la coordination entre le Siège et les filiales selon le modèle décentralisé du Groupe. Il est précisé qu'à la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, la structure de direction a évolué. Ainsi, le Président-Directeur Général est aujourd'hui assisté de l'*Executive Committee* (ExCom) et de l'*Executive Leadership Team* (ELT), organes de direction renforcés.

Un équilibre des pouvoirs assuré par une structure de gouvernance équilibrée

Pouvoirs du Président-Directeur Général

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

En sa qualité de Directeur Général, le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil, ainsi que dans le respect des limites d'ordre interne telles que définies par le Conseil d'Administration et son Règlement intérieur⁽¹⁾.

Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général

À titre interne, suivant la décision du Conseil d'Administration en date du 11 février 2015 et conformément à l'article 2 de son Règlement intérieur⁽¹⁾, le Président-Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour toutes les opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée par la Société ainsi que pour les opérations énumérées ci-après :

- faire des acquisitions et cessions de participations ou d'actifs pour un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- réaliser les opérations de partenariat ou mise en commun de moyens, dès lors que la contribution de la Société (autrement que par l'acquisition ou prise d'une participation, qui relève du point précédent) représente un engagement financier supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- consentir des prêts, crédits et avances pour un montant supérieur à 100 millions d'euros par emprunteur, sauf quand cet emprunteur est une société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) et à l'exclusion des prêts consentis pour une durée inférieure à un an ;
- réaliser des emprunts, avec ou sans constitution de garanties sur des éléments de l'actif social, pour un montant total supérieur à 200 millions d'euros au cours d'un même exercice, sauf auprès des filiales de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) pour lesquelles aucune limite n'est prévue ; et
- cautionner, avaliser ou donner des garanties, sous réserve d'une délégation expresse du Conseil d'Administration dans les limites des articles L. 225-35 et R. 225-28 du Code de commerce.

Il est précisé que le Conseil d'Administration du 10 novembre 2022 a autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières. Comme autorisé par la loi, le Conseil d'Administration du 27 avril 2022 a étendu cette autorisation afin d'exclure du plafond ci-avant mentionné les filiales du Groupe pour lesquelles aucune limite n'est également prévue.

Rôle et missions de l'Administratrice Référente et compte-rendu de son activité au cours de l'exercice

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

Conformément au Règlement intérieur⁽¹⁾ du Conseil d'Administration, l'Administratrice Référente exerce les missions suivantes :

- convoquer le Conseil d'Administration à son initiative ou en l'absence du Président-Directeur Général ;
- être consultée sur l'ordre du jour et demander l'inscription de points complémentaires pour toute séance du Conseil d'Administration ;
- présider les réunions du Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général ;
- assurer la direction du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et rendre compte de cette évaluation au Conseil ;
- prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts ;
- veiller au respect des règles du Code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement intérieur⁽¹⁾ du Conseil ;
- convoquer et présider l'*Executive Session* ;
- s'assurer que les Administrateurs disposent des ressources nécessaires pour exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et qu'ils bénéficient, de manière raisonnable, du niveau d'information adéquat à l'accomplissement de leurs fonctions ;
- prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veiller à ce qu'il leur soit répondu ; et
- rencontrer les investisseurs et actionnaires de la Société.

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

Depuis sa prise de fonction, l'Administratrice Référente a notamment participé, avec la Direction Générale et la Direction des Relations Investisseurs, à plusieurs réunions dédiées à la gouvernance de la Société (*roadshows*), et a aussi rencontré une grande partie des équipes de Pernod Ricard et de certaines de ses filiales. Elle a en outre conduit l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur comme exposé au paragraphe 2.1.3.5 « Évaluation du Conseil d'Administration ».

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

Représentant du personnel au sein du Conseil

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

Les structures de Direction du Groupe

La Direction Générale

À titre liminaire, il est précisé qu'à la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, la structure de direction a évolué. Ainsi, le Président Directeur-Général est aujourd'hui assisté de l'*Executive Committee* (ExCom) et de l'*Executive Leadership Team* (ELT), organes de direction renforcés. Au 1^{er} juillet 2023, la Direction Générale était assurée par le Bureau Exécutif, dont faisait partie le Président-Directeur Général. Il s'agissait de l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe. Ainsi, les éléments décrits ci-dessous font référence à la période d'exercice courant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023.

Composition au 30 juin 2023 :

- **M. Alexandre Ricard**, Président-Directeur Général, Mandataire Social ;
- **Mme Hélène de Tissot**, Vice-Présidente Exécutive Finance et IT ;
- **Mme Anne-Marie Poliquin**, Vice-Présidente Exécutive Juridique et Conformité ;
- **Mme Maria Pia De Caro**, Vice-Présidente Exécutive des Opérations ;
- **M. Christian Porta**, Directeur Général Adjoint, Global Business Development ;
- **M. Cédric Ramat**, Vice-Président Exécutif Ressources Humaines Groupe ;
- **M. Conor McQuaid**, Vice-Président Exécutif, Communication, RSE et Affaires Publiques.

Ainsi, au cours de l'exercice, le Bureau Exécutif préparait, examinait et validait toutes décisions concernant la marche du Groupe et soumettait ces dernières au Conseil d'Administration lorsque son approbation était nécessaire. Il organisait en outre les travaux du Comité Exécutif.

Enfin, il est précisé que la Direction de l'Audit interne est rattachée au Président-Directeur Général.

À titre d'information, le Bureau Exécutif se réunissait de manière hebdomadaire.

Le Comité Exécutif

Comme précisé au paragraphe ci-dessus, les informations relatives au Comité Exécutif et décrites ici étaient valables jusqu'au 1^{er} septembre 2023.

Ainsi, le Comité Exécutif est l'instance de Direction du Groupe qui réunissait le Bureau Exécutif et les Présidents des filiales directes.

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

À ce titre, le Comité Exécutif :

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

Il se réunissait entre huit et onze fois par an.

Composition du Comité Exécutif au 30 juin 2023 :

- le Bureau Exécutif ;
- les Président(e)s des Sociétés de Marques :
 - Chivas Brothers, M. Jean-Étienne Gourgues, Président-Directeur Général,
 - Martell Mumm Perrier-Jouët, M. Cesar Giron, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Winemakers, M. Bryan Fry, Président-Directeur Général,
 - Irish Distillers Group, Mme Nodjame Fouad, Présidente-Directrice Générale,
 - The Absolut Company, Mme Stéphanie Durroux, Présidente-Directrice Générale ;
- les Président(e)s des Sociétés de Marchés :
 - Pernod Ricard North America, Mme Ann Mukherjee, Présidente-Directrice Générale,
 - Pernod Ricard Asia, M. Philippe Guettat, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America, M. Gilles Bogaert, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Global Travel Retail, M. Mohit Lal, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard France, M. Philippe Coutin, Président.

2.1.2 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

2.1.2.1 Tableau de synthèse de la composition du Conseil et de ses Comités

		55,7 ans d'âge moyen	58,3 % d'indépendance ⁽¹⁾	58,3 % de femmes ⁽¹⁾	42,8 % d'internationalisation	9 réunions	COMITÉS DU CONSEIL								
		Age	Femme / Homme	Nationalité	Nombre d'actions	Nb de mandats dans les sociétés cotées	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil	Audit	Rémunérations	Nominations et Gouvernance	Stratégique	RSE	
Au 30 juin 2023															
DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL		M. Alexandre Ricard Président-Directeur général	51	M	Française	186 050	1	29.08.2012	AG 2024	11					
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS		Mme Patricia Barbizet Administratrice référente	68	F	Française	3 160	1	21.11.2018	AG 2026	5					
		Mme Virginie Fauvel	49	F	Française	263	1	27.11.2020	AG 2024	3					
		M. Ian Gallienne	52	M	Française	1 000	4	09.11.2012	AG 2026	11					
		Mme Anne Lange	55	F	Française	1 000	3	20.07.2016	AG 2025	7					
		M. Philippe Petitcolin	70	M	Française	310	0	08.11.2019	AG 2023	4					
		Mme Namita Shah	54	F	Indienne	230	1	10.11.2021	AG 2025	2					
		Mme Kory Sorenson	54	F	Britannique	1 000	1	06.11.2015	AG 2023	8					
ADMINISTRATEURS		M. Wolfgang Colberg	63	M	Allemande	1 076	3	05.11.2008	AG 2024	15					
		M. Cesar Giron	61	M	Française	7 349		05.11.2008	AG 2024	15					
		Société Paul Ricard ⁽²⁾	60	F	Française	28 290 055		09.06.1983	AG 2025	40					
		Mme Veronica Vargas	42	F	Espagnole	9 820		11.02.2015	AG 2025	8					
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS		Mme Carla Machado Leite	58	F	Portugaise	N/A ⁽³⁾		17.11.2022	17.11.2026	1					
		M. Brice Thommen	44	M	Suisse	N/A ⁽³⁾		13.12.2021	13.12.2025	2					
Nombre de réunions exercice 2022/23										4	5	4	1	3	
Taux d'assiduité										100 %	95 %	100 %	100 %	100 %	
Taux d'indépendance										67 %	100 %	67 %	67 %	67 %	
Comités :  Audit  Rémunérations  Nominations et Gouvernance  Stratégique  RSE  Président(e)  Membre															

(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.

2.1.2.2 Évolution de la composition du Conseil d'Administration au cours des deux derniers exercices

Au cours de l'exercice 2021/22

L'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 a renouvelé, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, les mandats d'Administrateurs de Madame Patricia Barbizet et de Monsieur Ian Gallienne.

Au cours de l'exercice 2022/23

Les mandats d'Administrateurs de Madame Kory Sorenson et de Monsieur Philippe Petitcolin arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, il sera proposé à cette Assemblée Générale (4^e et 5^e résolutions), conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, de renouveler leurs mandats d'Administrateurs pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale se tenant en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Il est précisé que Madame Kory Sorenson fait bénéficier le Conseil de sa solide expérience en matière de finance, d'audit et de fusions et acquisitions acquise dans le cadre de multiples fonctions exercées au sein d'entreprises internationales. Monsieur Philippe Petitcolin, quant à lui, apporte notamment au Conseil sa maîtrise parfaite des sujets financiers ainsi que son expérience de direction générale d'un groupe coté en Bourse.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, de proposer la nomination de Monsieur Max Koeune (6^e résolution) en qualité d'Administrateur. Son mandat serait également conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

En effet, le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Conseil d'Administration, ont examiné la situation de cette candidature et ont apprécié la grande expertise de Monsieur Max Koeune dans le secteur des produits de grande consommation et 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 que Monsieur Max Koeune satisfait pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Monsieur Max Koeune

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.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, le Conseil d'Administration serait composé, à titre transitoire, de 15 membres, dont deux Administrateurs représentant les

salariés, et comprendrait huit Administrateurs indépendants (61,5 %) ⁽²⁾ ainsi que sept femmes (53,8 %) ⁽²⁾ 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, sept Administrateurs seraient de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

2.1.2.3 Règles générales relatives à la composition du Conseil d'Administration et à la nomination des Administrateurs

La composition nominative du Conseil d'Administration est détaillée au paragraphe 2.1.2.1 « Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités » ci-dessus.

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 16 et suivants des Statuts ⁽³⁾ de la Société et sont décrites ci-après. Le Conseil d'Administration de la Société est composé de trois membres au moins et de 18 au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Conformément aux dispositions statutaires, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 50 actions de la Société inscrites sous la forme nominative. En outre, il est recommandé dans le Règlement intérieur ⁽⁴⁾ du Conseil que les Administrateurs acquièrent en cours de mandat, et au plus tard dans les deux ans qui suivent leur nomination, un nombre minimum d'actions de la Société équivalent à une année de rémunération (parties fixe et variable) due à un Administrateur ayant assisté à toutes les réunions du Conseil d'Administration (à l'exclusion de la rémunération liée à la participation à des Comités) ⁽⁵⁾.

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

Conformément à la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (loi PACTE) et aux Statuts ⁽³⁾ de la Société, le nombre d'Administrateurs représentant les salariés siégeant au Conseil d'Administration dépend du nombre d'Administrateurs au Conseil. Compte tenu de la composition du Conseil d'Administration, depuis 2018, il y a deux Administrateurs représentant les salariés qui siègent au Conseil d'Administration. L'un est désigné par le Comité de Groupe (France) et l'autre par le Comité d'entreprise européen.

Un représentant du Comité Social et Économique de la Société assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

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

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

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

⁽²⁾ 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.

⁽³⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

⁽⁴⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

⁽⁵⁾ Cette obligation et cette recommandation ne sont pas applicables aux Administrateurs représentant les salariés.

Processus de sélection des membres du Conseil d'Administration

Profil

Définition du profil recherché par le Comité des Nominations et de la Gouvernance (CNG) basée sur une politique de diversité autour des points suivants :

- l'expertise ;
- l'expérience ;
- l'indépendance ;
- la représentation entre les femmes et les hommes ;
- la nationalité ;

Auxquels s'ajoutent les demandes et attentes spécifiques exprimées par le Conseil d'Administration.

Candidatures

- Liste établie des candidats présélectionnés avec l'appui d'un cabinet spécialisé dans le recrutement d'Administrateurs.
- Entretiens organisés avec les candidats afin d'évaluer leur indépendance, disponibilité, motivation et leur adhésion aux valeurs du Groupe.

Sélection

- Recommandations par le CNG au Conseil sur la nomination d'un ou plusieurs candidats.
- Analyse du Conseil des différents profils.

Nomination

- Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, la nomination de l'Administrateur/Administratrice sélectionné(e).

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

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

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

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

Formation continue des Administrateurs

Conformément au Règlement intérieur ⁽⁶⁾ du Conseil d'Administration, chaque Administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, lors de sa nomination ou désignation et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses métiers et son secteur d'activité.

Ils peuvent également, s'ils le souhaitent, rencontrer les Directeurs des équipes opérationnelles de la Société après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'Administration.

Ainsi, au cours de l'exercice 2022/23, Madame Carla Machado Leite a bénéficié d'une formation à l'IFA intitulée « Être administrateur salarié » ; Monsieur Brice Thommen a bénéficié d'une formation à l'IFA intitulée « Le comité des rémunérations » et Madame Veronica Vargas a bénéficié d'une formation à l'IFA intitulée « Le conseil et la RSE » .

Il est à noter que depuis la clôture de l'exercice 2022/2023, les Administrateurs ont participé à une journée entière consacrée aux questions stratégiques, en particulier en lien avec les risques et opportunités en matière de changement climatique pouvant avoir un impact sur le Groupe à un horizon plus lointain que celles habituellement traitées dans le cadre de l'établissement des plans à 3 ans du Groupe.

Plan de succession

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

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

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

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

⁽⁶⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

Une politique de diversité assurant une composition équilibrée du Conseil

Le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'Administration en application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce :

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice								
Composition du Conseil d'Administration Indépendance des Administrateurs Âge des Administrateurs	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	<p>Représentation des femmes ⁽¹⁾ à titre d'exemple Évolution progressive :</p> <table border="1"> <tr> <th>Année</th> <th>Pourcentage</th> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>45 %</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>50 %</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>58,3 %</td> </tr> </table>	Année	Pourcentage	2020	45 %	2021	50 %	2022	58,3 %
Année	Pourcentage									
2020	45 %									
2021	50 %									
2022	58,3 %									
	Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité, tant en termes de nationalités, d'expertises que d'expériences, y compris internationales	<p>Administrateurs de nationalité étrangère : Évolution depuis 2020 :</p> <table border="1"> <tr> <th>Année</th> <th>Pourcentage</th> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>38,4 %</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>35,7 %</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>42,8 %</td> </tr> </table>	Année	Pourcentage	2020	38,4 %	2021	35,7 %	2022	42,8 %
Année	Pourcentage									
2020	38,4 %									
2021	35,7 %									
2022	42,8 %									
		<p>Expertises :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si les expertises des membres du Conseil correspondent aux enjeux stratégiques du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.5 « Notre stratégie et ses objectifs associés »), Pernod Ricard poursuit sa dynamique d'amélioration continue de son Conseil. • Lors de l'exercice 2021/2022, l'Assemblée Générale a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Madame Patricia Barbizet et de Monsieur Ian Gallienne compte tenu respectivement (i) de l'expérience de direction générale de Madame Patricia Barbizet ainsi que de ses expertises précieuses dans le secteur du luxe et du <i>retail</i>, du gouvernement d'entreprise et de la RSE et (ii) pour Monsieur Ian Gallienne de son expérience d'investisseur diligent et exigeant. • Il est précisé que lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, il sera proposé de (i) renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Kory Sorenson et de Monsieur Philippe Petitcolin pour leurs expertises financières notamment et (ii) nommer au Conseil Monsieur Max Koeune qui saura compléter le Conseil de son expertise consommateurs ainsi que de son rôle de directeur général d'un groupe leader de son secteur. 								
	Nomination d'un ou deux Administrateur(s) représentant les salariés (cf. article 16, Statuts ⁽²⁾)	<p>Deux Administrateurs représentant les salariés depuis l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018. Ces mandats ont été renouvelés récemment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • désignation par le Comité de Groupe (France) le 25 novembre 2021 ; et • désignation par le Comité d'entreprise européen le 17 novembre 2022. 								
	50 % d'Administrateurs indépendants (cf. article 10.3, Code AFEP-MEDEF) + représentation significative d'Administrateurs indépendants (cf. article 3, Règlement intérieur ⁽³⁾)	À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, et à titre transitoire, 61,5 % des Administrateurs seraient considérés comme indépendants.								
	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (cf. article 18, paragraphe 4, Statuts ⁽²⁾)	Objectif atteint, étant précisé que l'âge moyen au sein du Conseil au 30 juin 2023 est de 55,7 ans.								

(1) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir les pourcentages de féminisation conformément à l'article L.225-27-1 du Code de commerce.

(2) Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

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

2.1.2.4 Un Conseil d'Administration indépendant, aux compétences diversifiées et complémentaires assurant une prise de décision efficace face aux enjeux du Groupe

Indépendance des Administrateurs

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code AFEP-MEDEF (cf. tableau ci-dessous). Un membre du Conseil d'Administration est considéré comme indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (article 3 du Règlement intérieur⁽⁷⁾ du Conseil d'Administration).

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

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

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

Nom	Critère								Qualification retenue par le Conseil d'Administration	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL										
M. Alexandre Ricard Président-Directeur Général			X		X	X	N/A			Non indépendant
ADMINISTRATEURS QUALIFIÉS D'INDÉPENDANTS PAR LE CONSEIL										
Mme Patricia Barbizet	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante
Mme Virginie Fauvel	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante
M. Ian Gallienne	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendant ⁽²⁾
Mme Anne Lange	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante
M. Philippe Petitcolin	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendant ⁽¹⁾
Mme Namita Shah	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante
Mme Kory Sorenson	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante ⁽¹⁾
ADMINISTRATEURS										
M. Cesar Giron			X		X	X	N/A			Non indépendant
Mme Veronica Vargas	X	X	X		X	X	N/A			Non indépendante
M. Wolfgang Colberg	X	X	X	X	X		N/A	X		Non Indépendant
Société Paul Ricard		X	X		X		N/A			Non indépendante ⁽³⁾
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS										
Mme Carla Machado Leite					N/A					Représentant des salariés ⁽⁴⁾
M. Brice Thommen					N/A					Représentant des salariés ⁽⁴⁾

N/A : Non applicable.

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

(1) Les renouvellements des mandats d'Administrateur de Madame Kory Sorenson et de Monsieur Philippe Petitcolin sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023.

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

(3) Madame Patricia Ricard Giron est la représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur, depuis le 21 décembre 2021.

(4) 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.

⁽⁷⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

Dans le cadre de la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, et comme lors de l'exercice précédent, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil d'Administration se sont interrogés sur la qualification d'indépendant de Monsieur Ian Gallienne, Administrateur lié à GBL, compte tenu du franchissement passif du seuil de 10 % des droits de vote par GBL par acquisition automatique de droits de vote double en février 2017. Il convient de rappeler que l'expérience de Monsieur Ian Gallienne en matière financière ainsi que sa bonne connaissance du Groupe sont un atout pour le Conseil d'Administration de Pernod Ricard.

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

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

- GBL n'est lié à aucun autre actionnaire ni à la famille Ricard, actionnaire de référence de Pernod Ricard ;
- Monsieur Ian Gallienne ne préside aucun des Comités du Conseil et n'est pas membre du Comité des nominations et de la gouvernance ; et
- GBL n'a pas l'intention de demander la nomination d'autres Administrateurs.

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

- le franchissement du seuil des 10 % de droits de vote n'est pas de nature à créer une situation de conflit d'intérêts ;
- il n'existe pas de relation d'affaires significative entre GBL et Pernod Ricard ou son Groupe susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts qui puisse compromettre sa liberté de jugement ;

- l'entrée de GBL au capital s'est faite indépendamment de tout accord avec Pernod Ricard ou la famille Ricard ;
- GBL a la réputation d'être un investisseur diligent et exigeant dont les intérêts sont alignés avec ceux de l'ensemble des actionnaires ;
- il n'existe pas d'accord entre GBL et Pernod Ricard ou la famille Ricard pour la présence de Monsieur Ian Gallienne ou d'un ou plusieurs représentants de GBL au Conseil d'Administration. La présence de Monsieur Ian Gallienne se justifie par son expérience et sa capacité de jugement qui sont bénéfiques au Conseil d'Administration ; et
- Monsieur Ian Gallienne n'est pas en position d'imposer ses vues au Conseil d'Administration qui compte 14 membres (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

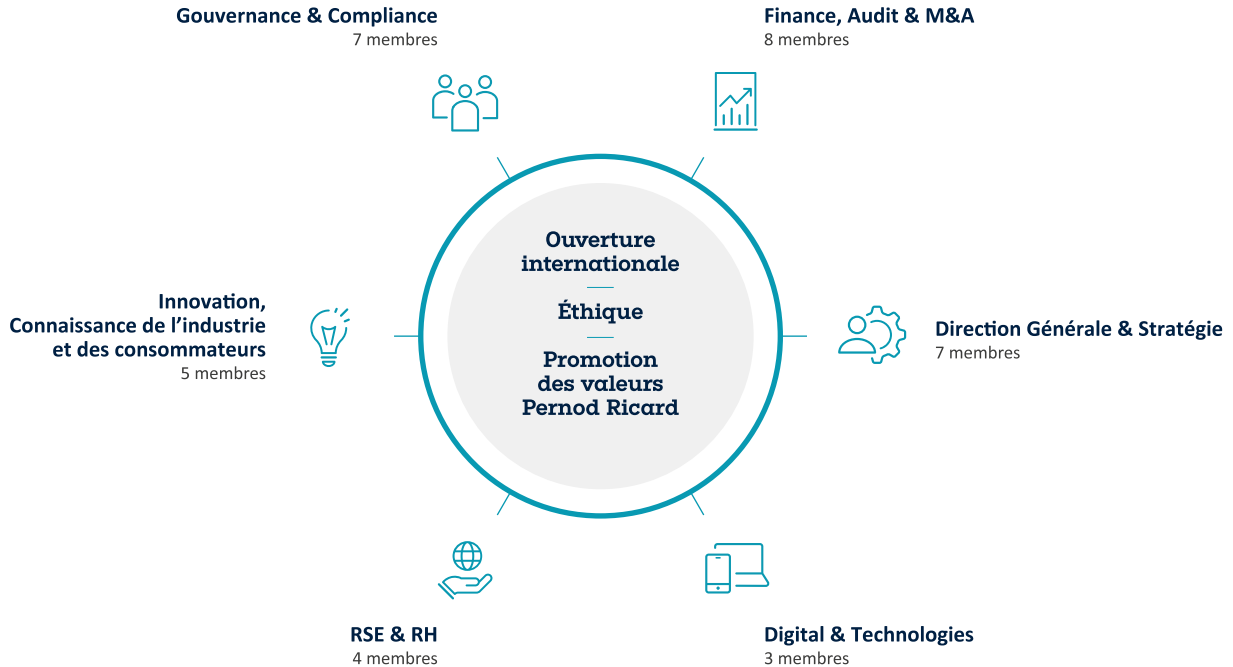
Ainsi, ces éléments démontrent une liberté de jugement et une absence de conflit d'intérêts actuel ou potentiel. Par ailleurs, il convient de noter l'absence d'élément nouveau de nature à remettre en cause la qualification d'indépendant retenue dans le passé.

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

Après examen et revue de l'ensemble des critères du Code AFEP-MEDEF rappelés ci-avant, le Conseil d'Administration du 19 juillet 2023 a confirmé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, que parmi les 12 membres composant le Conseil d'Administration (hors les Administrateurs représentant les salariés), sept Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Patricia Barbizet, Virginie Fauvel, Anne Lange, Kory Sorenson et Namita Shah ainsi que Messieurs Ian Gallienne et Philippe Petitcolin, soit plus de la moitié du Conseil d'Administration (58,3 %), en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

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 10 novembre 2023, le Conseil d'Administration serait composé, à titre transitoire, de 15 membres dont sept femmes (53,8 %), 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 10 novembre 2023, sept Administrateurs seraient de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

Âge des Administrateurs

En conformité avec les Statuts de la Société, l'âge moyen des Administrateurs au 30 juin 2023 est de 55,7 ans.

2.1.2.5 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil d'Administration

2.1.2.5.1 Fiches Administrateurs



Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

COMITÉS :



Âge : 51 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2023 :
186 050

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 Siècle. 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 30.06.2023

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

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

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 stratégie et développement durable de L'Oréal ⁽¹⁾
- Membre du Directoire de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du Groupe

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

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Barbizet

Administratrice Référente

COMITÉS :



Âge : 68 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre
d'actions
détenues au
30 juin 2023 :
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 la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris, Présidente de Témaris & Associés, et Administratrice de Columbus.

Madame Patricia Barbizet a été nommée Présidente du Comité de Surveillance des Investissements d'Avenir France 2030 en avril 2018. Elle était Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise du 1er novembre 2018 jusqu'au 30 juin 2023. Elle est devenue, depuis 1^{er} juillet 2023, 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 30.06.2023

- Administratrice de Columbus
- Présidente de Témaris et Associés
- Présidente de Zoé SAS
- Présidente de la Cité de la musique – Philharmonie de Paris
- Administratrice d'ArcelorMittal ⁽¹⁾
- Administratrice de CMA CGM

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

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

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Wolfgang Colberg

Administrateur

COMITÉS :



Âge : 63 ans

Nationalité :
AllemandeAdresse
professionnelle :
Deutsche Invest
Capital Partners
Prinzregen-
tenstrasse 56
D-80538 Munich
(Allemagne)Nombre
d'actions
détenues au
30 juin 2023 :
1 076

BIOGRAPHIE

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

Entre 2001 et 2009, il était Directeur Financier de BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH et membre du Comité Exécutif. De 2009 à 2013, Monsieur Wolfgang Colberg était Directeur Financier de Evonik Industries AG et membre du Comité Exécutif. De 2013 à 2019, il était *Industrial Partner* de CVC Capital Partners et depuis 2020, il est *Industrial Partner* de Deutsche Invest Capital Partners.

Monsieur Wolfgang Colberg est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2023

- Administrateur de Thyssenkrupp AG ⁽¹⁾ (Allemagne)
- Administrateur de Burelle SA ⁽¹⁾
- Administrateur de Solvay SA ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administrateur de Dussur (SA)
- Industrial Partner, Deutsche Invest Capital Partners (Allemagne)
- Président du Conseil de Surveillance de ChemicalInvest Holding BV, Sittard (Pays-Bas)
- Président du Conseil de AMSilk GmbH, Munich (Allemagne)
- Membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG (Allemagne)
- Administrateur de Fire (BC) Holdco Ltd. (Italmatch), Manchester (Royaume-Uni)

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

- Industrial Partner, CVC Capital Partners (Allemagne)
- Président du Conseil de Efficient Energy GmbH, Munich (Allemagne)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Virginie Fauvel

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 49 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2023 :
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.

Madame Virginie Fauvel est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2023

- Directrice Générale d'Harvest SAS
- PDG Holding Winnipeg (holding de tête d'Harvest)
- Administratrice de Numeum (fusion de Syntec et Tech In)
- Administratrice de Plastic Omnium⁽¹⁾

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

- Administratrice de Quadient⁽¹⁾
- Administratrice d'Europcar Mobility Group⁽¹⁾
- Conseillère de Creadev

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Ian Gallienne

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 52 ans

Nationalité :
FrançaiseAdresse professionnelle :
Groupe Bruxelles Lambert
24, avenue
Marnix
BE1000 Bruxelles
(Belgique)Nombre d'actions détenues au 30 juin 2023 :
1 000**BIOGRAPHIE**

Monsieur Ian Gallienne est CEO du Groupe Bruxelles Lambert depuis janvier 2012.

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, d'Adidas depuis 2016 et de Webhelp depuis 2019.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2023

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

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

- Administrateur de Frère-Bourgeois Holding SA (Belgique)

(1) Société cotée.

Comités

Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Cesar Giron

Administrateur

COMITÉS :



Âge : 61 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre
d'actions
détenues au
30 juin 2023 :
7 349

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'*emlyon business school* (anciennement appelée École supérieure de commerce de Lyon), Monsieur Cesar 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 Cesar 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 Cesar Giron est Président du Directoire de la Société Paul Ricard.

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

Monsieur Cesar Giron est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2023

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

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

- Président de la FEVS

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Anne Lange

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 55 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2023 :
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 se lance dans un nouveau projet entrepreneurial qui révolutionne le secteur résidentiel en proposant des Maison Club partagées haut de gamme. *Business Angel* active et aguerrie à détecter l'innovation, Madame Anne Lange intervient comme *Senior 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, Inditex, Peugeot Invest). Madame Anne Lange dispose d'une expertise dans l'innovation et le digital développée depuis une vingtaine d'années tant dans le secteur privé que dans le secteur public et dans une perspective mondiale.

Madame Anne Lange est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2016.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2023

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

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

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

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Philippe Petitcolin

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 70 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2023 :
310

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.

Monsieur Philippe Petitcolin est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2023

- Administrateur d'EDF
- Membre et Président du Conseil de Surveillance de Diot-Saci TopCo
- Président de KNDS

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

- Administrateur de Suez ⁽¹⁾
- Directeur Général et Administrateur de Safran ⁽¹⁾
- Président de Safran Identity & Security
- Président-Directeur Général de Safran Identity & Security
- Président du Conseil d'Administration de Safran Identity & Security North America (ex-Morpho Track, LLC) (États-Unis)
- Président du Conseil d'Administration de Morpho Detection International, LLC (États-Unis)
- Président du Conseil d'Administration de Safran Electronics & Defense, *Chairman and President* de Morpho USA, Inc.
- Administrateur de Safran Identity & Security USA (ex-Morpho Detection, LLC) (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de Safran Identity & Security GmbH (ex-Morpho Cards GmbH) (Allemagne)
- Membre du Conseil de Surveillance de l'Institut Aspen France
- Vice-Président du Gifas
- Administrateur de Belcan Corporation (États-Unis)
- *Board Member* de *The Aerospace and Defence Industries Association of Europe* (ASD) (Belgique)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Ricard Giron

Représentante permanente de la Société Paul Ricard*, Administrateur

COMITÉS :



Âge : 60 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 2023 : 9 653

Nombre d'actions détenues par la Société Paul Ricard au 30 juin 2023 : 28 290 055

BIOGRAPHIE

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2023

- Présidente de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)
- Présidente de la Société d'Aménagement et Hôtelière de Bendor (Société Paul Ricard)
- Présidente de Bendor Management (Société Paul Ricard)
- Membre du Conseil de Surveillance 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
- Administratrice des Terres Australes et Antarctiques Françaises
- Administratrice de Plateforme Océan Climat
- Administratrice de Parc national des Calanques
- Administratrice de Parc National des Glorieuses
- Administratrice d'Institut de recherche pour le développement
- Administratrice du fond de dotation du Muséum National d'Histoire Naturelle
- Présidente du Comité de missions de Citeo
- Administratrice de Comme un seul Homme
- Administratrice de CEEBIOS
- Administratrice de l'Institut de la mer - Sorbonne Université

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

Néant

* Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Namita Shah

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 54 ans

Nationalité :
Indienne

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

Nombre
d'actions
détenues au
30 juin 2023 :
230

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 30.06.2023

- Membre du Comité Exécutif de TotalEnergies SE ⁽¹⁾
- Présidente de la Fondation d'Entreprise TotalEnergies
- Présidente d'Albatros
- Directrice de TotalEnergies Électricité et Gaz de France
- Directrice d'Adani Total Private Limited

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

Néant

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Kory Sorenson

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 54 ans

Nationalité :
BritanniqueAdresse
professionnelle :
Pernod Ricard
5, cours Paul
Ricard 75008
Paris (France)Nombre
d'actions
détenues au
30 juin 2023 :
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 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, administratrice du Premium Credit Limited et administratrice de The AA Limited Ltd en Grande-Bretagne.

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2023

- Administratrice de SGS SA ⁽¹⁾ (Suisse)
- Membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann (Autriche)
- Membre du Conseil des Associés de Comgest (France)
- Administratrice de the AA Ltd (Royaume-Uni)
- Administratrice de Premium Credit Limited (Royaume-Uni)

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

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

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Veronica Vargas

Administratrice

COMITÉS :



Âge : 42 ans

Nationalité :
Espagnole

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

Nombre
d'actions
détenues au
30 juin 2023 :
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 est représentante permanente de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard depuis 2009.

Madame Veronica Vargas est 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 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 30.06.2023

- Représentante permanente de la société Rigivar SL, membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard
- Membre du Comité d'investissement du *Africa Conservation & Communities Tourism Fund*
- Directrice du *Business Policy International Advisory Board* de la *San Telmo Business School*

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

Néant

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Carla Machado Leite

Administratrice représentant les salariés

Âge : 58 ans

Nationalité :
Portugaise

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
Portugal
Quinta da Fonte -
Edif. D. Diniz
Rua dos Malhões,
2-3º, 2770-071
Paço de Arcos
(Portugal)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2023 :
N/A⁽¹⁾

BIOGRAPHIE

Madame Carla Machado Leite, de nationalité italienne et portugaise, est diplômée de la Lusíada University de Lisbonne (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 nommée pour créer le département Export afin d'étendre, de développer et mettre en œuvre les marques locales portugaises sur différents marchés internationaux, un rôle dans lequel elle est toujours pleinement engagée.

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2023

Néant

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

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 : 44 ans

Nationalité :
Suisse

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

Nombre
d'actions
détenues
au 30 juin 2023 :
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 30.06.2023

Néant

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

Néant

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

Les Administrateurs n'exercent pas de fonctions salariées dans le Groupe, à l'exception de Monsieur Cesar Giron, Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët, de Madame Patricia Ricard Giron (représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur), de Madame Carla Machado Leite, Administratrice représentant les salariés et International Sales Manager chez Pernod Ricard Portugal, et de Monsieur Brice Thommen, Administrateur représentant les salariés, Master Data Manager chez Pernod Ricard France à Marseille.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)

2.1.2.5.2 Déclarations des membres du Conseil d'Administration

Déontologie des Administrateurs

L'article 5 du Règlement intérieur ⁽⁸⁾, adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 et dernièrement modifié le 19 juillet 2023 et l'article 16 des Statuts ⁽⁹⁾ précisent les obligations déontologiques applicables aux Administrateurs et à leurs représentants permanents, chaque Administrateur reconnaissant avoir pris connaissance de ces obligations avant d'accepter son mandat. Le Règlement intérieur rappelle également les différentes règles en vigueur relatives aux conditions d'intervention en Bourse sur les titres de la Société et les obligations de déclaration et de publicité s'y rapportant.

En outre, le Conseil d'Administration du 16 février 2011 a adopté un Code de déontologie ayant vocation à prévenir les délits et manquements d'initiés en se conformant aux obligations légales, pour prendre notamment en compte les dispositions de la réglementation européenne sur les abus de marché. Ce Code a été mis à jour le 31 août 2022.

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

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

Conflits d'intérêts

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

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

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, à l'exception de ce qui est décrit au paragraphe « Pactes d'actionnaires » ci-après, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société, autres que celles prévues par le Règlement intérieur ⁽⁹⁾ et le Code de déontologie.

Conformément au Règlement intérieur ⁽⁹⁾ du Conseil, et afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts, chaque membre du Conseil d'Administration a l'obligation de déclarer au Conseil, dès qu'il en a connaissance, toute situation laissant apparaître ou

pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêts entre l'intérêt social de la Société et son intérêt personnel direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente.

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

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

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

Procédure d'identification des conventions réglementées

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

Pactes d'actionnaires

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

Contrats de services

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

⁽⁸⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

⁽⁹⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

⁽¹⁰⁾ La Charte peut être consultée sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

PARTICIPATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ
(SITUATION AU 30 JUIN 2023)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30 juin 2023	Pourcentage du capital au 30 juin 2023	Nombre de droits de vote au 30 juin 2023	Pourcentage des droits de vote au 30 juin 2023
DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	186 050	0,07 %	205 709	0,07 %
ADMINISTRATEURS				
M. Wolfgang Colberg	1 076	N.S.	2 152	N.S.
M. Cesar Giron	7 349	N.S.	7 349	N.S.
Société Paul Ricard représentée par Mme Patricia Ricard Giron ⁽¹⁾	35 964 503	14,07 %	62 438 609	20,41 %
Mme Veronica Vargas	9 820	N.S.	9 820	N.S.
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS				
Mme Patricia Barbizet (Administratrice Référente)	3 160	N.S.	3 160	N.S.
Mme Virginie Fauvel	263	N.S.	263	N.S.
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	2 000	N.S.
Mme Anne Lange	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Philippe Petitcolin	310	N.S.	310	N.S.
Mme Namita Shah	230	N.S.	230	N.S.
Mme Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ⁽²⁾				
Mme Carla Machado Leite	-	N.S.	-	N.S.
M. Brice Thommen	-	N.S.	-	N.S.

N.S. : Non significatif.

(1) Inclut les actions détenues par la Société Paul Ricard, ainsi que par les sociétés Le Garlaban, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II et Le Delos Invest III, liées à la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

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

ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2022/23 SUR LE TITRE
PERNOD RICARD PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (ARTICLE 223-26 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Prénom, nom, raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date	Prix (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
M. Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Actions	Nantissement d'actions	21.10.2022	176,85	0
		Actions	Acquisition	02.11.2022	177,874	44 468,50
		Actions	Acquisition d'actions de performance	22.11.2022	187,40	2 005 367,40
		Actions	Nantissement d'actions	17.03.2023	203,20	0
M. Cesar Giron	Administrateur	Actions	Acquisition d'actions de performance	22.11.2022	187,40	236 873,60
Mme Namita Shah	Administratrice	Actions	Acquisition	16.03.2023	200,80	12 048
		Actions	Acquisition	18.05.2023	211,60	12 696
		Actions	Acquisition	15.06.2023	203,00	12 180
Société Paul Ricard	Administrateur	Actions	Acquisition	06.06.2023	201,2553	4 999 986,67

2.1.3 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 19 juillet 2023. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires applicables, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Il rappelle notamment les exigences applicables en termes de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts potentiels.

2.1.3.1 Activités du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2022/23



14
membres



58,3 %
d'administrateurs
indépendants



9
réunions en
2022/2023



99,21 %
taux d'assiduité

Activités principales en 2022/23

Le Conseil d'Administration s'est réuni à neuf reprises au cours de l'exercice 2022/23. 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 10 novembre 2022 et a arrêté en particulier les projets de résolutions qui ont été soumis au vote des actionnaires ;
- le Conseil d'Administration a fixé le montant du dividende versé au titre de l'exercice 2021/22 à la somme de 4,12 euros par action, étant précisé qu'un acompte sur dividende avait été versé le 8 juillet 2022 à hauteur de 1,56 euro par action. Le paiement du solde a été décidé par le Conseil le 10 novembre 2022 ;
- le Conseil d'Administration a arrêté les comptes semestriels et annuels consolidés du Groupe et de Pernod Ricard SA au titre de l'exercice 2022/23, 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 2022/23 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 2022/23 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 lors de l'exercice précédent ;
- 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 :

- les Administrateurs ont statué sur l'annulation des 3 929 205 actions rachetées dans le cadre du programme de rachat annoncé en août 2019 et poursuivi au cours de l'exercice 2022/23. Le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, a décidé l'annulation de 2 315 622 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 255 631 733 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.

2.1.3.2 Réunions du Conseil d'Administration

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

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président. La convocation, adressée aux Administrateurs au moins huit jours avant la date de la séance, sauf cas d'urgence motivée, fixe l'ordre du jour et le lieu de la réunion qui est en principe le

siège social de la Société. Les réunions du Conseil d'Administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence et de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur et le Règlement intérieur.

Depuis l'exercice 2016/17, les Administrateurs se réunissent au moins une fois par an sans la présence des Administrateurs faisant partie du *Top Management* du Groupe (pratique des *Executive Sessions*). L'objet de ces *Executive Sessions* est notamment de procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration, de la performance du Dirigeant Mandataire Social, ainsi qu'à la revue de son plan de succession. Une *Executive Session* a eu lieu au cours de l'exercice 2022/23.

2.1.3.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2022/23

Au cours de l'exercice 2022/23, le Conseil d'Administration s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 99,21 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ trois heures et quinze minutes.

	Conseil d'Administration	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité stratégique	Comité de la RSE
M. Alexandre Ricard	9/9				1/1	
Mme Patricia Barbizet	9/9		4/4	5/5		3/3
M. Wolfgang Colberg	9/9	4/4				
Mme Virginie Fauvel	9/9				1/1	
M. Ian Gallienne	9/9			5/5	1/1	
M. Cesar Giron	9/9		4/4			
Mme Anne Lange	9/9		4/4		1/1	
M. Philippe Petitcolin	9/9	4/4			1/1	
Société Paul Ricard (représentée par Patricia Ricard Giron)	9/9				1/1	
Mme Namita Shah	8/9					3/3
Mme Kory Sorenson	9/9	4/4		5/5		
Mme Veronica Vargas	9/9					3/3
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS						
Mme Maria Jesus Carrasco Lopez ⁽¹⁾	5/5			3/4		
Mme Carla Machado Leite ⁽²⁾	4/4					
M. Brice Thommen ⁽³⁾	9/9			1/1		
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN	99,21 %	100 %	100 %	95 %	100 %	100 %

N/A : Non applicable.

(1) Cinq réunions du Conseil d'Administration et quatre réunions du Comité des rémunérations se sont déroulées jusqu'au 05.12.2022, date à laquelle le mandat de Mme Maria Jesus Carrasco Lopez, en qualité d'Administratrice représentant les salariés, a pris fin.

(2) Durant l'exercice 2022/23, et depuis la désignation de Mme Carla Machado Leite le 17.11.2022 en qualité d'Administratrice représentant les salariés, quatre réunions du Conseil d'Administration se sont déroulées.

(3) Une réunion s'est tenue depuis le 15.02.2023, date à laquelle M. Brice Thommen a été nommé membre du Comité des rémunérations.

2.1.3.4 Information des Administrateurs

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

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

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

2.1.3.5 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 2020/21, une évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités a été effectuée avec le support d'un cabinet externe spécialisé en gouvernance qui a, sur la base d'un guide d'entretien formalisé, procédé à des entretiens avec chacun des Administrateurs.

Cette année, Madame Patricia Barbizet, Administratrice Référente, a procédé à l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur. Elle a fait un compte rendu de cette évaluation au Comité des nominations et de la gouvernance ainsi qu'au Conseil d'Administration.

Il ressort de cette évaluation que, compte tenu des degrés de maturité respectifs du management et du Conseil d'Administration, ce dernier a fait part de son souhait qu'une part croissante des réunions du Conseil soit consacré aux débats autour des questions les plus stratégiques pour le Groupe.

2.1.4 Organisation et fonctionnement des Comités

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

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

2.1.4.1 Le Comité d'audit



3
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



4
réunions en
2022/2023



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2023, le Comité d'audit est composé de :

Président :

- Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant)

Membres :

- Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur)
- Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante)

Deux des trois Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 67 %. Les membres du Comité d'audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle.

Le Règlement intérieur du Comité d'audit a dernièrement été révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 février 2017.

Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2022/23 avec un taux d'assiduité de 100 %.

Activités principales en 2022/23

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

- revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ;
- examen, au cours de la réunion du 14 février 2023, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2022 ;
- examen des comptes consolidés au 30 juin 2023 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 29 août 2023) : le Comité d'audit s'est réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de présentation des informations financières aux marchés ;
- suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- gestion des risques : les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit ;
- évaluation du contrôle interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et le guide d'application de ce dernier publiés en 2007 et actualisés en juillet 2010, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par les Régions et la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'audit au cours de la séance du 29 août 2023 ;
- examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 38 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2022/23 par les équipes d'audit interne (y compris les audits IT). Chaque mission réalisée fait l'objet d'un rapport complet décrivant la nature des risques identifiés, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou stratégiques, ainsi que leur degré de maîtrise. Des recommandations sont émises lorsque cela est jugé nécessaire. Celles-ci sont synthétisées pour le Comité d'audit, qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs ;
- suivi du processus de renouvellement d'un des deux Commissaires aux Comptes. Le Comité d'audit a proposé le renouvellement du mandat de Deloitte & Associés lors de la séance du 6 décembre 2022 ; et
- approbation du plan d'audit interne Groupe 2023/24 lors de la réunion du 6 juin 2023. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

2.1.4.2 Le Comité des nominations et de la gouvernance



3
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



4
réunions en
2022/2023



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2023, le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de :

Présidente :

- Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente)

Membres :

- Monsieur Cesar 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 2022/23, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Activités principales en 2022/23

Au cours de l'exercice, les activités principales du Comité des nominations et de la gouvernance ont été les suivantes :

- réflexion et recommandations au Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et des Comités (nominations et renouvellements de mandats) ;
- examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil (questionnaires adressés à chacun des Administrateurs, étude de la significativité des relations d'affaires déclarées, critères spécifiques liés au franchissement de seuil passif de 10 % des droits de vote) ;
- revue annuelle de la politique de gestion des talents du Groupe, et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants et postes clés du Groupe ;
- revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière de diversité et d'égalité professionnelle et équité salariale ;
- suivi et compte-rendu de l'autoévaluation 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.

2.1.4.3 Le Comité des rémunérations



4
membres



100 %
d'administrateurs
indépendants



5
réunions en
2022/2023



95 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2023, le Comité des rémunérations est composé de :

Présidente :

- Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante)

Membres :

- Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant)
- Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente)
- Monsieur Brice Thommen (Administrateur représentant les salariés)

Tous les Administrateurs membres du Comité des rémunérations ⁽¹⁾ sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %.

Au cours de l'exercice 2022/23, le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 95 %.

Activités principales en 2022/23

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 2022/23, les membres du Comité des rémunérations ont analysé les pratiques et tendances de marché concernant la rémunération du Président-Directeur Général et des administrateurs, 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.

2.1.4.4 Le Comité stratégique



6
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



1
réunion en
2022/2023



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2023, le Comité stratégique est composé de :

Président :

- Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)

Membres :

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

Quatre des six Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique.

Au cours de l'exercice 2022/23, le Comité stratégique s'est réuni à une reprise 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.

Activités principales en 2022/23

Au cours de l'exercice 2022/23, des présentations ciblées se concentrant sur des marchés clés pour le Groupe ou des catégories ont été faites.

2.1.4.5 Le Comité de la RSE



3
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



3
réunions en
2022/2023



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2023, 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 2022/23, le Comité de la RSE s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Activités principales en 2022/23

Au cours de l'exercice 2022/23, les activités principales du Comité de la RSE ont été les suivantes :

- présentation du travail préliminaire effectué par le Groupe sur les scénarios climatiques ;
- informations sur les évolutions réglementaires notamment Taxonomie ;
- éléments d'informations sur les évolutions anticipées chez Pernod Ricard en termes de stratégie packaging durable ;
- présentation de la stratégie du Groupe en matière de décarbonation ;
- point complet sur le pilier Être Responsable et le travail effectué par les équipes au cours de l'exercice ainsi que sur les actions anticipées à court et moyen terme ;
- retour sur l'évènement annuel engageant tous les collaborateurs du Groupe, le Responsib'ALL Day.

2.2 Autorisations et délégations financières

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par les Assemblées Générales du 10 novembre 2021 et du 10 novembre 2022 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2022/23 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 2021 et du 10 novembre 2022 pour une durée de 18 mois, de 26 mois ou de 38 mois. Ces autorisations arriveront à échéance le 9 janvier 2024, 9 mai 2024 ou le 9 janvier 2025.

2.2.1 Autorisations et délégations financières générales

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'émission de titres de créance	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'émission (hors ajustements)	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2023	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (15 ^e résolution de l'AG du 10.11.2021)	12 milliards d'euros*	134 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 16 ^e , 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e , 20 ^e , 21 ^e , 24 ^e et 25 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2021 s'impute sur le plafond global de 134 millions d'euros fixé dans cette 15 ^e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 16 ^e résolution de l'AG du 10.11.2021 s'impute sur le plafond de 12 milliards d'euros fixé dans cette 15 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (17 ^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 (16 ^e résolution de l'AG du 10.11.2021)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation des émissions d'actions et des titres de créance donnant accès au capital sur les plafonds correspondants de la 15 ^e résolution de l'AG du 10.11.2021. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e , 20 ^e , 24 ^e et 25 ^e résolutions s'imputera sur le plafond de 41 millions d'euros fixé dans cette 16 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (17 ^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) (18 ^e résolution de l'AG du 10.11.2021)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 15 ^e et 16 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2021 fixés en matière d'augmentation de capital. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (17 ^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 (19 ^e résolution de l'AG du 10.11.2021)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 15 ^e et 16 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2021, fixés en matière d'augmentation de capital.
Actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société en cas d'offre publique initiée par la Société (20 ^e résolution de l'AG du 10.11.2021)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 15 ^e et 16 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2021, fixés en matière d'augmentation de capital.
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (21 ^e résolution de l'AG du 10.11.2021)	N/A	134 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 15 ^e résolution de l'AG du 10.11.2021, fixé en matière d'augmentation de capital.

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

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

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Date de la délégation ou de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de la délégation ou de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2023	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 10.11.2021 (22 ^e)	38 mois	09.01.2025	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	212 473 (0,08 % 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 10.11.2021 (23 ^e)	38 mois	09.01.2025	0,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	56 978 (0,02 % 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 10.11.2021 (24 ^e)	26 mois	09.01.2024	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 25 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2021	Néant	Imputation sur les plafonds des 15 ^e et 16 ^e résolutions de l'Assemblée Générale du 10.11.2021 fixés en matière d'augmentation de capital.

2.2.3 Autorisations relatives au rachat d'actions

Type de titres	Date de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2023	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 10.11.2022 (12 ^e)	18 mois	09.05.2024	10 % du capital social	(1) 750 M€	Prix maximum d'achat : 320 €
Annulation des actions autodétenues	AG du 10.11.2021 (14 ^e)	26 mois	09.01.2024	10 % du capital social	Néant	N/A

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2022/23 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure ci-après dans la sous-partie 2.3 « Programme de rachat d'actions ».

N/A : Non applicable.

2.3 Programme de rachat d'actions

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

Opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2022/23 (1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023)

Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2021, les actionnaires de la Société avaient autorisé le Conseil d'Administration à acheter ou à vendre des actions de la Société, pendant une période de 18 mois, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Le prix maximal d'achat avait été fixé à 280 euros par action sans que le nombre d'actions à acquérir ne puisse dépasser 10 % du capital social et que le nombre d'actions détenues par la Société, à quelque moment que ce soit, ne puisse dépasser 10 % des actions composant le capital social.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les actions de la Société, pendant une période de 18 mois dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat de 320 euros par action. Cette autorisation a privé d'effet, à compter de cette même date, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021.

Faisant usage de ces autorisations, le contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI conclu par la Société avec la société Rothschild Martin Maurel, avec effet au 1^{er} juin 2012 et remplacé par le contrat signé le 23 septembre 2019, a été renouvelé par tacite reconduction le 1^{er} juin 2023 pour une durée d'un an. Les moyens initialement affectés à la gestion du contrat de liquidité sont de 5 000 000 euros.

L'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 9 mai 2024. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 d'autoriser le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions dont les modalités sont décrites ci-après au paragraphe « Descriptif du nouveau programme soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023 ».

Situation au 30.06.2023

% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	0,92
Nombre de titres détenus	2 363 986
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	2 315 622
Valeur nominale	3 664 178,30
Valeur brute comptable	146 896 974,31 €
Valeur de marché du portefeuille*	478 470 766,40 €

* Sur la base du cours de clôture au 30.06.2023, soit 202,40 euros.

TABLEAU DE SYNTHÈSE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2022/23

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres dans le cadre du programme d'achat d'actions au cours de l'exercice 2022/23.

Opérations	Flux bruts cumulés du 01.07.2022 au 30.06.2023									Positions ouvertes au 30.06.2023			
	Contrat de liquidité		Opérations réalisées (hors contrat de liquidité)							Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
	Achat	Vente	Achat de titres	Options d'achat achetées	Exercice options d'achat	Exercice faculté de réméré	Vente de titres	Vente à réméré	Transferts ⁽¹⁾	Options d'achat ⁽²⁾	Achats à terme	Options de vente	Ventes à terme
Nombre de titres	168 916	168 916	3 833 035	90 000	112 077	-	-	-	244 958	303 000	-	-	-
Échéance maximale	-	-	-	16.10.2025	28.11.2022	-	-	-	-	16.10.2025	-	-	-
Cours moyen (en euros)	191,79	191,96	200,13	-	-	-	-	-	125,23	-	-	-	-
Prix moyen exercice (en euros)	-	-	-	186,85	162,79	-	-	-	-	180,65	-	-	-
Montant (en euros)	32 396 789,35	32 424 577,39	767 102 560	16 816 500,00	18 245 014, 83	-	-	-	30 676 539	54 736 950,00	-	-	-

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

(2) Call américain.

Au titre du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, mis en œuvre par le Conseil d'Administration, 3 740 560 titres ont été rachetés au cours moyen pondéré de 200,4 euros. Ces titres ont été annulés.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, le Conseil d'Administration du 10 novembre 2022 a mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance. Dans ce cadre, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 90 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (*calls* américains) à trois ans. La Société a également acheté 92 475 titres au cours de 187,82 euros ainsi que 112 077 titres via l'exercice d'options de *calls* américains. Les 112 077 actions Pernod Ricard SA résultant de l'exercice des *calls* américains, qui constituent la couverture des différents plans, ont été cédées hors marché à un prestataire de services d'investissement au prix moyen de 162,79 euros.

Une réallocation de titres acquis en Bourse au cours des précédents exercices pour la couverture de différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance et les 90 000 *calls* américains permettant d'acquérir le même nombre d'actions Pernod Ricard ont été affectés à la couverture d'une partie de ces plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance.

Les titres autodétenus constituent les réserves des différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance toujours en vigueur. Au cours de la période, ces réserves d'actions autodétenues ont été mouvementées (transferts) pour 176 575 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 21 novembre 2018 (au terme de la période d'acquisition de quatre ans), pour 64 224 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions ainsi que pour 4 159 actions dans le cadre de déblocages anticipés prévus par la loi.

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

- acheté 168 916 actions pour un montant global de 32 396 789,35 euros ; et
- vendu 168 916 actions pour un montant global de 32 424 577,39 euros.

Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2023

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

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023

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

L'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 9 mai 2024, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 (14^e résolution – cf. Partie 8 « Assemblée Générale Annuelle » du présent document d'enregistrement universel) d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 330 euros par action, hors frais d'acquisition.

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

La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, et compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à la date de la dernière déclaration relative au nombre d'actions et de droits de vote du 30 juin 2023 à 2 363 986 (soit 0,92 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 23 199 187 actions (soit 9,07 % du capital), sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Les objectifs de ces rachats d'actions ainsi que l'utilisation des actions ainsi rachetées sont détaillés dans la 14^e résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 10 novembre 2023. Ce programme de rachat permettrait à la Société d'acquérir ou de faire acquérir des actions de la Société en vue 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 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
- 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
- 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
- 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
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 dans sa 12^e résolution valable jusqu'au 9 janvier 2024 ; ou
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une Charte de déontologie reconnue par l'AMF.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou 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. Il est précisé que 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 négociation de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

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

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

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

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 dans sa 12^e résolution.

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

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sur les titres de la Société sont exposés ci-après.

2.4.1 Structure du capital de la Société

La structure du capital de la Société est indiquée dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2023 » au sein de la Partie 9 « Informations sur la Société et le Capital », dans la sous-partie 9.2 « Informations concernant le capital ».

Les franchissements de seuils déclarés au cours de l'exercice 2022/23 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2023 » au sein de la Partie 9 « Informations sur la Société et le Capital » du présent document d'enregistrement universel, dans la sous-partie 9.2 « Informations concernant le capital ».

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

Les Statuts ⁽¹²⁾ de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote. Ce mécanisme est décrit au sein de la sous-section 2.5.3 « Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

Par ailleurs, certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit au sein de la sous-section 2.5.3 « Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

2.4.3 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein de la sous-section « 2.1.2.5.2 Déclarations des membres du Conseil d'Administration » du présent document d'enregistrement universel et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

⁽¹²⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

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

Les contrats de financement de la Société prévoient sous certaines conditions la possibilité d'un remboursement anticipé de ses emprunts. La description des clauses de changement de contrôle de ces contrats figure dans la sous-partie 5.6 « Contrats importants » de la Partie 5 « Rapport de gestion » du présent document d'enregistrement universel.

2.4.5 Autres éléments

La modification des Statuts⁽¹³⁾ de la Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions d'Administrateur, sous réserve des engagements envers le Dirigeant Mandataire Social qui sont décrits à la sous-section 2.6.2 « Politique de rémunération du Président-Directeur Général », paragraphe « Politique d'engagements différés ».

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

Il est rappelé que l'article 32 des Statuts⁽¹³⁾ définit les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale. Les actionnaires sont réunis, chaque année, en Assemblée Générale.

2.5.1 Modes de convocation

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

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

2.5.2 Participation aux Assemblées Générales

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

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

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

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

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

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

⁽¹³⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

2.5.3 Conditions d'exercice du droit de vote

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

Limitation des droits de vote

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

Droits de vote double

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions (eu égard à la quotité du capital social que ces dernières représentent) est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis dix ans au moins, et à compter du 12 mai 1986 inclusivement, au nom du même actionnaire (article L. 22-10-46 du Code de commerce).

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, ont également un droit de vote double et ce, dès leur émission (article L. 22-10-46 du Code de commerce).

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

Déclaration de seuils statutaires

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder un pourcentage de participation supérieur à 0,5 % du capital social est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date à laquelle ce seuil a été dépassé. Cette notification devra être renouvelée, dans les mêmes conditions, en cas de franchissement de chaque seuil contenant la fraction retenue de 0,5 % jusqu'au seuil de 4,5 % inclus.

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

2.5.4 Modification des droits des actionnaires

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

2.6 Rapport de rémunération

Cette section a été établie avec le concours du Comité des rémunérations conformément à la réglementation en vigueur et notamment les dispositions de l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 (ci-après l'« Ordonnance ») complétée par le décret n° 2020-1742 du 29 décembre 2020. Ces informations tiennent également compte des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Vous trouverez ci-après le rapport sur les rémunérations de la Société pour l'exercice clos le 30 juin 2023.

Durant l'exercice 2022/23, Pernod Ricard a démontré la cohérence de sa stratégie pour une croissance durable à long-terme en délivrant une très bonne performance annuelle dans un environnement qui se normalise.

L'exercice 2022/23 est particulièrement marqué par :

- une croissance interne de notre chiffre d'affaires de 10 %, portée par l'ensemble des régions et des catégories de notre portefeuille de marques ;
- le maintien du ratio de marge brute dans un contexte inflationniste sans précédent, notamment grâce à un fort effet prix/mix + 9 %, lié surtout à d'importantes augmentations de prix ;
- des gains de parts de marché dans la plupart des pays ;
- une avancée notable sur la feuille de route RSE ;
- l'accélération significative des investissements organiques (Capex et stocks stratégiques) et externes dans des marques à fort potentiel.

Pour rappel, le Comité des rémunérations est composé de quatre membres dont trois indépendants et un membre représentant les salariés. Au cours de l'exercice, Madame Maria Jesus Carrasco Lopez représentant les salariés a été remplacée par Monsieur Brice Thommen. Le Comité et le Conseil remercient Madame Maria Jesus Carrasco Lopez pour sa contribution aux réunions du Comité des rémunérations et souhaite la bienvenue à Monsieur Brice Thommen.

Le rôle du Comité des rémunérations est d'étudier et proposer au Conseil d'Administration la rémunération à allouer au(x) Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) ainsi que les dispositions relatives à leur retraite et les avantages de toute nature mis à leur disposition. À cet effet, le Comité des rémunérations évalue, tous les ans, les règles de détermination de la part variable du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et veille à la cohérence des critères retenus avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long termes. Il s'assure également de la cohérence entre la politique de rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et des membres du Comité Exécutif. Le Comité des rémunérations propose au Conseil d'Administration la politique générale d'attribution de plans d'intéressement à long terme, en particulier, les conditions de ces attributions applicables aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société. Pour finir, il valide l'information donnée aux actionnaires sur la rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux (en particulier la politique de rémunération et les éléments de la rémunération soumis au vote des actionnaires dans le cadre du « Say on Pay »).

La politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des rémunérations, intègre des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe orientée vers une croissance profitable sur le long terme en agissant de manière responsable dans le respect de l'intérêt social et de celui des actionnaires, aussi bien dans la corrélation de la rémunération avec la performance court et long terme de l'entreprise que dans la politique d'association du Dirigeant au capital avec la part d'aléa qui s'y attache. Cette politique de rémunération respectueuse de l'intérêt social s'inscrit dans la stratégie du Groupe et contribue à sa pérennité. Les conditions de performance de la politique de rémunération des Mandataires Sociaux sont directement liées aux indicateurs de performance du Groupe.

Cette année, le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises et a proposé les recommandations faites au Conseil d'Administration sur les principaux sujets suivants :

- rémunération due au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2022/23 ;
- politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2023/24 et ajustement des critères de rémunération variable en lien avec la stratégie du Groupe ;
- rémunération des administrateurs ;
- projets de résolutions soumises à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 ;
- rapport sur le gouvernement d'entreprise, rémunération des organes d'administration et de direction, ratio d'équité.

Pour l'exercice 2023/24, la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard a été, comme chaque année, revue et comparée avec celle de ses principaux concurrents mais également avec les pratiques des sociétés du CAC 40. En parallèle, le Comité des rémunérations a accordé la plus grande attention aux observations reçues de la part des actionnaires et des agences de conseil en vote tout au long de l'année. Les résultats de cette analyse permettent au Conseil d'Administration d'apprécier le fait que la structure et les principaux éléments de la politique proposés sont conformes aux pratiques.

Le Conseil d'Administration a pour cela pris en considération :

- l'excellente performance de Monsieur Alexandre Ricard ;
- la taille, la portée et la complexité de l'activité mondiale de la Société dans sa configuration actuelle et prévisionnelle ;
- le plan stratégique et les initiatives associées ;
- l'importance croissante des enjeux ESG ;
- l'alignement de la rémunération avec les intérêts des actionnaires.

De manière générale, sauf si une évolution significative du périmètre de responsabilité, un fort décalage par rapport au marché ou une raison impérieuse l'imposait, la possibilité d'une révision de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social est analysée lors du renouvellement de mandat.

Suite à l'analyse menée pour cet exercice, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, propose de reconduire la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social. En effet, la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard est à la fois équilibrée, adaptée à ses responsabilités, à sa performance et aux excellents résultats de la Société.

Cependant, afin d'assurer l'adéquation de sa rémunération avec la stratégie à long-terme du Groupe, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, propose de faire évoluer les critères de performance de la rémunération variable de la manière suivante. Au titre des critères financiers, il est proposé de remplacer l'un des deux critères *cash* par un critère de profitabilité afin de refléter l'objectif d'une croissance durable et profitable. S'agissant des critères extra-financiers, il est proposé d'augmenter significativement la part des critères liée aux objectifs ESG du Groupe pour refléter l'importance accordée à ces enjeux par le Groupe.

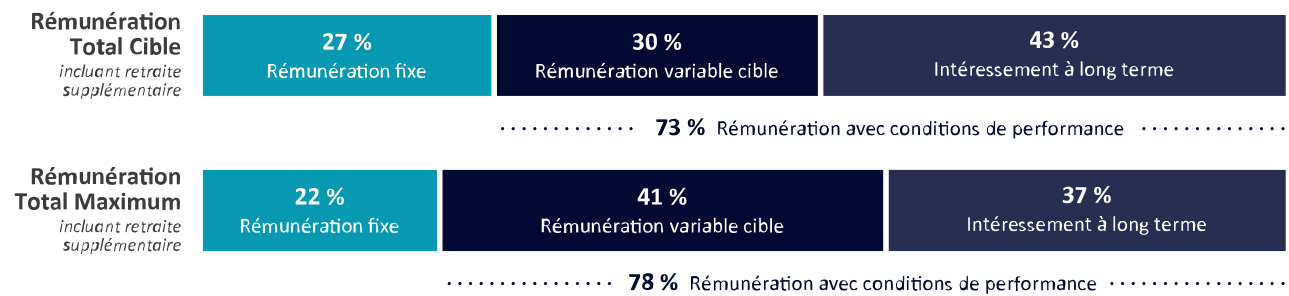
Présentation des principes fondamentaux de la politique de rémunération

Le Conseil d'Administration se fonde sur des principes généraux directeurs, établis dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de sa politique de rémunération. Il veille ainsi à ce que la politique de rémunération respecte les principes de conformité, de comparabilité, de compétitivité, d'exhaustivité, de motivation, de performance, d'intelligibilité et de mesure. Ceci se traduit notamment de la manière suivante :

Ce que nous faisons	
✓	Aligner la rémunération du Dirigeant Mandataire Social avec les intérêts des actionnaires à court et long termes
✓	Assurer l'équilibre entre la rémunération à court terme et à long terme, décourageant la prise de risques à court terme sans atteinte aux résultats à long terme
✓	Veiller annuellement aux niveaux et structures de rémunérations observés dans le CAC 40 et chez nos principaux concurrents
✓	Se faire accompagner par un cabinet de conseil externe indépendant
✓	Mettre en œuvre les critères de performance liés à la stratégie long terme du Groupe, en prenant en comptes les enjeux RSE
✓	Être exigeants en matière d'actionnariat et de détention du capital en place pour les Dirigeants Mandataires Sociaux
✓	Veiller à la cohérence de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social avec la politique de rémunération des salariés du Groupe et notamment celle des membres du Comité Exécutif

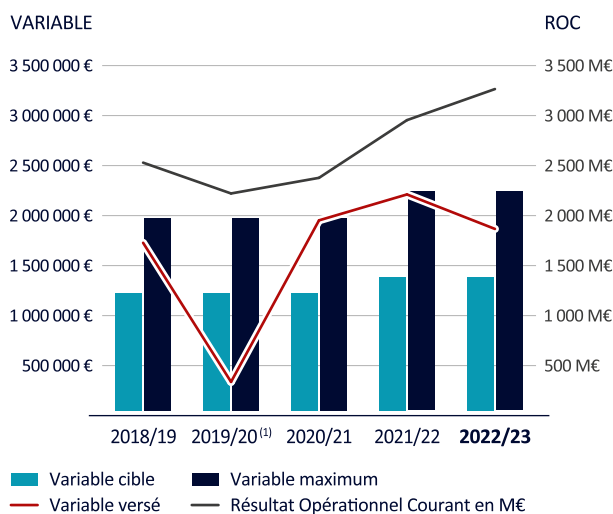
Rémunérer la performance

Prépondérance des conditions de performance dans la rémunération du Dirigeant Mandataire Social



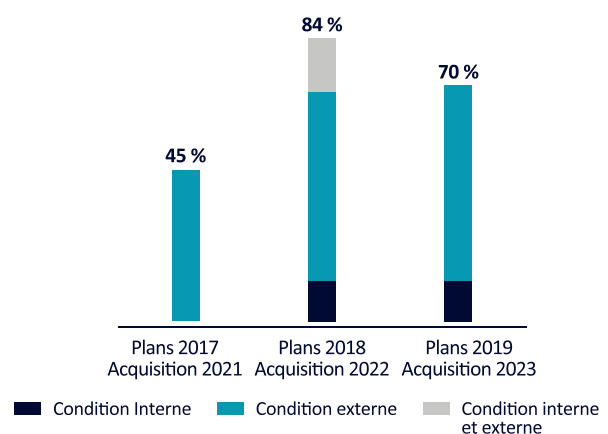
Des objectifs de performance à court et long termes ambitieux

Historique du taux d'atteinte des conditions de performance de la rémunération variable annuelle du Dirigeant Mandataire Social en lien avec les résultats du Groupe



Historique du taux d'acquisition des plans d'intéressement à long terme

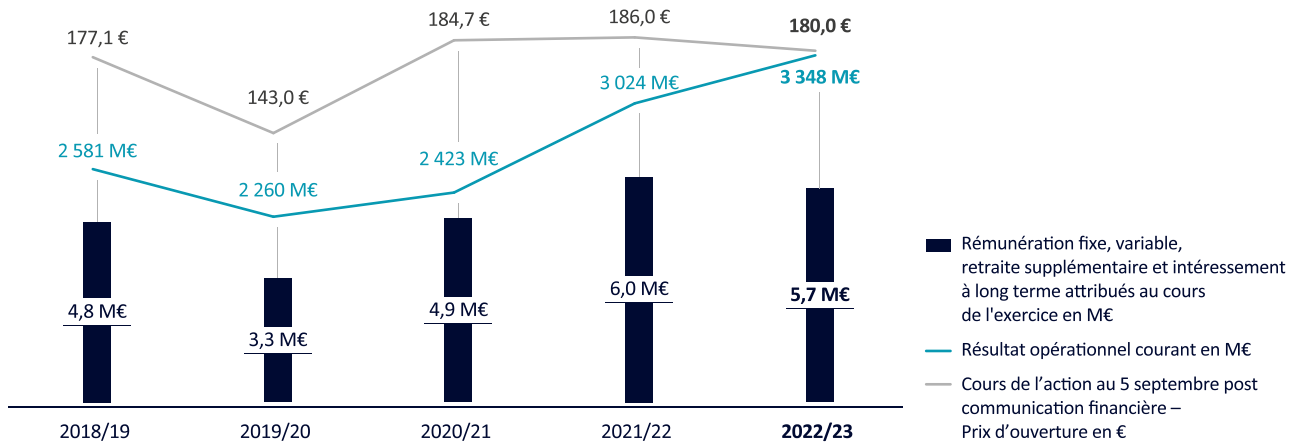
Plans du Dirigeant Mandataire Social



(1) Rémunération variable 2019/20 fortement impactée par les répercussions du COVID-19 sur les résultats financiers du Groupe

Aligner les intérêts du Dirigeant Mandataire Social et des actionnaires

Évolution de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social en lien avec la stratégie du Groupe



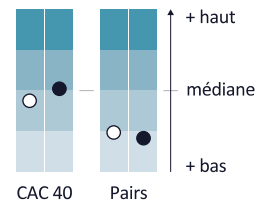
Assurer la compétitivité de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social avec le marché

Panels de comparaison

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

Panel de pairs : composé des sociétés internationales suivantes : AB InBev, Brown-Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo, Remy Cointreau.

Positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social par rapport au marché



Alexandre Ricard

- Rémunération cible en numéraire
(rémunération fixe + rémunération variable cible)
- Rémunération totale cible
(rémunération cible en numéraire + plans d'intéressement à long terme)

2.6.1 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2022/23 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (9^e résolution)

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2022/23 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 31 août 2022, du 19 octobre 2022 et du 30 août 2023 sur proposition du Comité des rémunérations. La rémunération totale décidée respecte la politique de rémunération telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 novembre 2022 (9^e résolution) et notamment dans le lien entre les montants de rémunération variable et l'appréciation de la performance à la fois court et long terme de l'entreprise à laquelle le Président-Directeur Général a fortement contribué.

RÉSUMÉ DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE 2022/23

1 250 000 € Rémunération fixe	1 890 625 € Rémunération variable annuelle	1 874 741 € Plan d'intéressement à long terme ⁽¹⁾	699 916 € Retraite (50 % en actions et 50 % en numéraire)	6 552 € Voiture de fonction
----------------------------------	---	---	--	--------------------------------

(1) Valorisation IFRS.

TABLEAU « SAY ON PAY » RELATIF À LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE 2022/23

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	1 250 000 €	1 250 000 €	Rappel de la politique 2022/23 : Pour l'exercice 2022/23, la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Alexandre Ricard a été fixée à 1 250 000 € par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Au titre de l'exercice 2022/23 : Monsieur Alexandre Ricard a perçu une rémunération fixe d'un montant de 1 250 000 €.
Rémunération variable annuelle	2 250 000 €	1 890 625 €	Rappel de la politique 2022/23 : L'objet de la rémunération annuelle variable est de rémunérer la performance réalisée durant l'exercice par le Dirigeant Mandataire Social sur la base d'objectifs annuels fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Son montant varie de 0 à 110 % si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible) et peut atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières et non financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Au titre de l'exercice 2022/23 : Au cours de la réunion du 30 août 2023, 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 2022/23. Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 19 octobre 2022 et des réalisations constatées au 30 juin 2023, le montant de la part variable a été évalué ainsi : <ul style="list-style-type: none"> • Au titre des critères quantitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 112,25 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 80 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 150 % maximum. • Au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable retenu s'est élevé à 39 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 30 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 45 % maximum. En conséquence, le montant total de la rémunération variable de Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 1 890 625 euros, soit 151,25 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2022/23, pour une cible à 110 %. Au titre des exercices 2021/22 et 2020/21, la rémunération variable s'est élevée à 180 % de sa rémunération annuelle fixe.
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.

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		13 062 actions de performance (1 874 741 € valeur globale IFRS)	<p>Rappel de la politique 2022/23 : attribution d'actions de performance soumises aux principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • attribution d'un montant maximum de 150 % de la rémunération annuelle fixe du Dirigeant Mandataire Social ; • attribution soumise à une période d'acquisition de trois ans ainsi qu'aux conditions de performance suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • 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 RSE (eau, carbone, consommation responsable et collaborateurs). <p>Au cours de l'exercice 2022/23 : Le Conseil d'Administration du 10 novembre 2022 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à Monsieur Alexandre Ricard : 13 062 actions de performance (soit environ 0,005 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance mentionnées ci-dessus et décrites dans le document d'enregistrement universel 2021/22, paragraphe « Conditions de performance » de la sous-section 2.8.2 (pages 77 et 78) dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 533 actions de performance (soit environ 0,003 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance internes ; • 5 529 actions de performance (soit environ 0,002 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe. <p>Cette attribution représente, en valeur IFRS, 150 % de sa rémunération annuelle fixe. Monsieur Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle applicable aux autres bénéficiaires des plans d'intéressement à long terme.</p> <p>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 2021/22, paragraphe « obligation de conservation » de la sous-section 2.8.2 (page 78)).</p>
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 2021/22, paragraphe « Politique d'engagements différés » de la sous-section 2.8.2 (page 79).
Régime de retraite supplémentaire		349 916 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe) 350 000 € (versement en numéraire de 10 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	<p>Rappel de la politique 2022/23 : au cours de sa réunion du 31 août 2022, 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 %).</p> <p>Au cours de l'exercice 2022/23 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • attribution de : <ul style="list-style-type: none"> • 1 406 actions de performance, soumises à des conditions de performance internes, et • 1 032 actions de performance soumises à une condition de performance externe. <p>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 2.8.2 du document d'enregistrement universel 2021/22, pages 77 et 78).</p> <p>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) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • versement en numéraire de 350 000 € 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	6 552 €		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 QUANTITATIFS : CIBLE 80 % ET MAXIMUM 150 %

Objectif	Cible	Maximum	Résultat 2022/23	Niveau de réalisation	Appréciation du Conseil d'Administration
Réalisation du budget de résultat opérationnel courant	20 %	37,5 %	3 348 M€	37,5%	Maximum atteint
Réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe	20 %	37,5 %	2 340 M€	37,5%	Maximum atteint
Réalisation du budget de recurring free cash flow	20 %	37,5 %	1 653 M€	22,45%	Performance supérieure à la cible
Taux de conversion cash du résultat opérationnel courant	20 %	37,5 %	76,4%	14,8%	Performance inférieure à la cible

CRITÈRES QUALITATIFS : CIBLE 30 % ET MAXIMUM 45 %

Objectif	Cible	Maximum	Niveau de réalisation	Appréciation du Conseil d'Administration
Maintenir le ratio de marge brute au travers d'une bonne politique de RGM (Revenue Growth Management)	15 %	22,5 %	22,5%	Surperformance - Maximum atteint
Poursuivre la mise en œuvre de la seconde phase du plan stratégique Transform & Accelerate	5 %	7,5 %	7,5%	Surperformance - Maximum atteint
Faire preuve de leadership grâce au déploiement de la raison d'être du Groupe « Unlock the magic of human connection by bringing Good Times from a Good Place »	5 %	7,5 %	4%	Performance inférieure à la cible
Croissance en valeur des ventes aux États-Unis en ligne avec le marché américain et bonne intégration des nouvelles acquisitions	5 %	7,5 %	5%	Performance en ligne

Détail des critères

Critères quantitatifs

Réalisation du budget de résultat opérationnel courant, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant est l'un des éléments clés dans l'organisation décentralisée du Groupe. Cette notion d'engagement sur le budget de résultat opérationnel courant permet de fédérer l'ensemble des structures, elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre résultat opérationnel courant. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social.

Réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe qui sont sous le contrôle du Dirigeant Mandataire Social sur l'exercice et permet ainsi d'aligner sa rémunération sur celle des actionnaires.

Réalisation du budget de recurring free cash flow, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe.

Taux de conversion cash du résultat opérationnel courant, retraité des effets de change et de périmètre. La prise en compte de ce critère dans le calcul de la part variable du Dirigeant Mandataire Social est alignée avec la stratégie du Groupe en ce qu'il permet de récompenser une bonne gestion des liquidités indépendamment du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant.

Critères qualitatifs

Maintenir le ratio de marge brute au travers d'une bonne politique de RGM (Revenue Growth Management) : surperformance - atteinte du maximum à 22,5 % sur la base des éléments suivants : Protection du ratio de marge brute dans un contexte inflationniste sans précédent, notamment grâce à une implication très forte du Top Management et à 2 actions majeures :

- RGM très dynamique et positionnement de *leader* en termes de politique de prix dans la plupart des géographies.
- Optimisation continue des efficacités opérationnelles et de la gestion de coûts dans le contexte inflationniste.

Poursuivre la mise en œuvre de la seconde phase du plan stratégique Transform & Accelerate avec l'implémentation dans les principaux marchés (États-Unis, Chine, Inde, France) de la roadmap « conviviality platform » basée sur l'accélération de la transformation digitale et l'adaptation des organisations : surperformance - atteinte du maximum à 7,5 % sur la base des éléments suivants :

- Nouvelle gouvernance et simplification de l'organisation pour accompagner la mise en œuvre du plan stratégique Transform & Accelerate.
- Pilotage réussi des Key Digital Programs (KDPs) s'accompagnant d'une internalisation réussie des compétences du Digital et de l'Intelligence Artificielle. Large périmètre de déploiement de ces KDPs, en particulier dans les 4 marchés clés.
- Communication impactante et collaborations externes pour maximiser la résonance de la Conviviality Platform (partenariat avec JC Decaux, joint-venture avec Fever...).
- Mise en œuvre de nouveaux process/outils permettant une optimisation de la gestion de la performance financière, en alliant définition d'un cadre stratégique et planification basée sur le cycle opérationnel.

Faire preuve de leadership à la fois en interne et en externe grâce au déploiement de la raison d'être du Groupe « Unlock the magic of human connection by bringing Good Times from a Good Place » avec un focus particulier sur les indicateurs Santé et Sécurité : atteinte inférieure à la cible à 4 % sur la base des éléments suivants :

- Santé et Sécurité : indicateurs en amélioration par rapport à l'exercice 2021/22. Les actions menées par le Top Management et les moyens mis en œuvre sur l'exercice (déploiement de formations à l'échelle du Groupe, ainsi que de campagnes dédiées) devraient permettre d'accélérer l'atteinte des objectifs au cours de l'exercice 2023/24.
- Climat : nombreuses actions menées, notamment en interne avec par exemple des journées dédiées avec le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif.
- Communication : multiplication des communications expliquant les avancées de la feuille de route RSE (presse, réseaux sociaux) et lancement de 2 initiatives de financement durable (émission obligataire en octobre 2022 pour 1,1Md€ et crédit syndiqué en avril 2023 pour 2,1Md€, tous deux assortis d'une contrainte environnementale, sociale ou de gouvernance).

Croissance en valeur des ventes aux États-Unis en ligne avec le marché américain et bonne intégration des nouvelles acquisitions : atteinte de la cible à 5 % sur la base des éléments suivants :

- Performance globalement en ligne avec le marché américain, avec des gains de parts de marché sur la plupart des marques et catégories du portefeuille (Irish/North American whiskeys, Single Malts, Malibu et Kahlua).
- Année la plus active de la décennie en termes de gestion de portefeuille : plus d'un milliard d'euros investis pour enrichir notre portefeuille sur des catégories attractives en Amérique du Nord, avec un focus sur la priorité que représentent les marques Premium+ (Skrewball, Codigo, Sovereign Brands...).

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

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR ALEXANDRE RICARD (TABLEAU 1 NOMENCLATURE AMF)

En euros	2021/22	2022/23
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	3 506 552	3 147 177 ⁽²⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 874 744	1 874 741
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽⁴⁾	322 815	349 916
Versement complémentaire en numéraire au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽⁴⁾	323 000	350 000
TOTAL	6 027 111	5 721 834

N/A : Non applicable.

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

(2) Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'année sera soumise au vote ex post des actionnaires.

(3) Aucune attribution de stock-options au titre de l'exercice 2022/23.

(4) Composante annuelle égale à 10 % de la rémunération fixe et variable depuis l'exercice 2021/22.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR ALEXANDRE RICARD (PAR LA SOCIÉTÉ, LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE ET LA OU LES SOCIÉTÉS CONTRÔLANTES) (TABLEAU 2 NOMENCLATURE AMF)

En euros	2021/22		2022/23	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	2 250 000	1 980 000	1 890 625 ⁽³⁾	2 250 000
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature ⁽²⁾	6 552	6 552	6 552	6 552
TOTAL	3 506 552	3 236 552	3 147 177	3 506 552

N/A : Non applicable.

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

(2) Voiture de fonction.

(3) Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'année sera soumise au vote ex post des actionnaires.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR ALEXANDRE RICARD DURANT L'EXERCICE PAR LA SOCIÉTÉ ET TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE (TABLEAU 4 NOMENCLATURE AMF)

Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Conditions de performance	Période d'exercice
-	-	-	-	-	-	-

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR MONSIEUR ALEXANDRE RICARD (TABLEAU 5 NOMENCLATURE AMF)

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
-	-	-

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À MONSIEUR ALEXANDRE RICARD PAR LA SOCIÉTÉ ET TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE (TABLEAU 6 NOMENCLATURE AMF)

Date du plan n° 34	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
10.11.2022	7 533	1 312 331 €	11.11.2025	11.11.2025	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant (ROC) réalisé/budgétisé en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs) + atteinte des critères RSE du Groupe (Carbone, Eau, Consommation responsable et Collaborateurs).
10.11.2022	1 406 ⁽¹⁾	244 941 €	11.11.2025	11.11.2025	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans.
10.11.2022	5 529	562 410 €	11.11.2025	11.11.2025	
10.11.2022	1 032 ⁽¹⁾	104 975 €	11.11.2025	11.11.2025	

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

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR MONSIEUR ALEXANDRE RICARD (TABLEAU 7 NOMENCLATURE AMF)

Date du plan n° 30	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
21.11.2018	4 101 ⁽¹⁾	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe en N, N+1, N+2 (sur trois exercices consécutifs), retraité des effets de périmètre et de change.
21.11.2018	491 ⁽²⁾	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe en N, N+1, N+2 (sur trois exercices consécutifs), retraité des effets de périmètre et de change.
21.11.2018	5 456 ⁽³⁾	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 12 pairs sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan.
21.11.2018	653 ⁽⁴⁾	

(1) L'attribution initiale était de 4 269 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 96,07%).

(2) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire soumise à des conditions de performance internes. L'attribution initiale était de 511 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 96,07%).

(3) L'attribution initiale était de 6 842 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 96,07% et la condition de performance externe (6e position du panel) a confirmé l'acquisition de 83% des actions initialement attribuées).

(4) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire soumise à une condition de performance externe. L'attribution initiale était de 819 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 96,07% et la condition de performance externe (6e position du panel) a confirmé l'acquisition de 83% des actions initialement attribuées).

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de Monsieur Alexandre Ricard

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

2.6.2 Politique de rémunération du Président-Directeur Général (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.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 (10^e résolution figurant dans la Partie 8 « Assemblée Générale Ordinaire Annuelle » du présent document d'enregistrement universel) d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social.

Le présent rapport, établi sous la supervision du Comité des rémunérations, n'apporte aucune modification substantielle par rapport à la politique de rémunération précédemment approuvée à 89,72 % par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022.

Structure de la rémunération

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

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

Rémunération fixe	1 250 000 €
Rémunération variable	Cible : 110 % – Max : 180 % (Critères financiers : cible 80 %/max 150 % – Critères extra-financiers et qualitatifs : cible 30 %/max 45 %)
Plan d'intéressement long terme	Max 150 % de la rémunération fixe annuelle, soumis à conditions de performance
Régime de retraite supplémentaire	20 % de la rémunération fixe et variable (10 % en actions de performance et 10 % en numéraire)
Engagements différés	Clause de non-concurrence + clause de départ contraint : 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.
Autre	Voiture de fonction/régime collectif de prévoyance et de frais de santé

Changement potentiel de gouvernance

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

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

Rémunération annuelle fixe

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

- du niveau et de la complexité de ses responsabilités ;
- de son expérience et de son parcours, notamment au sein du Groupe ;
- de sa performance individuelle ; et
- des analyses de marché pour des fonctions comparables (étude menée avec l'aide de cabinets spécialisés sur le positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social par rapport à la pratique des sociétés du CAC 40 et des sociétés internationales du secteur des boissons pour des positions similaires).

La possibilité d'une révision de la rémunération annuelle fixe est analysée de façon détaillée à chaque renouvellement de mandat. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilités, de fort décalage par rapport au positionnement sur le marché ou si une raison impérieuse l'imposait. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

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

Pour rappel, le Conseil d'Administration a décidé le 31 août 2021, sur proposition du Comité des rémunérations, de porter la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard à 1 250 000 euros compte tenu de la très grande qualité de sa performance depuis sa prise de fonctions en 2015 et afin qu'elle soit davantage alignée avec la pratique médiane du CAC 40.

La rémunération annuelle fixe brute de 1 250 000 euros de Monsieur Alexandre Ricard sera maintenue pour l'exercice 2023/24.

Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration

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

Partie annuelle variable

L'objet de la rémunération annuelle variable est de rémunérer la performance réalisée durant l'exercice par le Dirigeant Mandataire Social sur la base d'objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

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

La part variable du Président-Directeur Général est exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle.

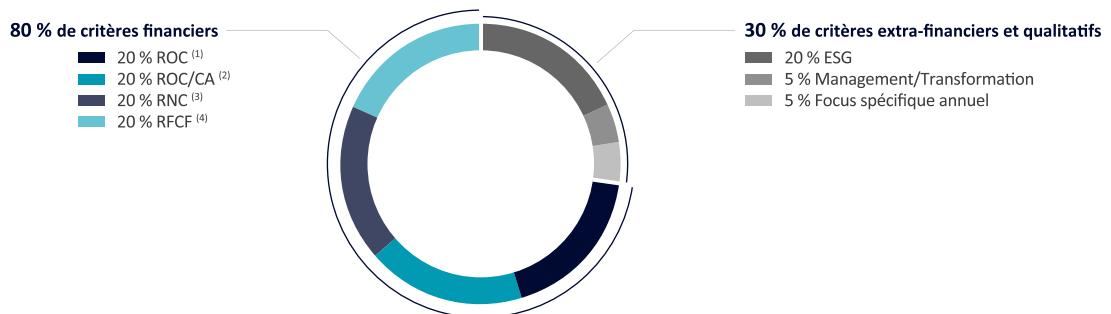
Elle peut varier de 0 à 110 % si les objectifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances sont exceptionnelles par rapport aux objectifs.

La part variable est déterminée sur la base de critères financiers, extra-financiers et qualitatifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a souhaité faire évoluer cette année les critères de la rémunération variable du Président-Directeur Général.

En application des dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à son approbation préalable par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote « *ex post* »).

Critères de performance

Les critères de performance sont régulièrement revus afin d'assurer l'adéquation avec la stratégie de la Société à long terme et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2023/24, le Conseil d'Administration a souhaité, sur recommandation du Comité des rémunérations, définir les critères suivants :



(1) Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant Groupe.

(2) Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffre d'affaires Groupe.

(3) Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part Groupe.

(4) Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow Groupe.

CRITÈRES FINANCIERS : CIBLE 80 % ET MAXIMUM 150 %

	Cible	Maximum
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant Groupe (ROC)	20 %	37,5 %
Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffre d'affaires Groupe (ROC/CA)	20 %	37,5 %
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part Groupe (RNC)	20 %	37,5 %
Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow Groupe (RFCF)	20 %	37,5 %

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

	Cible	Maximum
ESG	20 %	30 %
<i>Santé & Sécurité</i>	5 %	7,5 %
<i>Diversité & Inclusion</i>	5 %	7,5 %
<i>Nature & Climat</i>	5 %	7,5 %
<i>Impact carbone</i>	5 %	7,5 %
Management/Transformation	5 %	7,5 %
Focus spécifique annuel	5 %	7,5 %

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

Détail des critères

Critères financiers

Réalisation de l'objectif annuel de résultat opérationnel courant : retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant est un des éléments clés dans l'organisation décentralisée du Groupe. Cette notion d'engagement sur l'objectif annuel de résultat opérationnel courant permet de fédérer l'ensemble des structures, elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre résultat opérationnel courant. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social.

Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffre d'affaires Groupe : retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère permet de mesurer l'efficacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses opérations et est aligné avec l'engagement pris par le Groupe d'améliorer sa marge opérationnelle.

Réalisation de l'objectif annuel de résultat net courant part du Groupe : retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe qui sont sous le contrôle du Dirigeant Mandataire Social sur l'exercice et permet ainsi d'aligner sa rémunération sur celle des actionnaires.

Réalisation de l'objectif annuel de recurring free cash flow : retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe.

Critères extra-financiers et qualitatifs

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.

Niveaux de performance

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

Cessation de fonction

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

Modalité de versement

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

Politique d'intéressement à long terme : attribution d'actions de performance

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

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

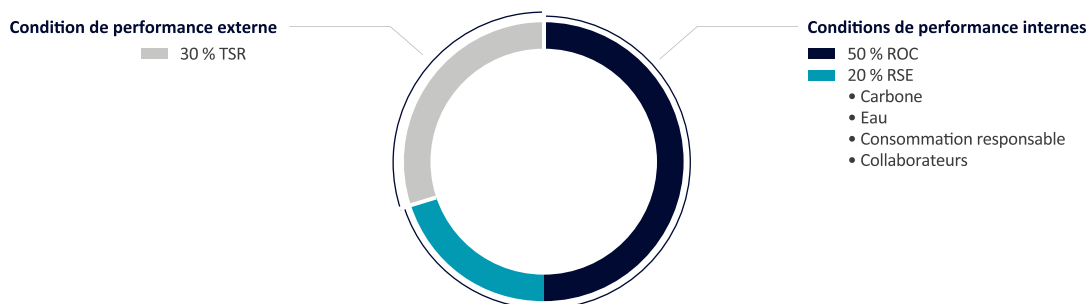
Au cours de l'exercice 2022/23, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à l'évolution du titre Pernod Ricard, et a décidé, au cours de sa réunion du 10 novembre 2022, de mettre en œuvre un plan d'attribution d'actions (avec ou sans condition de performance, selon les catégories de bénéficiaires). Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard avec ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société. Ce sont environ 800 bénéficiaires qui ont été récompensés, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de direction, mais également fidéliser de jeunes managers à potentiel (Talents) dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

Les conditions du plan d'attribution d'actions de performance pour l'exercice 2023/24, telles que décrites ci-dessous, seront similaires à celles de l'exercice précédent, conformément à la résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 (résolution 22).

Conditions de performance

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

RÉPARTITION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE EN VALEUR



Condition de performance	Poids relatif	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
ROC (Résultat Opérationnel Courant)	50 % de la dotation en valeur IFRS	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur trois exercices consécutifs, retraité des effets de périmètre et de change	<ul style="list-style-type: none"> • moyenne \leq à 0,95 : 0 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne \geq à 1 : 100 % des actions
TSR (Total Shareholder Return)	30 % de la dotation en valeur IFRS	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 12 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan	<ul style="list-style-type: none"> • en dessous de la médiane (8^e à 13^e position) : 0 % des actions • à la médiane (7^e position) : 66 % des actions • 6^e, 5^e, 4^e position : 83 % des actions • 3^e, 2^e ou 1^{re} position : 100 % des actions
RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)	20 % de la dotation en valeur IFRS	Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : <ul style="list-style-type: none"> • carbone : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO₂ directes générées par nos sites (scope 1 & 2) afin de réduire de 54% le montant des émissions carbone en valeur absolue d'ici 2030 ; • eau : mise en œuvre de la feuille de route dont l'ambition est de réduire la consommation d'eau de nos distilleries de 20,9 % d'ici 2030 ; • consommation responsable : les marques stratégiques de Pernod Ricard lanceront des campagnes marketing centrées sur la consommation d'alcool responsable, avec un objectif de montée en puissance chaque année sur les cinq prochaines années ; • collaborateurs : objectif d'atteindre la mixité hommes-femmes dans notre <i>Top Management</i> (au moins 40 % de chaque genre) d'ici 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> • aucun objectif atteint : 0 % des actions • 1 objectif atteint : 25 % des actions • 2 objectifs atteints : 50 % des actions • 3 objectifs atteints : 75 % des actions • 4 objectifs atteints : 100 % des actions.

(1) Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, sera composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémy Cointreau. La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées, notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

Montant maximum d'attribution

Durant toute la durée du mandat actuel du Dirigeant Mandataire Social, la dotation maximale annuelle d'actions de performance (en valeur IFRS) allouée au Dirigeant Mandataire Social est limitée à 150 % de sa rémunération fixe brute annuelle. Cette dotation maximale avait été déterminée lors de la dernière révision de la politique de rémunération en tenant compte :

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

Par ailleurs, le montant maximum d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social est limité à 0,08 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance, comme indiqué dans le cadre des résolutions approuvées par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 (22^e résolution).

Obligation de conservation

Le Conseil d'Administration impose au Dirigeant Mandataire Social :

- de conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat social une quantité d'actions correspondant à :
 - s'agissant des stock-options : 30 % de la plus-value d'acquisition, nette de charges sociales et d'impôts, résultant de l'exercice des stock-options, et
 - s'agissant des actions de performance : 20 % du volume des actions de performance qui seront effectivement acquises ;
- de s'engager à acquérir, au moment où les actions de performance sont effectivement acquises, un nombre d'actions supplémentaires équivalent à 10 % des actions de performance acquises ; et
- dès lors que le Dirigeant Mandataire Social détient au nominatif un nombre d'actions de la Société correspondant à plus de trois fois sa rémunération fixe brute annuelle alors en vigueur, l'obligation

de conservation susmentionnée sera réduite à 10 % aussi bien pour les stock-options que pour les actions de performance et le Dirigeant Mandataire Social concerné ne sera plus soumis à l'obligation d'acquérir des actions additionnelles. Si, dans le futur, le ratio de trois fois n'était plus atteint, les obligations de conservation et d'acquisition mentionnées ci-dessus s'appliqueront à nouveau.

Condition de présence et cessation de fonctions

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

Couverture

Conformément au Code de déontologie (dont la dernière version a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 31 août 2022) et au Code AFEP-MEDEF, le Dirigeant Mandataire Social s'est formellement engagé à ne pas recourir à des mécanismes de couverture tant sur les options d'achat d'actions (stock-options) attribuées au titre des plans précédemment mis en place que sur les actions issues des levées de ces options ou sur les actions de performance reçues de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil d'Administration.

Régime de retraite supplémentaire

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

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

- pour moitié (soit 10 %) sous la forme d'attribution d'actions de performance dont le nombre est déterminé en fonction de la valeur IFRS des actions au moment de l'attribution et qui doit être validée par le Conseil d'Administration chaque année. Les conditions de performance, de présence et de conservation qui s'appliquent à ces attributions sont les mêmes que celles prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution ; et
- pour moitié (soit 10 %) en numéraire. Il est précisé que le Dirigeant Mandataire Social s'engagera à investir la composante en numéraire de cette rémunération complémentaire qu'il viendrait à recevoir, nette de charges sociales et fiscales, dans un produit d'épargne destiné au financement de sa retraite supplémentaire.

Politique d'engagements différés

Clause de départ contraint

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

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

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

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

- si les trois critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération⁽¹⁴⁾ ;
- si deux des trois critères sont satisfaits : perception de huit mois de rémunération⁽¹⁴⁾ ;
- si un des trois critères est satisfait : perception de quatre mois de rémunération⁽¹⁴⁾ ; et
- si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

Clause de non-concurrence

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

Conformément au Code AFEP-MEDEF :

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

Rémunération pluriannuelle

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

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

Rémunération exceptionnelle

Conformément au Code AFEP-MEDEF (article 26.3.4), le Conseil d'Administration a retenu le principe selon lequel le Dirigeant Mandataire Social pourra bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances (notamment en cas d'opérations transformantes) qui devront être précisément communiquées et justifiées.

Toujours en conformité avec le Code AFEP-MEDEF (article 26.4), en cas de recrutement externe d'un nouveau Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration pourra également décider d'accorder un montant (en numéraire ou en actions) visant à compenser le nouveau Dirigeant Mandataire Social de tout ou partie de la perte de la rémunération (hors avantages liés à la retraite) liée au départ de son précédent poste. Cette rémunération ne pourra pas excéder le montant perdu par la personne concernée.

Dans tous les cas, le versement d'une telle rémunération ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce.

Autres avantages

Voiture de fonction

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

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

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

¹⁴ Dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration.

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

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration pourra déroger à l'application des éléments de la politique de rémunération, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. L'éventuelle dérogation sera décidée par le Conseil d'Administration, sur recommandation

du Comité des rémunérations et après avis, en tant que de besoin, d'un cabinet de conseil indépendant, sachant que cette dérogation devra être motivée.

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

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

CONTRAT DE TRAVAIL/MANDAT SOCIAL (TABLEAU 11 NOMENCLATURE AMF)

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

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

2.6.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2022/23 aux Mandataires Sociaux (11^e résolution)

TABLEAU SUR LA RÉMUNÉRATION PERÇUE (en euros) PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS (TABLEAU 3 NOMENCLATURE AMF)

Au titre de l'exercice 2022/23, le montant global des rémunérations attribuées aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites en sous-section 2.6.4 ci-après, a été de 1 086 000 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 1 250 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020. Pour rappel, le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'Administrateur.

Membres du Conseil	Exercice 2021/22		Exercice 2022/23	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Mme Patricia Barbizet	172 000	180 000	176 000	172 000
M. Wolfgang Colberg	88 500	89 500	93 000	86 000
Mme Virginie Fauvel	55 333	56 833	65 000	61 000
M. Ian Gallienne	95 000	104 000	99 000	95 000
M. Cesar Giron	73 000	77 000	77 000	73 000
Mme Anne Lange	95 500	102 000	99 500	95 500
M. Philippe Petitcolin	101 000	109 000	101 000	97 000
Société Paul Ricard représentée par Mme Patricia Ricard Giron ⁽¹⁾	61 000	69 000	65 000	61 000
Mme Namita Shah	36 667	8 167	69 000	65 000
Mme Kory Sorenson	123 500	127 000	126 500	121 000
Mme Veronica Vargas	81 000	80 500	85 000	81 000
Mme Maria Jesus Carrasco Lopez ⁽²⁾	15 000	15 000	7 500	15 000
M. Stéphane Emery ⁽³⁾	7 500	15 000	N/A	N/A
Mme Carla Machado Leite ⁽⁴⁾	N/A	N/A	7 500	N/A
M. Brice Thommen ⁽⁵⁾	7 500	N/A	15 000	15 000
TOTAL	1 012 500	1 033 000	1 086 000	1 037 500

N/A : Non applicable.

(1) Représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur.

(2) Jusqu'au 05.12.2022, date de la fin de son mandat d'Administratrice représentant les salariés.

(3) Jusqu'au 13.12.2021, date de la fin de son mandat d'Administrateur représentant les salariés.

(4) À partir du 17.11.2022, date de sa nomination en tant qu'Administrateur représentant les salariés.

(5) À partir du 13.12.2021, date de sa nomination en tant qu'Administrateur représentant les salariés.

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

Outre la rémunération perçue en qualité d'Administrateurs, Monsieur Cesar Giron et Madame Patricia Ricard ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët et de Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard.

Un état récapitulatif des éléments de rémunération et avantages de toute nature que chacun de ces Mandataires Sociaux non-Dirigeants a reçu de la part des sociétés contrôlées par Pernod Ricard SA, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est établi en application de l'article L. 22-10-9, I-5° du même Code.

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

Rémunération fixe

Monsieur Cesar Giron bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët qui s'est élevée pour l'exercice 2022/23 à 523 368 euros.

Rémunération variable

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

Monsieur Cesar Giron est également évalué sur des critères qualitatifs individuels.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut atteindre 70 % de sa rémunération fixe brute si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 105 % au maximum si les performances sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés.

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2022/23, en octobre 2022, une rémunération variable brute de 428 305 euros relative à l'exercice 2021/22, soit 85% de sa rémunération fixe 2021/22.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée au titre de l'exercice 2022/23.

Attribution d'actions de performance

Le 10 novembre 2022, le Conseil d'Administration a autorisé un plan global d'attribution d'actions de performance.

Dans le cadre de ce plan, Monsieur Cesar Giron a bénéficié de l'attribution suivante :

- 1 356 actions soumises à condition de performance externe (137 932,32 euros en valeur IFRS) ; et
- 1 848 actions soumises à condition de performance interne (321 941,95 euros en valeur IFRS).

Le détail de la politique globale d'attribution d'actions de performance est présenté ci-après (pages 78-80 du présent document d'enregistrement universel).

Indemnités liées à la cessation des fonctions

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

Régime de retraite supplémentaire

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conformément aux dispositions de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, au 30 juin 2023, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour Monsieur Cesar Giron s'établirait à 189 173 euros par an.

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

En outre, conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 :

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

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

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

Avantages de toute nature

Au titre de l'exercice 2022/23, Monsieur Cesar Giron a bénéficié d'une voiture de fonction.

Madame Patricia Ricard Giron, Représentante Permanente de la Société Paul Ricard, membre du Conseil d'Administration et Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard

Rémunération fixe

Madame Patricia Ricard Giron bénéficie d'une rémunération fixe brute pour sa fonction de Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard qui s'est élevée pour l'exercice 2022/23 à 74 866 euros.

Rémunération variable

Madame Patricia Ricard Giron est éligible à une rémunération variable annuelle correspondant à 10 % de sa rémunération fixe si les objectifs qualitatifs (individuels) sont atteints.

Au cours de l'exercice 2022/23, Madame Patricia Ricard Giron a perçu une rémunération variable brute de 8 595 euros relative à l'exercice 2021/22.

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

Madame Patricia Ricard Giron est éligible aux dispositifs d'intéressement et de participation en vigueur au sein de Pernod Ricard France.

Au cours de l'exercice 2022/23, Madame Patricia Ricard Giron a perçu 592 euros au titre de l'intéressement et 17 605 euros au titre de la participation.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Madame Patricia Ricard Giron bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la société Pernod Ricard France dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Autres éléments de rémunération

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

2.6.4 Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration (12^e résolution)

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

Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2022/23

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

L'Administratrice Référente perçoit une rémunération additionnelle annuelle de 40 000 euros.

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

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

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

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

Au titre de l'exercice 2022/23, le montant global de la rémunération attribuée aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 1 086 000 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 1 250 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

Au titre de l'exercice 2023/24, une proposition d'enveloppe d'un montant de 1 350 000 sera soumise au vote de l'Assemblée Générale avec une augmentation de la rémunération fixe pour le Conseil d'Administration, passant ainsi de 20 000 € à 25 000 €/an.

Changement potentiel de gouvernance

Si un nouvel Administrateur était nommé, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la Politique de rémunération des Mandataires Sociaux lui seraient également applicables *pro rata temporis*.

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

Politique globale d'intéressement à long terme

Au cours de l'exercice 2022/23, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à l'évolution du titre Pernod Ricard, et a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution composé d'actions de performance pour les cadres occupant des postes de direction ainsi qu'un plan d'actions sans condition de performance pour les jeunes managers à potentiel (« Talents ») et l'attraction de nouveaux talents.

Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard avec ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société. Ce sont environ 800 bénéficiaires qui ont été récompensés au titre de l'exercice 2022/23, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de Direction, mais également de fidéliser les « Talents » dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

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

- pour les jeunes managers à potentiel (« Talents ») : attribution d'actions sans condition de performance ;
- pour les cadres occupant des postes de direction : attribution d'actions sous conditions de performance interne, en introduisant un critère RSE en complément du critère de performance financière interne. Les conditions applicables à cette attribution sont les suivantes :

Condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
ROC (Résultat Opérationnel Courant)	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur 3 exercices consécutifs, retraité des effets de périmètre et de change	<ul style="list-style-type: none"> • moyenne \leq à 0,95 : 0 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne \geq à 1 : 100 % des actions
RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)	Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs, (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : <ul style="list-style-type: none"> • carbone : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO₂ directes générées par nos sites (scope 1 & 2) afin de réduire de 54% le montant des émissions carbone en valeur absolue d'ici 2030 ; • eau : mise en œuvre de la feuille de route dont l'ambition est de réduire la consommation d'eau de nos distilleries de 20,9 % d'ici 2030 ; • consommation responsable : les marques stratégiques de Pernod Ricard lanceront des campagnes marketing centrées sur la consommation d'alcool responsable, avec un objectif de montée en puissance chaque année sur les cinq prochaines années ; • collaborateurs : objectif d'atteindre la mixité hommes-femmes dans notre Top Management (au moins 40 % de chaque genre) d'ici 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> • aucun objectif atteint : 0 % des actions • 1 objectif atteint : 25 % des actions • 2 objectifs atteints : 50 % des actions • 3 objectifs atteints : 75 % des actions • 4 objectifs atteints : 100 % des actions

- pour les membres du Comité Exécutif : attributions sous conditions de performance interne (décrites ci-dessus) et externe, telle que décrite ci-dessous :

Condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
TSR (Total Shareholder Return)	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 12 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan	<ul style="list-style-type: none"> • en dessous de la médiane (8^e à 13^e position) : 0 % des actions • à la médiane (7^e position) : 66 % des actions • 6^e, 5^e, 4^e position : 83 % des actions • 3^e, 2^e ou 1^{re} position : 100 % des actions

(1) Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, sera composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémy Cointreau. La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées, notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

Pour l'ensemble des bénéficiaires du plan d'intéressement à long-terme, la période d'acquisition des actions est de trois ans.

Attribution d'actions de performance avec condition de performance externe

Le volume d'actions de performance avec condition de performance externe attribué par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2022 aux membres du Comité Exécutif (y compris le Dirigeant Mandataire Social) s'est élevé à 29 467 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

Attribution d'actions de performance avec condition interne

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2022 s'est élevé à 196 068 titres (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire) intégralement soumises à deux conditions de performance interne décrites ci-dessus : l'une relative au résultat opérationnel courant et l'autre à la performance du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Attribution d'actions sans condition de performance

Le volume d'actions sans condition de performance attribué par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2022 s'est élevé à 56 978 titres.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS – SITUATION AU 30 JUIN 2023 (TABLEAU 8 NOMENCLATURE AMF)

	LTIP 2015	LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020
Numéro de plan	27B	28B	29B	30B	31B	32B
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	08.11.2019	08.11.2019
Date du Conseil d'Administration	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017	21.11.2018	08.11.2019	27.11.2020
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	278 575	150 008	124 050	109 492	131 864	136 711
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	28 200	39 445	32 050	32 006	28 831	29 891
dont par M. Alexandre Ricard	20 700	31 400	25 050	26 143	22 545	23 374
dont par M. César Giron	7 500	8 045	7 000	5 863	6 286	6 517
Point de départ de l'exercice des options	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024
Date d'expiration	06.11.2023	17.11.2024	09.11.2025	21.11.2026	08.11.2027	27.11.2028
Prix de souscription ou d'achat (en euros) ⁽¹⁾	102,80	105,81	126,53	137,78	162,79	154,11
Nombre d'actions souscrites ou achetées	167 492	70 180	23 753	7 016	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques ⁽²⁾	96 068	32 183	46 797	23 483	48 980	0
dont celles de M. Alexandre Ricard	7 038	5 338	8 517	4 444	7 665	0
dont celles de M. César Giron	2 550	1 368	2 380	997	2 137	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	15 015	47 645	53 500	78 993	82 884	136 711

N/A : Non applicable.

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

(2) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance. Au cours de l'exercice 2022/23, 42 694 options d'achat d'actions attribuées dans le cadre du plan du 08.11.2019 ont été annulées par application de la condition de performance externe (atteinte représentant 66 % des quantités initialement attribuées).

Au 30 juin 2023, 414 748 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,16 % du capital de la Société. Toutes ces options sont « dans la monnaie » (cours de clôture du titre Pernod Ricard au 30 juin 2023 à 202,4 euros).

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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L'EXERCICE 2022/23 (TABLEAU 9 NOMENCLATURE AMF)

	Nombre d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé			Aucune attribution de stock-options sur l'exercice 2022/23
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options levées, durant l'exercice par les dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	24 203	115,91	06.11.2015 17.11.2016 09.11.2017 21.11.2018

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE – SITUATION AU 30 JUIN 2023 (TABLEAU 10 NOMENCLATURE AMF)

	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020	LTIP 2021	LTIP 2022
Numéro de plan	30A, 30C	31A, 31C	32A, 32C	33A, 33B, 33C	34A, 34B, 34C
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2015	08.11.2019	08.11.2019	10.11.2021	10.11.2022
Date du Conseil d'Administration	21.11.2018	08.11.2019	27.11.2020	10.11.2021	10.11.2022
Nombre d'actions de performance attribuées	341 313	269 474	270 838	237 306	284 951
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	14 356	12 566	12 436	16 349	18 704
dont à M. Alexandre Ricard	12 441	10 570	10 358	13 520	15 500
dont à M. César Giron	1 915	1 996	2 078	2 829	3 204
Date d'acquisition des actions	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024	12.11.2024	11.11.2025
Date de fin de conservation des actions	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024	12.11.2024	11.11.2025
Condition de performance				Oui sauf plan 33B	Oui sauf plan 34B
	Oui	Oui	Oui		
Nombre d'actions de performance annulées ⁽¹⁾	162 560	121 801	26 507	7 410	2 634
dont celles de M. Alexandre Ricard	1 740	2 219	-	0	0
dont celles de M. César Giron	651	679	-	0	0
Nombre d'actions de performance définitivement acquises ⁽²⁾	177 664	1 414	1 010	1 188	1 321
Nombre d'actions de performance restant à acquérir ⁽³⁾	0	146 259	242 846	226 761	280 996

Les actions attribuées sont soumises à des conditions de performance (à l'exception des actions attribuées dans le cadre des plans 33B et 34B) et à une condition de présence. L'acquisition des actions est effective sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la présence des bénéficiaires dans les effectifs du Groupe à la date d'acquisition.

(1) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence (démissions, licenciements), ainsi que de celles qui le sont devenues par application des conditions de performance. Au cours de l'exercice 2022/23, 66 % des actions attribuées dans le cadre du plan de 2019 ont été confirmées suite à l'ajustement exceptionnel sur la condition de performance interne décidé par le Conseil d'Administration (elles restent soumises à la condition de présence jusqu'au 09 novembre 2023). Pour le Dirigeant Mandataire Social, qui n'avait pas bénéficié de l'ajustement exceptionnel, le plafonnement à 66 % ne s'applique pas et la condition de performance interne constatée s'élève à 100 %. Pour les actions à condition de performance externe attribuées en 2019 à Monsieur Alexandre Ricard, la condition de performance externe a été confirmée à 66 % des quantités initialement attribuées.

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

(3) Pour les plans 2018, 2019 et 2020, la condition de performance interne a été évaluée en globalité. Pour le plan 2020, la condition de performance externe applicable au Dirigeant Mandataire Social sera évaluée en novembre 2023. Pour les plans 2021 et 2022, la condition de performance interne sera évaluée respectivement à la clôture des exercices 2023/24 et 2024/25.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ET ACTIONS DÉFINITIVEMENT ACQUISES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L'EXERCICE 2022/23

	Nombre d'actions attribuées/ acquises	Valorisation des actions ⁽¹⁾ (en euros)	Plans
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	36 385	101,72 (condition externe) 174,21 (condition interne)	10.11.2022
Actions acquises, durant l'exercice par les dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé	11 482	128,82	21.11.2018

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

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

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

Plans d'intéressement et de participation

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

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

Provisions pour retraites

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

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

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

Méthode de calcul

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

Ces rémunérations, prises en compte sur une base brute, incluent les éléments suivants : rémunération fixe, rémunération variable annuelle versée, versement complémentaire au titre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies, épargne salariale, avantages en nature, et plan d'intéressement à long terme valorisé à leur juste valeur en date d'attribution, telle que reconnue dans les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 2.

Cette valorisation correspond à une valeur historique à la date d'attribution calculée à des fins comptables. Elle ne représente ni une valeur actuelle de marché, ni la valeur qui pourrait être reçue par le bénéficiaire lors de l'acquisition définitive éventuelle de ces actions, surtout si les conditions de performance ne sont pas réunies.

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

Les ratios et les taux d'évolution des rémunérations ont été calculés sur la base des éléments de rémunération bruts versés ou attribués au cours de l'année N comprenant ainsi la rémunération variable et l'intéressement dus au titre de l'année N-1. Le périmètre légal de cette information repose sur la société Pernod Ricard SA. En complément, conformément à la recommandation 27.2 du Code AFEP-MEDEF, sont également publiés les ratios sur un périmètre élargi, représentatif de l'activité du Groupe en France, incluant Pernod Ricard SA et l'ensemble des filiales directes et indirectes situées en France.

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

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I-6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20	Exercice 2020/21	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Évolution (en %) de la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ⁽¹⁾	19 %	5 %	- 33 %	80 %	6%
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 0,4 %	7,8 %	2,9 %	18,5 %	10,1%
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	- 1,2 %	4,5 %	2,1 %	18,5 %	7,8%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	40,17	39,12	25,38	38,60	37,02
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	19,0 %	- 2,6 %	- 35,1 %	52,1 %	-4,1%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	67,43	67,68	44,31	67,38	66,02
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	20,0 %	0,4 %	- 34,5 %	52 %	-2%
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 0,5 %	6,4 %	0,6 %	4,5 %	8,9%
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	0,1 %	- 2,9 %	4,2 %	6,1 %	6,1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	64,49	63,71	42,24	72,87	70,65
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	19,1 %	- 1,2 %	- 33,7 %	72,5 %	-3%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	83,15	89,86	57,58	97,81	97,41
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	18,4 %	8,2 %	- 36,0 %	69,9 %	-0,4%
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Résultat opérationnel courant	2 581	2 260	2 423	3 024	3 348
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent ⁽²⁾	8,7 %	- 13,7 %	18,3 %	19,0 %	11,3%

NC : Non calculable.

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

- exercice 2018/19 : augmentation de la rémunération fixe et versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2017/18 dont l'atteinte était de 161 % ;
- exercice 2019/20 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2018/19 dont l'atteinte était de 159 % ;
- exercice 2020/21 : impact de la crise du Covid-19 sur la rémunération variable annuelle 2019/20 versée au cours de l'exercice ;
- exercice 2021/22 : augmentation de la rémunération fixe et versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2020/21 dont l'atteinte était de 180 % ;
- exercice 2022/23 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2022/23 dont l'atteinte était de 151,25 %

(2) En croissance interne, retraité des effets de change et de périmètre.

Rémunération des membres du Comité Exécutif

Les membres du Comité des rémunérations sont régulièrement informés de l'évolution des rémunérations des membres du Comité Exécutif. Ils veillent à une cohérence entre la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux et les membres du Comité Exécutif et à l'intégration de critères de responsabilité sociétale dans leurs rémunérations variables.

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

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

Les Présidents des filiales directes, membres du Comité Exécutif, bénéficient également d'une rémunération composée d'une partie fixe dont le montant est proportionnel aux responsabilités de chacun, complétée d'une partie variable dont les critères quantitatifs

dépendent d'une part des performances financières de l'entité qu'ils dirigent, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité. Les Présidents sont également évalués sur des critères qualitatifs individuels.

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

Depuis plusieurs années, chaque membre du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, est également évalué sur la mise en œuvre et le déploiement de projets de responsabilité sociétale (RSE).

Le montant total des rémunérations fixes allouées aux membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, s'est élevé au titre de l'exercice 2022/23 à 8,6 millions d'euros (par rapport à 7,9 millions d'euros en 2021/22, auquel il convient d'ajouter un montant de rémunération variable versé sur l'exercice 2022/23 au titre de l'exercice 2021/22 de 8,4 millions d'euros (par rapport à 8,3 millions d'euros versés en 2021/22).

Le montant total de la charge récurrente relative aux engagements de retraite des membres du Comité Exécutif y compris le Dirigeant Mandataire Social s'élève à 4,1 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2023 (par rapport à 3,7 millions d'euros au 30 juin 2022). Cette variation entre les deux exercices est due à l'entrée d'un nouveau membre au sein du Comité Exécutif.

2.7 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management

La politique de non-discrimination repose sur des processus fiables et cohérents d'identification et de gestion des Talents ainsi que sur une planification des plans de relève pour les postes clés centrés sur la performance et le potentiel. Des efforts considérables ont été déployés ces dernières années pour assurer la qualité et l'objectivité de l'évaluation. La stratégie RH « TransfoHRm » annoncée en 2018 est de par sa nature une stratégie centrée sur la diversité qui garantit que les processus clés tels que le développement et la gestion des talents sont justes, objectifs, cohérents et équitables. Cette stratégie a donné lieu à la mise en œuvre du programme « Let's Talk Talent », un processus global de gestion des performances et des talents basé sur une évaluation objective des performances et du potentiel, utilisé pour le calibrage et alimenté par la plateforme Workday. Ce processus vise à assurer la plus grande cohérence possible dans l'ensemble des filiales à travers le monde en ce qui concerne l'évaluation des performances, le développement personnel et l'avancement de carrière de tous les employés du groupe.

Par ailleurs, à la suite de l'initiative globale Better Balance, l'un des principaux objectifs a été de continuer à accélérer l'équilibre entre les hommes et les femmes dans les postes de direction, au niveau mondial. En outre, des objectifs ont été définis pour les instances de direction du Groupe, identifiés comme les collaborateurs le « Top 500 ⁽¹⁵⁾ » des collaborateurs, et une série de mesures ont été entreprises pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs ⁽¹⁶⁾.

En 2019, le Conseil d'Administration de Pernod Ricard, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a fixé des objectifs engageants dans le cadre de sa feuille de route Développement Durable & Responsabilité relative à la diversité dans les instances dirigeantes du Groupe : d'ici 2030, le Top Management de Pernod Ricard comprendra un minimum de 40 % de personnes de chaque sexe.

Toutes les initiatives entreprises par Pernod Ricard en faveur de la diversité et de l'inclusion sont essentielles pour atteindre ces objectifs. Elles établissent les bases d'un processus plus équitable, plus diversifié et plus inclusif pour attirer et développer un vivier de talents diversifiés à l'échelle mondiale au sein de Pernod Ricard.

Les initiatives du Groupe montrent des progrès tangibles, puisque les programmes mis en œuvre ont permis d'obtenir les résultats suivants :

- pour le Comité Exécutif, la proportion de femmes est passée de 7 % à 35,3 % entre 2015 et 2023 ; et
- pour le « Top 500 », la proportion de femmes est passée de 19 % à 36 % entre 2015 et 2023.

La politique de diversité et les résultats obtenus sont présentés annuellement au Conseil d'administration par la Direction générale.

⁽¹⁵⁾ Le « Top 500 » comprenait 457 employés en 2015, 498 en juin 2022 et 618 en juin 2023.

⁽¹⁶⁾ Référez-vous à la section 3 « Sustainability & Responsibility », en particulier à la sous-section 3.5.1.1. « Diversité et inclusion » pour plus d'informations sur les actions et la politique du groupe en matière de diversité et d'inclusion au sein des organes de direction.

Sustainability & Responsibility

3

3.1 Notre stratégie Sustainability & Responsibility (S&R) en un regard	85
3.1.1 Une stratégie fondée sur un engagement historique	85
3.1.2 Une année de S&R au sein de Pernod Ricard	85
3.2 Du terroir au comptoir : notre stratégie en ligne avec la vision de « Créateurs de convivialité »	86
3.2.1 Une stratégie S&R intégrée aux activités du Groupe	86
3.2.2 Développer des relations durables et responsables avec nos parties prenantes sur l'ensemble de notre chaîne de valeur	87
3.2.3 Une structure de gouvernance robuste et engagée	88
3.3 Déclaration de performance extra-financière	89
3.3.1 Tableau de bord de la performance ESG de Pernod Ricard	90
3.3.2 Risques et opportunités en matière de développement durable	92
3.4 Notre durabilité environnementale	95
3.4.1 Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci	95
3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité	111
3.4.3 Utilisation responsable des ressources	115
3.5 Notre durabilité sociale	122
3.5.1 Favoriser un meilleur environnement de travail pour nos collaborateurs	122
3.5.2 Responsabilisation des collaborateurs tout au long de la chaîne de valeur	134
3.5.3 Sensibilisation à la consommation responsable	138
3.6 Notre gouvernance durable	142
3.6.1 Garantie de la qualité, de la sécurité alimentaire et de la conformité des produits	142
3.6.2 Respect des principes éthiques	143
3.6.3 Agir pour les droits humains	146
3.7 Informations réglementées	147
3.7.1 Plan de vigilance	147
3.7.2 Politique fiscale	151
3.7.3 Taxonomie UE	152
3.8 Tables de concordance	158
3.8.1 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies	158
3.8.2 Table de concordance avec les recommandations de la Task-Force on Climate related Financial Disclosures (TCFD)	159
3.9 Méthodologie et vérification par des tiers	160
3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier	160
3.9.2 Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	165

EN BREF

Cette année Pernod Ricard a franchi plusieurs étapes clés en matière de S&R et les programmes ambitieux lancés ces dernières années ont pris de l'essor. Cette section fait le bilan des principales réalisations et présente les enjeux pour l'année à venir pour chacun des quatre piliers de la feuille de route S&R 2030.

VALORISER L'HUMAIN

Partout dans le monde, la convivialité conjugue partage, bienveillance et respect de tous. Nous cultivons la diversité et l'équité pour tous et encourageons les initiatives permettant de renforcer les communautés de fournisseurs avec lesquelles nous travaillons.

Nous avons lancé une nouvelle feuille de route globale pour la diversité et l'inclusion (D&I) qui fixe/définit des ambitions et objectifs au niveau global, dans quatre domaines : la gestion des talents, la culture de l'entreprise, l'innovation et la réputation. De nouvelles initiatives portant sur la santé, la sécurité et le bien-être sont en cours de déploiement sur les sites industriels et non industriels.

Nous continuerons à développer une approche plus holistique du bien-être de nos collaborateurs et des autres parties prenantes que nous avons instaurée, en veillant à conjuguer les priorités en matière de D&I et de santé et sécurité.

Réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt depuis l'exercice 2019/20

- 50 %

Reconnu par Forbes comme l'un des meilleurs employeurs mondiaux

2022

36 %⁽¹⁾

DE FEMMES AU SEIN DU TOP MANAGEMENT

AGIR CIRCULAIRE

Nous partageons un monde dont les ressources sont épuisables et soumises à une immense pression. Nous minimisons les déchets à chaque étape en imaginant, produisant et distribuant nos produits et expériences de manière à optimiser et à préserver les ressources naturelles.

Nous nous efforçons de réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES) et d'adapter nos activités afin de garantir notre résilience dans un contexte de changement climatique, notamment en collaborant avec nos fournisseurs pour améliorer la qualité de notre reporting. Nous avons également renforcé notre évaluation des risques et opportunités liés au climat, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la vulnérabilité de nos ressources et la résilience de nos activités.

Nous poursuivons nos investissements dans des innovations majeures en vue de réduire les émissions de carbone liées à la distillation et aux emballages. Nous mettons aussi en œuvre des programmes pour respecter nos engagements en matière de gestion de l'eau.

Consommation d'eau (intensité)⁽²⁾

- 8,1 %⁽³⁾

ÉMISSIONS DE GES

Scopes 1 et 2 (émissions absolues) | Scope 3⁽⁴⁾ (intensité⁽⁵⁾)

- 12 % | - 18 %

Emballages recyclables, réutilisables ou compostables

98 %



PRÉSERVER NOS TERROIRS

Nos produits tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. Nous veillons donc à préserver chaque terroir, la biodiversité et les communautés locales, et répondons aux défis du changement climatique pour garantir des ingrédients de qualité, aujourd'hui et pour les générations à venir.

Après avoir réalisé une cartographie complète des risques dans nos 60 terroirs prioritaires, nous avons franchi une nouvelle étape en achevant la cartographie des risques des 150 terroirs qui fournissent l'ensemble de nos matières premières agricoles clés.

Nous accélérons la mise en œuvre de pratiques visant à garantir un approvisionnement durable, par le biais notamment de certifications et de plans d'atténuation des risques. Nous promovons l'agriculture régénératrice, une approche intrinsèquement holistique qui tient compte de l'ensemble de l'écosystème (plantes, sols, eau, carbone, biodiversité et conditions de vie des agriculteurs).

82 % de nos filiales ont déployé un programme d'agriculture régénératrice ou de biodiversité

10 506

AGRICULTEURS RESPONSABILISÉS, FORMÉS OU ACCOMPAGNÉS⁽⁶⁾

Produire ou sourcer 100 % des principales matières premières clés⁽⁷⁾ selon des normes de développement durable

34 %

ÊTRE RESPONSABLE

Nous nous engageons à promouvoir une consommation d'alcool responsable et avons un rôle à jouer dans la lutte contre l'abus d'alcool. Nous collaborons avec les différentes parties prenantes pour favoriser un changement réel, mais renforçons aussi en permanence nos pratiques de marketing responsable.

Nos marques ont commencé à apposer des étiquettes digitales sur leurs bouteilles et à déployer des campagnes de consommation responsable afin de s'adresser directement à nos consommateurs et de les aider à faire des choix responsables. Nos initiatives locales et mondiales en matière de consommation responsable, telles que la campagne « Drink More Water », ont pris de l'ampleur et permis de transmettre des messages de responsabilité, tandis que notre programme Le Monde du Bar de Demain (Bar World of Tomorrow) a dépassé l'objectif que nous nous étions fixé de former 10 000 barmen à des pratiques durables et responsables.

Le Groupe continuera à véhiculer un message responsable aux consommateurs en s'appuyant sur l'influence de ses marques et en déployant des initiatives de consommation responsable à grande échelle à travers le monde.

94 %

des marchés du Groupe ont déployé au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable

41 %

de nos produits dotés d'une étiquette digitale⁽⁸⁾

12 310

BARMEN FORMÉS ET RESPONSABILISÉS DEPUIS L'EXERCICE 2019/20

(1) Bande C et au-delà – une équipe est considérée comme équilibrée lorsqu'elle atteint une proportion de 40 à 60 % d'hommes/de femmes. (2) Par rapport à l'année de référence 2017/18. (3) Par unité d'alcool distillé. (4) Périmètre de reporting SBT. (5) TCO_e par euro de résultat opérationnel courant. (6) Données cumulées à partir de 2019. (7) Caractérisées par les dépenses annuelles. (8) Afin d'informer les consommateurs sur le contenu des produits et les risques potentiels pour la santé, et fournir des recommandations pour leur consommation responsable.

3.1 Notre stratégie Sustainability & Responsibility (S&R) en un regard

3.1.1 Une stratégie fondée sur un engagement historique

Le développement durable et la responsabilité sociétale du Groupe (S&R – Sustainability & Responsibility) sont ancrés dans l'histoire de Pernod Ricard. Son fondateur, Paul Ricard, était un philanthrope de la première heure, qui a fondé l'Institut océanographique Paul Ricard en 1966 face aux pollutions industrielles en mer Méditerranée. Soucieux de perpétuer sa vision, le Groupe s'inscrit depuis toujours dans une démarche proactive pour relever les défis sociaux et environnementaux d'aujourd'hui et de demain.

Compte tenu des liens étroits entre les différents enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), une approche holistique est essentielle. C'est sur ce fondement qu'a été lancée en 2019 la feuille de route S&R 2030 de Pernod Ricard, « Préserver pour partager », qui place le développement durable et la responsabilité sociétale au cœur des pratiques du Groupe.

En cette période de troubles multiples, marquée par une pandémie, des phénomènes climatiques extrêmes, des guerres et des conflits sociaux à travers le monde, cette approche est plus que jamais la clé de la résilience du Groupe.

Pernod Ricard œuvre aujourd'hui pour contribuer à un avenir Net Zero et accélérer la transition vers une agriculture régénératrice, tout en innovant afin d'adopter de nouvelles solutions d'emballages circulaires. Dans cette optique, le Groupe met l'accent sur la diversité et l'équité, et s'attache à responsabiliser les personnes tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, tout en continuant de promouvoir une consommation d'alcool responsable.

À propos de cette partie

Cette partie constitue la Déclaration de performance extra-financière du présent document d'enregistrement universel. Conformément aux engagements de transparence et de responsabilisation de Pernod Ricard, la sous-section 3.3 contient un tableau de bord complet des indicateurs ESG, et plus particulièrement de ceux relatifs aux engagements de la feuille de route S&R du Groupe. Ces indicateurs sont plus amplement détaillés et analysés dans leur contexte dans les sous-sections suivantes, selon la structure suivante : i) volet environnement, ii) volet social, et iii) volet gouvernance. Cette structure est plus simple et permet d'anticiper les exigences réglementaires futures. L'attention portée à la présentation de ces informations témoigne de la volonté du Groupe de mettre constamment en œuvre les bonnes pratiques, dans la mesure du possible, jusqu'à la publication incluse – un processus continu appelé à être renforcé.

3.1.2 Une année de S&R au sein de Pernod Ricard

L'exercice 2022/23 a marqué un tournant dans le parcours S&R de Pernod Ricard. Le Groupe a franchi plusieurs étapes clés et les programmes ambitieux lancés ces dernières années ont pris de l'essor. Cette section fait le bilan des principales réalisations ainsi que le point sur les perspectives pour l'année à venir pour chacun des quatre piliers de la feuille de route S&R 2030 : Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire et Être responsable.

Préserver nos terroirs

Ingrédients et écosystèmes naturels sont fondamentaux pour Pernod Ricard : toutes les marques du Groupe proviennent de quelque 350 terroirs⁽¹⁾ dans le monde. Le Groupe s'engage à préserver chaque terroir et les communautés locales, et à répondre aux défis du changement climatique et de la perte de biodiversité pour garantir des ingrédients de qualité, aujourd'hui et pour les générations à venir.

Après avoir réalisé une cartographie complète des risques dans ses 60 terroirs prioritaires au cours de l'exercice 2020/21, le Groupe a franchi une nouvelle étape en 2022/23 en achevant la cartographie des risques dans ses 150 terroirs fournissant les matières premières agricoles clés⁽²⁾ – cartographie destinée à en assurer la pleine traçabilité.

Au cours de l'année 2023/24, le Groupe accélérera la mise en œuvre de pratiques visant à garantir un approvisionnement durable, par le biais notamment de certifications et de plans d'atténuation des risques. Pernod Ricard promeut l'agriculture régénératrice, une approche intrinsèquement holistique qui tient compte de l'ensemble de l'écosystème (plantes, sols, eau, carbone, biodiversité et conditions de vie des agriculteurs).

Valoriser l'humain

Pernod Ricard s'engage à créer un environnement sûr, équitable et inclusif, conjuguant partage, bienveillance et respect de tous, partout dans le monde, dans toute la Société et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Cet engagement a été renforcé au cours de l'exercice 2022/23. Le Groupe a notamment lancé une feuille de route mondiale pour la diversité et l'inclusion, qui intègre des indicateurs clés de performance précis visant des améliorations dans quatre domaines : la gestion des talents, la culture de l'entreprise, l'innovation et la réputation.

Pour les exercices 2023/24 et suivants, le Groupe entend perfectionner son modèle de santé et de sécurité des personnes en instaurant une approche plus holistique en matière de soutien et de protection de ses collaborateurs et parties prenantes. De nouveaux programmes complets axés sur la santé, la sécurité et le bien-être (y compris la santé mentale) sont en cours de déploiement sur les sites industriels et non industriels (sièges sociaux, services commerciaux, etc.) ; ils continueront d'évoluer au cours des prochaines années.

⁽¹⁾ Pernod Ricard définit un terroir comme une terre, au sein d'un pays, source d'une matière première agricole spécifique.

⁽²⁾ Les matières premières agricoles clés sont caractérisées par les dépenses annuelles (98 %).

Agir circulaire

La pression sur les ressources épuisables de la planète est immense. Pernod Ricard s'engage à minimiser l'utilisation des ressources à chaque étape de sa chaîne de valeur en imaginant, produisant et distribuant ses produits et expériences de manière plus optimale et circulaire. Le Groupe est exposé aux conséquences du changement climatique sur ses activités et sa chaîne de valeur ; l'atténuation des effets et l'adaptation à ces derniers constituent ainsi un axe majeur de la politique environnementale de Pernod Ricard. Le principal défi réside dans sa chaîne d'approvisionnement, en ce qui concerne l'achat d'ingrédients naturels et les emballages. Le Groupe s'efforce de réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) et d'adapter ses activités afin de garantir sa résilience aux risques liés au climat.

Au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard s'est attaché à améliorer la précision de l'évaluation de ses émissions de carbone, en collaborant étroitement avec ses fournisseurs afin de collecter des facteurs d'émission spécifiques pour 20 % de ses émissions de GES de Scope 3. Le Groupe a également entrepris une refonte de son évaluation des risques et opportunités liés au climat, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la vulnérabilité de ses ressources et la résilience de ses activités.

Au cours de l'année 2023/24, le Groupe investira dans des innovations majeures en vue de réduire les émissions de carbone liées à la distillation et aux emballages. Il met aussi en œuvre des programmes pour respecter ses engagements en matière de gestion de l'eau.

Être responsable

Pernod Ricard s'engage à promouvoir une consommation d'alcool responsable et a un rôle à jouer dans la lutte contre l'abus d'alcool. À cet égard, le Groupe collabore avec les différentes parties prenantes pour favoriser un changement réel, mais aussi renforcer en permanence ses pratiques de marketing responsable.

Au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard a continué d'œuvrer pour respecter son engagement majeur en matière d'information des consommateurs, à savoir l'ajout sur chaque bouteille d'un QR code redirigeant vers une étiquette digitale dédiée, une manière innovante de fournir aux consommateurs des informations utiles et actualisées afin de les aider à faire des choix responsables. Le Groupe a en outre continué de transmettre aux consommateurs des messages de responsabilité, avec des succès notables tels que la campagne *Drink More Water*, qui a touché depuis son lancement plus de 400 millions de personnes en ligne et 9 millions de personnes grâce à des actions sur le terrain dans 60 marchés, ainsi que cinq campagnes marketing menées par des marques emblématiques du Groupe. Enfin, plus de 12 300 barmen ont été formés à des pratiques durables et responsables dans le cadre du programme Le Monde du Bar de Demain (*Bar World of Tomorrow*, en anglais BWOT) du Groupe.

Pour l'exercice 2023/24, le Groupe continuera à véhiculer un message responsable aux consommateurs en s'appuyant sur l'influence de ses marques et en déployant des initiatives de consommation responsable à grande échelle à travers le monde.

3.2 Du terroir au comptoir : notre stratégie en ligne avec la vision de « Créateurs de convivialité »

3.2.1 Une stratégie S&R intégrée aux activités du Groupe

La feuille de route S&R de Pernod Ricard couvre toutes les activités du Groupe, du terroir au comptoir. L'ambition S&R du Groupe est au cœur de sa mission de « cultiver la magie des relations humaines en préservant pour mieux partager ». Cette ambition est pour Pernod Ricard un moteur essentiel de performance et un levier pour accélérer sa transformation, en encourageant l'innovation, donnant du sens à ses marques, attirant les talents et concrétisant la vision d'un monde plus convivial.

Manifeste de Pernod Ricard

Nous sommes des « Créateurs de convivialité » : fidèles à nos valeurs fondatrices, nous jouons un rôle de rassembleur en invitant au partage d'expériences authentiques et à de nouvelles amitiés chaque jour grâce à notre portefeuille unique de marques Premium de vins et spiritueux.

Nous sommes des hôtes passionnés : une famille exceptionnelle de collaborateurs engagés à lutter contre l'abus d'alcool, soucieux de promouvoir le bien-vivre ensemble et de créer des moments de partage privilégiés aujourd'hui et pour les générations à venir.

Nous sommes des invités respectueux, qui prennent soin des terroirs et des environnements dans lesquels nous vivons, et s'efforcent de les protéger et les préserver. Nous travaillons en partenariat avec les agriculteurs locaux et respectons les communautés locales pour le bien de notre planète, de nos consommateurs et de nos entreprises.

Nous voulons préserver pour mieux partager, afin de créer un monde plus convivial, un monde sans excès.

3.2.2 Développer des relations durables et responsables avec nos parties prenantes sur l'ensemble de notre chaîne de valeur

FIGURE 1 – PARTIES PRENANTES DE PERNOD RICARD



* Organisations non gouvernementales.

La feuille de route S&R 2030 de Pernod Ricard aborde les risques matériels pour son activité, de même que les préoccupations des consommateurs, et est alignée sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Au cours de l'exercice 2022/23, le Groupe est devenu un ambassadeur des ODD, signe de son engagement en faveur du Pacte mondial des Nations Unies, qui illustre une nouvelle fois les mesures audacieuses mises en place pour promouvoir ces objectifs.

La feuille de route du Groupe détermine des engagements ambitieux à l'horizon 2030, en adéquation avec les ODD, et fixe des étapes intermédiaires clés en 2025. La stratégie contribue principalement à soutenir 8 ODD mais en aborde 14 dans l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe.

La feuille de route S&R est le fruit d'un long processus cumulant des entretiens et consultations de plus de 300 parties prenantes internes et externes ainsi que d'experts à l'échelle internationale. Plus de 20 ateliers ont été organisés avec des représentants de Sociétés de Marques, de Sociétés de Marchés, des Régions, du Siège et du Top Management.

Le Groupe suit de près ses engagements, ses objectifs et ses indicateurs clés de performance. Il revoit, challenge et adapte sa stratégie et sa feuille de route en fonction de ses progrès et du contexte environnant. Le Groupe assure ainsi une cohérence à long terme entre ses ambitions grandissantes et leurs impacts, tout en permettant un suivi plus efficace et adapté aux attentes des différentes parties prenantes.

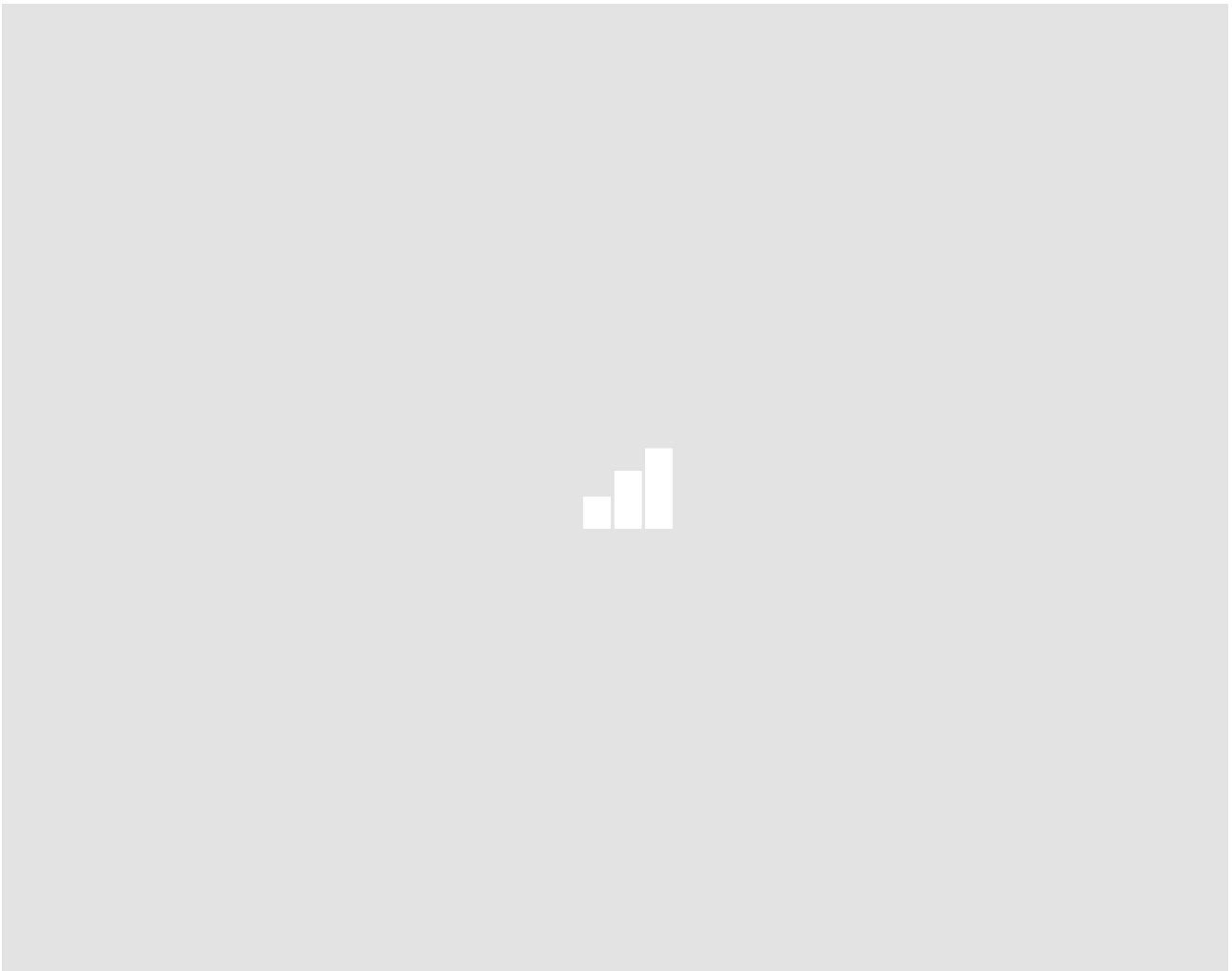
3.2.3 Une structure de gouvernance robuste et engagée

Pour s'assurer que la feuille de route S&R est pleinement mise en œuvre à travers le Groupe, une structure de gouvernance robuste a été établie. Elle identifie des responsabilités spécifiques et des lignes de rapport claires à tous les niveaux, des filiales au Comité de la RSE du Conseil d'Administration.

Depuis juillet 2022, Conor McQuaid occupe le poste de Vice-Président Exécutif Communication Corporate, Sustainability & Responsibility et Affaires Publiques, au sein du Top Management. Il siège également au Comité Exécutif et au Comité de pilotage S&R. Ce nouveau poste

a un rôle stratégique d'encadrement et de rapprochement de ces trois fonctions. La gouvernance de Pernod Ricard dans son ensemble a rapidement relevé les défis du développement durable, et ce grâce à une équipe dirigeante mobilisée pour renforcer la résilience du Groupe face aux enjeux ESG. La création du Comité de pilotage S&R témoigne de l'importance capitale de cette thématique pour les activités du Groupe, et porte ces sujets au plus haut niveau de décision.

FIGURE 2 – GOUVERNANCE S&R DU GROUPE



CONSEIL D'ADMINISTRATION – COMITÉ DE LA RSE

Le Comité de la RSE se réunit trois fois par an pour suivre les progrès du Groupe, challenger l'ambition de la stratégie S&R et sensibiliser aux tendances de développement durable à long terme. Le Conseil d'Administration identifie ensuite les domaines d'action prioritaires et les éléments pertinents à intégrer dans les plans stratégiques et les budgets au niveau opérationnel. Le Comité de la RSE rend compte à l'ensemble du Conseil d'Administration.

COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif veille au bon déroulement des opérations du Groupe et au respect de ses grandes orientations, parmi lesquelles la stratégie de développement durable, l'une des priorités absolues de la Société. Il est le responsable final de la performance de Pernod Ricard par rapport aux objectifs stratégiques de S&R. Le Comité Exécutif se réunit deux fois par an pour faire le point sur la stratégie S&R, suivre les progrès et approuver les décisions majeures se rapportant au développement durable, et notamment au changement climatique.

COMITÉ DE PILOTAGE S&R

Présidé par le Président-Directeur Général, le Comité de pilotage S&R se réunit quatre fois par an pour superviser l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable, s'assurer de la bonne gestion des ressources et soulever les éventuelles questions auprès du Comité Exécutif. Il se compose de 13 membres :

le Président-Directeur Général, le Directeur Général Adjoint Global Business Development, le Directeur des Ressources Humaines Groupe, la Directrice Finance et IT, la Directrice des Opérations, le Vice-Président Exécutif Communication Corporate, Sustainability & Responsibility et Affaires Publiques, la Directrice Juridique et de la Conformité Groupe, le Directeur Développement durable, le Vice-Président Affaires Publiques et Alcool dans la Société, le Directeur des Opérations Groupe, le Directeur Marketing & Commercial, la Directrice Communication Groupe et le Vice-Président Relations Investisseurs & Trésorerie.

ÉQUIPE S&R

L'équipe S&R est responsable de la stratégie S&R du Groupe, ainsi que de la revue de tous les plans d'actions S&R des filiales et des Sociétés de Marques, dans un souci d'homogénéité. Elle donne aux fonctions du Siège les moyens d'agir pour devenir des centres d'expertise S&R, s'assure que la stratégie du Groupe en la matière est intégrée aux processus et pratiques, et suit la performance et le progrès S&R du Groupe.

FONCTIONS DU SIÈGE

Les fonctions du Siège apportent leur expertise dans le cadre de la définition des ambitions et de la stratégie, pilotent la mise en place coordonnée de la stratégie S&R, assurent la remontée des avancées à l'équipe S&R et soutiennent le Comité de pilotage S&R.

3.3 Déclaration de performance extra-financière

Les sous-sections qui suivent présentent des informations détaillées sur les politiques et les performances S&R de Pernod Ricard, dont un tableau de bord répertoriant l'ensemble des indicateurs clés de performance pertinents. Bien que la stratégie S&R du Groupe soit holistique dans son approche et sa portée (comme indiqué ci-dessus), ces informations sont classées selon une structure ESG tripartite – volet environnement, volet social et volet gouvernance – plutôt que selon les quatre piliers de la feuille de route S&R de Pernod Ricard. L'objectif de cette nouvelle présentation est triple :

- apporter encore plus de transparence sur les performances du Groupe en adoptant un cadre de référence commun à tous les lecteurs ;
- faciliter la recherche d'informations spécifiques ;
- anticiper les exigences réglementaires futures, notamment celles de la CSRD ⁽³⁾.

⁽³⁾ Corporate Sustainability Reporting Directive (*directive sur le reporting de durabilité des sociétés*).

3.3.1 Tableau de bord de la performance ESG de Pernod Ricard

Le tableau de bord ci-dessous répertorie les différents engagements S&R de Pernod Ricard et associe à chaque objectif des indicateurs clés de performance. Pour plus d'informations sur un engagement donné et sur les politiques et indicateurs clés de performance associés, voir la sous-section correspondante de la présente partie indiquée dans la colonne « Référence ».

TABLEAU 1 – TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ESG

Engagement	Année cible	Objectif de performance	Performance 2021/22	Performance 2022/23	État d'avancement	Section
PRÉSERVER NOS TERROIRS (E)						
Couvrir l'ensemble des matières premières agricoles clés ⁽¹⁾ par le terroir mapping	2022	100 %	98 %	100 %		3.4.2.2
Produire ou sourcer 100 % des matières premières clés ⁽¹⁾ selon des normes de développement durable	2030	100 %	31 %	34 %		3.4.2.3
Déployer des programmes d'agriculture régénératrice ou de biodiversité en lien avec les terroirs prioritaires dans l'ensemble des filiales directes	2030	100 %	73 %	82 %		3.4.2.4
Tester des modèles locaux de cultures régénératrices sur les vignobles du Groupe dans huit régions viticoles ⁽²⁾	2025	8	5	7		3.4.2.4
Responsabiliser, former ou accompagner les agriculteurs (S)	2030	5 000 ⁽²⁾	9 933	10 506		3.5.2.2
VALORISER L'HUMAIN (S)						
Assurer l'équité salariale des genres dans l'ensemble du Groupe	Continu	< 1 % ⁽³⁾	0,9	1,3		3.5.1.1.1
Atteindre une composition hommes-femmes équilibrée ⁽⁴⁾ au sein du Top Management ⁽⁵⁾	2030	40-60 %	35 %	36 %		3.5.1.1.1
Proposer à tous les collaborateurs au moins une formation au cours de l'exercice	Continu	100 %	91 %	99 %		3.5.1.2.3
Proposer à tous les collaborateurs au moins une formation tous les trois ans pour mieux anticiper l'avenir	2030	100 %	-	21 %		3.5.1.2.3
Devenir un exemple de l'industrie des Vins & Spiritueux concernant la santé et la sécurité : tendre vers zéro accident du travail ⁽⁶⁾	2025	Tendre vers zéro accident du travail	70	60		3.5.1.3.1
Accompagner tous les fournisseurs présentant un risque moyen ou élevé au moyen d'un plan d'atténuation ⁽⁷⁾	2025	Plans d'atténuation	-	-		3.5.2.1
Être conforme aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (G)	2025	Conformité	-	-		3.6.3
AGIR CIRCULAIRE (E)						
Réduire de 54 % les émissions de GES des Scopes 1 et 2 (en valeur absolue) par rapport à l'exercice 2017/18	2030	- 54 %	+ 1 %	-12 %		3.4.1.5.3
Utiliser uniquement de l'électricité renouvelable sur les sites de production et dans les bureaux administratifs	2025	100 %	81 %	75 %		3.4.1.5.3
Réduire de 50 % l'intensité financière (tCO ₂ e par euro de résultat opérationnel courant) des émissions de GES du Scope 3 ⁽⁸⁾ par rapport à l'exercice 2017/18	2030	- 50 %	- 8 %	-18 %		3.4.1.5.3
Réduire l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (par unité d'alcool distillé) de 20 % par rapport à l'exercice 2017/18	2030	20 %	- 10,7 %	- 8,1 %		3.4.3.1
Recharger les bassins-versants pour les sites de production et co-packers dédiés implantés dans des zones à risque élevé	2030	100 %	59,7 %	58,3 %		3.4.3.1
Appliquer les principes d'écoconception (directives sur les emballages et objets publi-promotionnels durables) pour tous les développements de nouveaux produits	2022	Conformité	-	-		3.4.3.2.1
S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables	2025	100 %	-	98 %		3.4.3.2.1
Atteindre 50 % de contenu recyclé post-consommation (verre)	2025	50 %	-	35 %		3.4.3.2.1
Atteindre 25 % de contenu recyclé post-consommation (bouteilles en PET)	2025	25 %	17 %	17 %		3.4.3.2.1
Certifier 100 % des cartons et papiers selon des normes assurant une gestion forestière durable	2025	100 %	47 %	43 %		3.4.3.2.1
Réduire de 5 % le poids du plastique neuf consommé par rapport à l'exercice 2019/20	2025	- 5 %	- 8 %	- 27 %		3.4.3.2.1
Piloter des projets de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux	2030	5	1	2		3.4.3.2.1

Engagement	Année cible	Objectif de performance	Performance 2021/22	Performance 2022/23	État d'avancement	Section
Promouvoir le recyclage dans les marchés clés où les taux de recyclage sont faibles ⁽⁹⁾	2030	9	-	4		3.4.3.2.1
Interdire le plastique à usage unique pour les objets publi-promotionnels	2021	100 %	100 %	100 %		3.4.3.2.1
S'assurer que tous les objets publi-promotionnels soient recyclables, réutilisables ou compostables	2025	100 %	95 %	98 %		3.4.3.2.1
ÊTRE RESPONSABLE (S)						
Maintenir tous les collaborateurs du Groupe formés sur l'alcool et la consommation responsable (via le MOOC)	Continu	100 %	94 %	94 %		3.5.1.4
Former la fonction vente et les ambassadeurs de marques à la vente responsable d'alcool	2025	100 %	-	19 %		3.5.1.4
Former les barmen à tous les aspects de la S&R via le programme Bar World of Tomorrow du Groupe	2030	10 000	6 383	12 310		3.5.2.3
Faire figurer les trois logos de consommation responsable sur l'ensemble des produits Pernod Ricard	2024	100 %	-	41 %		3.5.3.1
Apposer sur tous les produits Pernod Ricard une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu des produits et les risques potentiels pour la santé, et fournissant des recommandations pour leur consommation responsable	2024	100 %	-	41 %		3.5.3.1
N'avoir aucune plainte contre les campagnes marketing du Groupe retenue par un organisme de contrôle	Continu	0	0	1		3.5.3.2.1
Se conformer aux Digital Guiding Principles (DGPs) de l'IARD	2024	95 %	95 %	95,5 %		3.5.3.2.1
Atteindre un taux d'achèvement de 100 % pour l'apprentissage en ligne ⁽¹⁰⁾ du Code sur les communications commerciales	Continu	100 %	82 %	80 %		3.5.3.2.1
Instaurer une restriction d'âge sur tous les sites Direct-to-Consumer (D2C) de Pernod Ricard	2022	100 %	100 %	100 %		3.5.3.2.2
Déployer au moins 12 campagnes marketing ⁽²⁾ (par les marques stratégiques) promouvant un comportement de consommation responsable auprès des consommateurs	2027	12	1	5		3.5.3.3
Contribuer à au moins une initiative mondiale ou locale de consommation responsable pour lutter contre l'abus d'alcool dans chaque marché du Groupe	2025	100 %	93 %	94 %		3.5.3.4
Obtenir la certification « Hôte Responsable » pour les Maisons de Marques du Groupe	2025	100 %	-	Auto-évaluation		3.5.3.4
Sensibiliser les visiteurs à la consommation responsable grâce à ses Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	2030	10 millions	-	-		3.5.3.4

En progrès Conforme au plan Atteint

(1) Définies par les dépenses annuelles.

(2) Données cumulées.

(3) Les prestataires de services externes considèrent qu'un écart de rémunération inférieur à 1 % est quasi nul et conforme aux meilleures pratiques.

(4) Une équipe est considérée comme équilibrée lorsqu'elle atteint une proportion de 40 à 60 % d'hommes/de femmes.

(5) Définition interne : tranche C et au-delà.

(6) Employés et intérimaires.

(7) L'outil interne de cartographie des risques est utilisé pour tous les fournisseurs de matières sèches agricoles (emballages), de matières premières ainsi que d'objets publi-promotionnels, et l'outil de cartographie des risques des terroirs pour les matières premières agricoles clés et les terroirs prioritaires.

(8) Périmètre de reporting SBT : emballages et objets publi-promotionnels, matières premières agricoles et transport.

(9) Inde, États-Unis, Canada, Chine, France, Brésil, Espagne, Afrique du Sud et Pologne.

(10) Salariés en CDI, ayant au moins trois mois d'ancienneté et appartenant à l'une des catégories d'emploi concernées.

3.3.2 Risques et opportunités en matière de développement durable

Conformément à la directive 2014/95/UE sur le *reporting* extra-financier transposée en droit français⁽⁴⁾, Pernod Ricard publie une « Déclaration de performance extra-financière » (DPEF) dans laquelle, en application de ladite réglementation, le Groupe fait état de son modèle économique et des principaux risques extra-financiers auxquels il est exposé. Il s'agit notamment des risques liés à l'environnement, au social, à la société, aux droits humains, à l'évasion fiscale⁽⁵⁾ et aux questions de corruption.

- Pour plus d'informations sur le modèle économique de Pernod Ricard, voir la partie 1.
- Pour plus d'informations sur les principaux risques extra-financiers du Groupe, voir les sous-sections 3.3.2.1 et 3.3.2.2 ci-après.
- Pour plus d'informations sur les principaux risques du Groupe, voir la partie 4 Gestion des risques.

3.3.2.1 Présentation de la méthodologie de cartographie des risques

Actualisée au cours de l'exercice 2020/21, la cartographie des risques du Groupe présente et classe les risques en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence sur l'ensemble des activités du Groupe⁽⁶⁾. Certains de ces risques sont spécifiquement liés à la notion de développement durable. Pour s'assurer que ces risques et opportunités sont correctement identifiés et cartographiés, Pernod Ricard utilise la méthodologie suivante :

- tous les trois ans, les risques rencontrés par Pernod Ricard sont :
 - i. cartographiés par les filiales directes et les fonctions du Siège,
 - ii. puis consolidés au Siège par la Direction de l'Audit interne du Groupe ;
- la même méthodologie et le même outil de cartographie des risques du Groupe sont utilisés pour l'identification des principaux risques extra-financiers dans le cadre de la DPEF ;

- ces risques liés au développement durable font l'objet d'une analyse approfondie pilotée par le département S&R via des recherches, une analyse concurrentielle comparative et un dialogue avec les parties prenantes internes et externes (voir la sous-section 3.2.2 Développer des relations durables et responsables avec nos parties prenantes sur l'ensemble de notre chaîne de valeur). D'autres experts clés du Siège, notamment des départements Opérations, Juridique, RH, Affaires publiques et Finance, ont également été impliqués pour confirmer les 13 principaux risques et opportunités ;
- les risques et opportunités S&R identifiés ont ensuite été recoupés avec la cartographie des risques du Groupe pour l'année 2021 afin de les confirmer, et garantir la cohérence avec les risques majeurs du Groupe figurant dans la partie 4 ;
- les 13 risques et opportunités extra-financiers qui en résultent ont ensuite été présentés et validés par le Comité de pilotage S&R et le Comité de la RSE du Conseil d'Administration.

3.3.2.2 Définition des principaux risques et opportunités en matière de développement durable

Comme toute entreprise, Pernod Ricard peut être exposé à des risques externes ou internes et bénéficier d'opportunités potentielles. Il est donc essentiel d'identifier ces risques et opportunités potentiels et de s'assurer du déploiement de plans d'action et/ou d'atténuation adéquats.

Le tableau ci-après contient la liste des 13 principaux sous-risques qui ont été identifiés, ainsi que leur définition et les éventuelles opportunités associées.

Compte tenu de la nature des activités de Pernod Ricard, le Groupe ne considère pas « l'évasion fiscale » comme un risque extra-financier majeur. Il n'a donc pas été jugé nécessaire de l'aborder dans cette DPEF. L'évasion fiscale est abordée dans la sous-section 3.7.2 Politique fiscale.

Catégorie et description du risque	Sous-section de la partie 3
RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES	
Chaîne d'approvisionnement responsable Description : Les chaînes d'approvisionnement de l'industrie des boissons sont intrinsèquement variées et fragmentées en raison de la multiplicité et de la diversité des acteurs, de l'agriculture jusqu'à la commercialisation. Pernod Ricard peut donc être légalement impliqué avec des fournisseurs dont les pratiques ne respectent pas : les droits humains (travail des enfants, travail forcé/servile, santé et sécurité des personnes, etc.) ; les normes environnementales (émissions de CO ₂ , émissions toxiques, etc.) ; ou la conformité et les réglementations commerciales (corruption, fraude, etc.). Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation, pertes financières et engagement de la responsabilité légale du Groupe.	3.5.2.1 Achats responsables 3.6.3 Agir pour les droits humains
Chaîne d'approvisionnement agricole durable Description : Les pratiques agricoles au sein de la chaîne d'approvisionnement de Pernod Ricard peuvent avoir différents effets négatifs sur : l'environnement (dégradation des sols, réduction de la qualité et accessibilité de l'eau, émissions de CO ₂ , perte de biodiversité et déforestation) ; et les droits humains des agriculteurs ou des communautés locales (rémunération des agriculteurs, santé et sécurité des personnes, travail des enfants ou travail forcé, accaparement des terres). Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation et engagement de la responsabilité légale du Groupe.	3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité
Corruption et pratiques anticoncurrentielles Description : Compte tenu de la dimension internationale de ses activités, Pernod Ricard peut être exposé à des enjeux de conformité liés aux lois et autres réglementations anticorruption. Cette exposition peut intervenir dans le cadre de ses propres activités ou par l'intermédiaire de sa chaîne d'approvisionnement. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation et sanctions pénales.	3.6.2.1 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles 3.6.2.2 Prévention des pratiques d'influence

⁽⁴⁾ Article R. 225-105 du Code de commerce.

⁽⁵⁾ En application de la loi n° 2018-898 relative à la lutte contre la fraude.

⁽⁶⁾ Les principaux risques du Groupe et leur processus d'identification sont présentés dans la partie 4 de ce document.

Catégorie et description du risque	Sous-section de la partie 3
<p>Confidentialité des données Description : Au vu de la transformation digitale de ses activités et du nombre croissant de réglementations, Pernod Ricard peut être confronté à des problèmes de conformité liés à la réglementation sur la protection des données ⁽¹⁾ et ne pas réussir à protéger les données à caractère personnel de ses consommateurs. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation, pertes financières et engagement de la responsabilité légale du Groupe.</p>	3.6.2.3 Protection des données à caractère personnel
<p>Consommation excessive d'alcool par les consommateurs Description : La réputation de Pernod Ricard pourrait être ternie par une consommation excessive d'alcool des consommateurs. En outre, les activités de Pernod Ricard pourraient être impactées par un sentiment anti-alcool de plus en plus présent et des réglementations excessives et/ou punitives. Impacts potentiels sur le Groupe : Baisse des revenus et des bénéfices sans impact réel et efficace sur l'abus d'alcool.</p>	3.5.1.4 Formation des collaborateurs sur l'alcool et la consommation responsable 3.5.3 Sensibilisation à la consommation responsable
<p>Une réglementation excessive et/ou répressive de l'alcool mise en œuvre par le Gouvernement pour lutter contre la consommation excessive d'alcool Description : La consommation excessive d'alcool par les consommateurs peut motiver l'introduction d'une telle réglementation. En outre, les activités de Pernod Ricard pourraient subir les conséquences du sentiment anti-alcool et des réglementations excessives et/ou punitives ⁽²⁾. Impacts potentiels sur le Groupe : Baisse des revenus et des bénéfices sans impact réel sur l'abus d'alcool. Opportunité : <i>L'ambition de premiumisation de Pernod Ricard conduit à consommer moins, mais mieux. Cela accompagne son ambition de consommation responsable. La dynamique du Groupe en matière de marketing digital permet une publicité ciblée. Elle renforce encore l'autorégulation et évite une exposition accidentelle aux mineurs ou non-buveurs.</i></p>	3.6.2.2 Prévention des pratiques d'influence
RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS	
<p>Gestion des talents Description : Pernod Ricard pourrait avoir des difficultés à attirer et retenir les talents dont il a besoin en raison de : la concurrence sur le marché en matière de recherche de talents ; l'évolution des aspirations des nouvelles générations ; des nouvelles perspectives d'emploi mondiales liées a) à la pandémie et b) à l'avenir du travail qui peut nécessiter un nouvel ensemble de compétences ou contribuer à raréfier les compétences dans des domaines spécifiques. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation, difficultés opérationnelles et détérioration de la performance financière. Opportunité : <i>La diversité et l'inclusion sont une priorité stratégique pour Pernod Ricard. L'objectif est de disposer d'équipes dirigeantes et d'effectifs qui reflètent la diversité de ses consommateurs à l'échelle mondiale. Pour y parvenir, il est nécessaire de promouvoir une culture organisationnelle inclusive et de créer un environnement d'équité, d'engagement et de responsabilisation qui facilite l'implication de chacun dans sa stratégie d'entreprise.</i></p>	3.5.1.1 Diversité & Inclusion (D&I) 3.5.1.2 Accompagnement au développement de nos collaborateurs
<p>Conditions de travail et santé et sécurité des personnes au travail Description : Les collaborateurs et prestataires de Pernod Ricard intervenant sur les sites de production peuvent s'exposer à des blessures professionnelles ⁽³⁾, à une éventuelle incapacité permanente ou à un décès, en raison des processus industriels, d'accidents industriels majeurs ou de catastrophes naturelles. De plus, les confinements répétés et les mesures de télétravail ont pu perturber le lien social et l'équilibre vie privée/vie professionnelle des employés. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation, difficultés opérationnelles et détérioration de la performance financière.</p>	3.5.1.3 Santé, sécurité et bien-être 3.5.1.4 Formation des collaborateurs sur l'alcool et la consommation responsable 3.6.3 Agir pour les droits humains
RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX	
<p>Qualité, sécurité alimentaire et conformité des produits Description : La qualité des produits Pernod Ricard pourrait se dégrader (contamination toxique, altération du goût, intégration de corps étrangers dans les bouteilles, etc.) sans que cela soit détecté. Impacts potentiels sur le Groupe : Risques pour la santé, atteinte à la réputation, risques financiers et rappels de produits.</p>	3.6.1 Garantie de la qualité, de la sécurité alimentaire et de la conformité des produits
<p>Risques physiques liés au changement climatique et dommages causés à l'environnement des sites de production et les fournisseurs de Pernod Ricard Description : Des phénomènes météorologiques violents ou des catastrophes naturelles pourraient endommager les biens matériels des sites de production. De plus, l'augmentation des températures et le changement des saisons pourraient modifier les procédés industriels et la disponibilité des ingrédients. Pernod Ricard pourrait tarder à réagir face à un tel changement climatique et ne pas adapter sa chaîne d'approvisionnement. En outre, le changement climatique peut altérer la qualité des cultures et des zones de production, entraînant une hausse des prix, voire l'incapacité à s'approvisionner dans une région spécifique ou à produire une marque spécifique. Ces phénomènes pourraient également endommager les biens matériels des fournisseurs et modifier la qualité, la quantité et l'emplacement géographique des matières premières agricoles, entraînant des perturbations opérationnelles. Impacts potentiels sur le Groupe : Pertes financières et perturbations opérationnelles.</p>	3.4.1 Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci 3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité

Catégorie et description du risque	Sous-section de la partie 3
<p>Émissions de gaz à effet de serre (GES)</p> <p><u>Description :</u> En raison de la nature industrielle de ses activités et de l'évolution rapide de la réglementation environnementale, Pernod Ricard pourrait ne pas être totalement en conformité avec les nouvelles réglementations et ne pas répondre aux attentes des parties prenantes. Par ailleurs, les distilleries émettent du GES par l'énergie qu'elles consomment. Pernod Ricard pourrait être impacté par l'approvisionnement et la volatilité des prix de l'énergie.</p> <p><u>Impacts potentiels sur le Groupe :</u> Atteinte à la réputation et perturbations opérationnelles.</p> <p><u>Opportunité :</u> <i>En réduisant la consommation d'énergie et les émissions de GES associées et en instaurant une stratégie de réduction et de compensation de ses émissions carbone résiduelles, Pernod Ricard peut réduire ses coûts d'exploitation et anticiper la réglementation carbone dans un marché volatil.</i></p>	<p>3.4.1 Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci</p> <p>3.4.3.3 Systèmes de management environnemental</p>
<p>Gestion de l'eau et gestion des déchets</p> <p><u>Description :</u> Les activités fortement consommatrices en eau de Pernod Ricard peuvent avoir un impact sur la disponibilité de l'eau dans certaines régions, et entraîner des perturbations opérationnelles et des pertes financières. C'est notamment le cas lorsqu'elles se trouvent dans des zones de stress hydrique.</p> <p><u>Impacts potentiels sur le Groupe :</u> Pertes financières et perturbations opérationnelles.</p> <p><u>Opportunité :</u> <i>En mettant en œuvre des mesures d'efficacité en termes d'eau et une vision circulaire vertueuse, Pernod Ricard pourrait minimiser les déchets à chaque étape de sa chaîne de valeur et contribuer à préserver les ressources naturelles.</i></p>	<p>3.4.3 Utilisation responsable des ressources</p> <p>3.4.3.1 Préservation des ressources en eau</p> <p>3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets</p>
<p>Gestion du cycle de vie des emballages et objets publi-promotionnels</p> <p><u>Description :</u> Les emballages et les objets publi-promotionnels comptent parmi les activités les plus émettrices en carbone du Groupe. Elles génèrent par ailleurs de grandes quantités de déchets post-consommation. Des politiques d'emballage durable ou des innovations inadaptées pourraient limiter la capacité de Pernod Ricard à attirer les clients et les consommateurs. Le manque d'infrastructures de recyclage ou de sensibilisation des consommateurs sur certains marchés pourrait entraver les efforts du Groupe sur la gestion de la fin de vie des emballages localement.</p> <p><u>Impacts potentiels sur le Groupe :</u> Atteinte à la réputation et pertes financières.</p> <p><u>Opportunité :</u> <i>En réduisant les déchets à chaque étape du cycle de vie de ses emballages et en explorant d'autres mécanismes de distribution, Pernod Ricard peut préserver les ressources naturelles et réduire les coûts.</i></p>	<p>3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets</p>

(1) Règlement général sur la protection des données, California Consumer Privacy Act, etc.

(2) Restrictions relatives à la commercialisation, au marketing, disponibilité de ses produits, augmentation des charges fiscales.

(3) Brûlures, traumatismes physiques, chutes, inhalations toxiques, etc.

3.4 Notre durabilité environnementale

Les écosystèmes naturels sont fondamentaux pour Pernod Ricard : toutes les marques du Groupe proviennent de quelque 350 terroirs dans le monde. Toutes les activités du Groupe, telles que l'approvisionnement, la production ou le conditionnement, nécessitent des ressources naturelles et ont un impact sur ces écosystèmes en générant des émissions de carbone et des déchets. C'est pourquoi, face aux défis du changement climatique, de la perte de biodiversité et de la surexploitation des ressources, la durabilité environnementale s'avère essentielle pour Pernod Ricard et ses multiples parties prenantes. Les aspects S&R étant désormais pleinement intégrés à ses activités, le Groupe s'engage à agir sur le long terme tout au long de sa chaîne de valeur dans l'optique de

favoriser un modèle économique résilient, régénérateur et circulaire. Au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard a réalisé d'importants progrès quant à l'évaluation de la vulnérabilité et de l'adéquation de ses activités et de ses ressources au regard des dernières données scientifiques et des données sur les consommateurs. C'est là le sujet de la présente section, qui aborde les thèmes suivants :

- (i) atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci ;
- (ii) préservation de la nature et de la biodiversité ;
- (iii) utilisation responsable des ressources.

3.4.1 Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci

Le changement climatique représente l'un des plus grands défis de cette génération, et les activités de Pernod Ricard sont particulièrement exposées à ses effets sur les terroirs qui impactent les rendements et la qualité des matières premières. En outre, Pernod Ricard génère des émissions qui contribuent au changement climatique de plusieurs manières :

- directement, en raison de l'utilisation de combustibles fossiles sur les sites (Scope 1) et de la consommation d'électricité, qui génère des émissions de gaz à effet de serre (Scope 2) ;
- indirectement, au travers des activités amont et aval (matières premières agricoles, emballages, logistique, etc.) (Scope 3).

Aussi, atténuer le changement climatique et s'y adapter est un axe majeur de la politique environnementale de Pernod Ricard. Le Groupe s'efforce de réduire les émissions d'équivalent CO₂ générées sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et d'adapter ses activités afin de garantir sa résilience aux risques liés au climat.

3.4.1.1 Alignement sur les recommandations de la TCFD

Pour plus de transparence, et dans un souci de replacer ses activités dans le contexte du changement climatique et de ses conséquences, Pernod Ricard suit les recommandations du Protocole sur les gaz à effet de serre du WRI⁽⁷⁾ et du WBCSD⁽⁸⁾ pour la comptabilité carbone, ainsi que celles de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD) pour l'évaluation des risques liés au climat et la communication des informations y afférentes. Ces lignes directrices procurent au Groupe un cadre pour partager les informations concernant les plans d'atténuation des risques auxquels il est exposé, ainsi que pour évaluer leur efficacité. En ce qui concerne la fixation des objectifs climatiques, Pernod Ricard s'est engagé à suivre les orientations de la *Science Based Targets initiative* (SBTi). Pour plus d'informations sur le reporting de Pernod Ricard réalisé au cours de l'exercice 2022/23 par rapport aux recommandations de la TCFD et sur les domaines d'amélioration restants, voir la sous-section 3.8.2 Table de concordance avec les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).

3.4.1.1.1 Prochaines étapes de la démarche de reporting du Groupe

Pernod Ricard suit les recommandations de la TCFD pour informer ses parties prenantes des risques liés au climat auxquels il est exposé et de ses mesures de gestion à court, moyen et long terme. Compte tenu de sa vaste implantation géographique, le Groupe doit impérativement surveiller et analyser les effets du changement climatique au niveau régional. L'un de ses principaux objectifs consiste à faire de la gestion des risques et des opportunités liés au changement climatique une composante essentielle de son modèle opérationnel dans l'ensemble de son organisation.

Pernod Ricard va continuer d'étoffer son évaluation des risques et des opportunités liés au climat, d'optimiser ses processus de modélisation de scénarios et de quantification des impacts, et de déployer sa stratégie de gestion et d'atténuation des risques dans l'ensemble de l'organisation. Le Groupe poursuivra l'amélioration de ses réponses stratégiques aux évolutions futures décrites dans le dernier rapport du GIEC⁽⁹⁾. Par exemple, son analyse a débuté par un examen uniforme des risques et des opportunités liés au climat. Dans la mesure où chaque risque a été analysé séparément, sans prise en compte des boucles de rétroaction (par exemple, des vagues de chaleur répétées, combinées à une pénurie d'eau, peuvent accroître le risque d'interruption des activités d'un site), cette première étape n'a pas permis d'enchaîner avec la tâche complexe de modélisation consistant à analyser des risques composites et imbriqués. Dans ses prochains exercices, le Groupe aura une meilleure vue d'ensemble. En outre, la quantification précise des impacts financiers n'est pas terminée, et les méthodologies appliquées dans ce processus progressent constamment.

3.4.1.1.2 Avertissements concernant l'analyse fondée sur les risques et les scénarios

Cette section TCFD met l'accent sur les principaux risques et intègre des déclarations prospectives fondées sur les estimations et les hypothèses générales actuelles concernant des événements prévus et d'autres variables.

Les scénarios climatiques sont élaborés à partir d'un mix d'informations sur les futures émissions de gaz à effet de serre, les concentrations atmosphériques correspondantes et d'autres facteurs tels que les activités économiques, les politiques de réduction des émissions et les évolutions technologiques. Ces projections d'événements futurs et les analyses de scénarios qui en découlent reposent à la fois sur des données publiques et des informations détenues par Pernod Ricard. Bien que le Groupe s'efforce de fournir des informations exactes et actuelles, rien ne garantit qu'elles soient exactes à la date de leur réception ou qu'elles le resteront par la suite. Ces analyses sont réalisées à l'aide de modèles climatiques sophistiqués basés sur des hypothèses et des variables qui, compte tenu du degré d'incertitude inhérent à la modélisation du climat, peuvent ou non se concrétiser dans les décennies à venir. Nombre de ces hypothèses sont liées à des facteurs que Pernod Ricard n'est pas en mesure de contrôler ou d'estimer avec précision, tels que les conditions économiques et de marché futures, les comportements des autres acteurs du marché, l'évolution des préférences de consommation, les coûts des matières premières, les fluctuations des taux d'intérêt et de change, les changements de taux d'imposition, les évolutions de la législation et les actions des autorités de régulation.

⁽⁷⁾ WRI : World Resources Institute.

⁽⁸⁾ WBCSD : World Business Council for Sustainable Development.

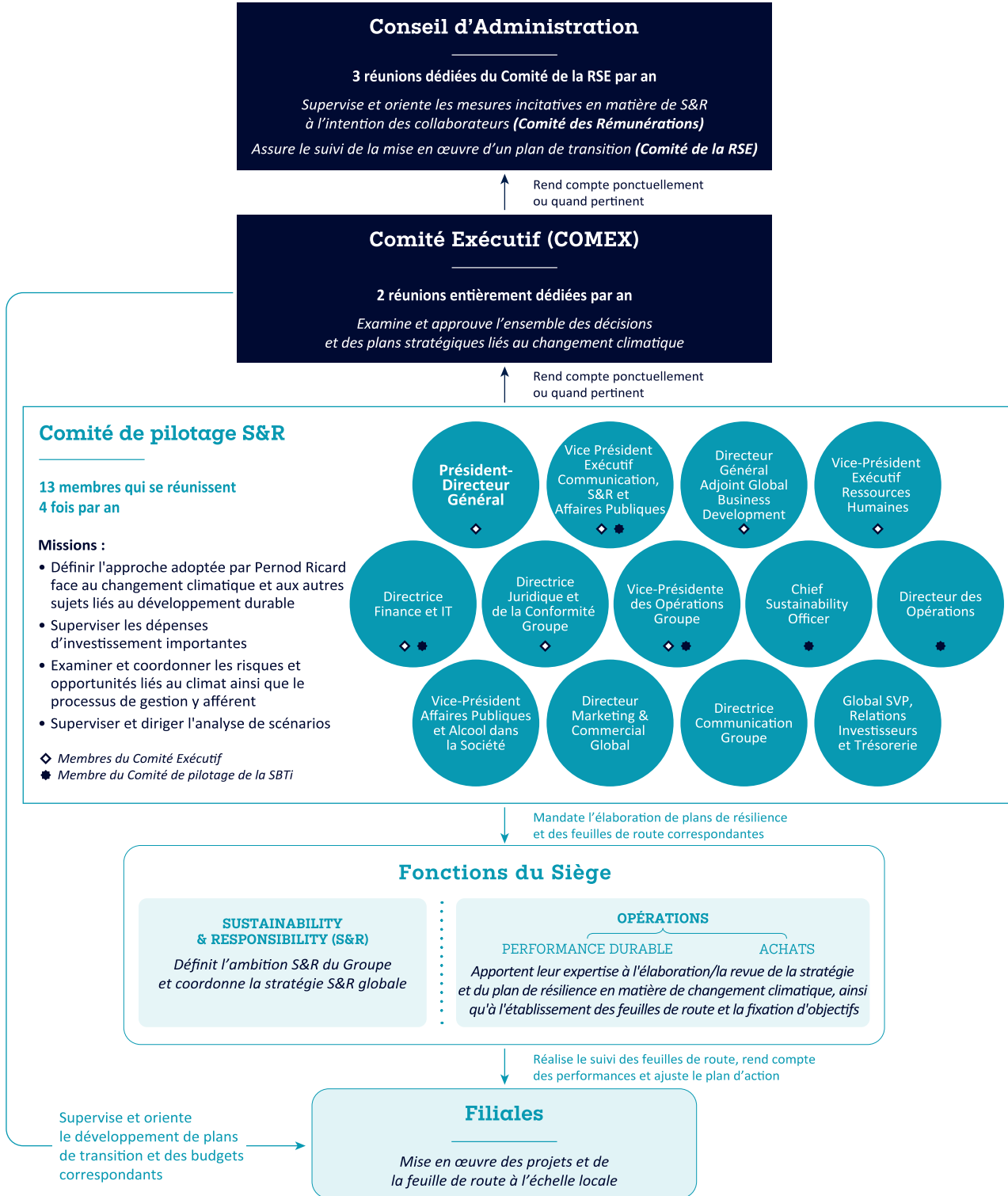
⁽⁹⁾ GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

3.4.1.2 Gouvernance climatique

Pernod Ricard a mis en place une gouvernance et une organisation pour s’assurer que sa stratégie tient pleinement compte des enjeux liés au changement climatique.

3.4.1.2.1 Rôle de surveillance du Conseil d’Administration et rôle de la direction dans l’évaluation et la gestion des risques et des opportunités liés au climat

FIGURE 3 – STRUCTURE DE GOUVERNANCE CLIMATIQUE DE PERNOD RICARD



Une équipe spécialisée basée au Siège est chargée d'élaborer, de piloter et de superviser l'intégration et la coordination de la stratégie globale S&R à l'échelle du Groupe. Dans chaque filiale, un responsable S&R veille à ce que les risques et les opportunités en matière de développement durable soient intégrés dans la stratégie et à ce que les performances fassent l'objet d'un suivi. En outre, les fonctions Achats, Opérations et S&R intègrent chacune une équipe d'experts qui se consacre au programme de développement durable du Groupe, lequel inclut des sujets liés au climat. Ces équipes ont notamment pour missions de superviser l'exécution des feuilles de route et d'élaborer des politiques et des procédures adéquates (par exemple en matière de réduction des émissions de carbone, d'achats responsables et de dépenses d'investissement durables) et de définir des indicateurs (portée et méthodes de calcul). Pour plus d'informations sur les organes de gouvernance du Groupe affectés aux questions de durabilité (dont le climat), voir la sous-section 3.2.3 Une structure de gouvernance robuste et engagée.

Au cours de l'exercice 2022/23, le Groupe a élargi sa gouvernance climatique en créant deux nouveaux organes temporaires :

- Le **Comité de pilotage de la stratégie Net Zero** a pour mission d'élaborer une stratégie ambitieuse mais réaliste pour atteindre l'objectif « Net Zero » d'ici 2050, qui soit conforme au dernier standard Net Zero pour les entreprises de la SBTi ainsi qu'à son nouveau référentiel FLAG relatif aux émissions des activités agricoles. Plus précisément, ce comité est chargé de réviser les objectifs de réduction des émissions de carbone du Groupe en étudiant la faisabilité de diverses pistes au regard de la croissance attendue et de facteurs internes et externes. Piloté par trois membres du Comité Exécutif (EVP Finance et IT, EVP Opérations et EVP Communication Corporate, Sustainability & Responsibility et Affaires Publiques), il se compose également du Directeur des Opérations, du Directeur des Achats et du Directeur S&R.
- La **Taskforce TCFD** a été constituée au cours de l'année 2022/23 dans le cadre du premier exercice de scénarios climatiques du Groupe. Il s'agit d'une équipe pluridisciplinaire qui apporte une expertise sur chaque sujet lié aux questions climatiques (agriculture, verre et emballage, opérations des sites industriels, aspects financiers et juridiques, risques, etc.) afin de mieux éclairer la prise de décision. Cette taskforce a notamment participé à la sélection des principaux risques climatiques décrits dans la sous-section 3.4.1.4 « Stratégie de gestion des risques climatiques de Pernod Ricard et aux évaluations détaillées correspondantes.

Le Groupe a également organisé le **Climate Leadership Day**, un événement consacré aux questions climatiques réunissant le Comité Exécutif. À l'occasion de cette journée inédite, les membres du Comité Exécutif ont défini des initiatives susceptibles de renforcer à grande échelle la résilience du Groupe face aux risques climatiques, ainsi que des feuilles de route pour traiter les questions climatiques les plus urgentes. À l'ordre du jour figuraient la résilience des matières premières agricoles au changement climatique et la décarbonation des activités et de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la définition des modèles opérationnel et de gouvernance nécessaires à leur mise en œuvre.

3.4.1.2.2 Rémunération des cadres dirigeants liée aux performances dans le domaine climatique

Le déploiement de la feuille de route « Préserver pour partager » et la mise en œuvre de projets S&R font partie des critères qualitatifs de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général. Dans le cadre de l'intéressement à long terme, les attributions d'actions de performance dépendent de conditions de performance internes, parmi lesquelles un critère extra-financier, complétant le critère de performance financière interne. L'un des quatre objectifs à réaliser pour satisfaire ce critère consiste à mettre en œuvre cette feuille de route en vue d'atteindre, sur les sites du Groupe, d'ici 2030, les objectifs de réduction des émissions de GES des Scopes 1 et 2 alignés sur les recommandations de la SBTi. Tel est le cas pour les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général et à tous les dirigeants.

3.4.1.3 Stratégie de gestion des risques de Pernod Ricard

3.4.1.3.1 Suivi intégré des risques et opportunités liés au climat

Les risques et opportunités liés au climat sont identifiés dans le cadre de la cartographie globale des risques de Pernod Ricard. La cartographie globale des risques repose sur les risques locaux identifiés par les filiales du Groupe et sur les risques fonctionnels identifiés par les fonctions du Groupe ; elle est actualisée tous les trois ans par l'équipe d'Audit interne. Cette dernière est rattachée au Président-Directeur Général, et présente également ses résultats au Comité Exécutif et au Comité d'audit. Chaque année, le Groupe assure un suivi des risques majeurs auxquels il est exposé. Pour plus d'informations sur les risques majeurs du Groupe, voir la partie 4 Gestion des risques.

FIGURE 4 – 19 RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT COMPOSANT L'UNIVERS DE RISQUES DE PERNOD RICARD



* Système d'échange de quotas d'émission de l'UE.

Pour intégrer les risques et opportunités liés au climat dans son processus transversal de gestion des risques, Pernod Ricard a commencé par identifier tous les risques et opportunités potentiellement pertinents dans l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur (amont et aval).

L'identification des risques climatiques s'appuie sur les travaux d'un panel de membres de la Taskforce TCFD. Une analyse multicritères basée sur la probabilité et le degré de gravité des impacts, pondérée par l'ensemble des participants d'ateliers TCFD spécifiques, a permis de définir une matrice de risques et d'opportunités. Les risques identifiés au cours de ces étapes préliminaires ont ensuite été évalués par rapport à l'échelle de gradation qualitative, à leur impact sur les unités physiques et/ou à leur impact financier, selon le cas. Les résultats de l'analyse des risques et opportunités liés au climat ont été intégrés dans la cartographie globale des risques du Groupe.

Les risques environnementaux et leur plan d'atténuation relèvent de la responsabilité du Directeur des Opérations Groupe. La feuille de route environnementale du Groupe comprend également des plans d'action au regard des principaux risques environnementaux. En ce qui concerne les Marques, chaque propriétaire de Marque exerçant des activités de production est tenu de mettre en œuvre un système de management environnemental certifié ISO 14001. Chacun a donc pris soin d'identifier les impacts et les risques que présentent ses activités pour l'environnement, ceux liés au changement climatique comptant parmi les plus importants. En ce qui concerne les sites, les plans de continuité locaux des activités qui intègrent des considérations relatives au changement climatique sont périodiquement révisés et actualisés.

3.4.1.4 Stratégie de gestion des risques climatiques de Pernod Ricard

3.4.1.4.1 Identification des risques et opportunités liés au climat

Utilisation de l'analyse de scénarios dans la présente publication

Au cours de l'exercice 2022/23, le Groupe a réalisé sa première analyse d'un échantillon de risques climatiques au travers de scénarios en suivant les recommandations de la TCFD. Pour ce faire, il s'est appuyé sur diverses trames, c'est-à-dire des projections globales permettant d'orienter le processus décisionnel, qui sont ensuite déclinées en scénarios physiques et en scénarios de transition à des fins opérationnelles. Elles intègrent à la fois des facteurs internes (taux de croissance, évolution de l'activité, stratégie de décarbonation de Pernod Ricard, etc.) et des facteurs externes (réglementations et politiques, progrès technologiques, etc.).

Trois scénarios du GIEC, appelés RCP (pour *Representative Concentration Pathways*), axés sur les impacts physiques ont été pris en compte aux fins de l'évaluation des risques climatiques physiques et de l'exposition des activités de Pernod Ricard :

Scénario RCP2.6 (+ 1,5 °C d'ici 2100)
Scénario RCP4.5 (+ 2,4 °C d'ici 2100)
Scénario RCP8.5 (+ 4 °C d'ici 2100)

Ces trois scénarios ont permis d'obtenir des estimations financières brutes, avant la prise en compte des effets des mesures d'atténuation. Les résultats obtenus serviront de base au déploiement du plan de résilience de Pernod Ricard. Il a été fait usage de données externes sur les impacts agricoles (portails de la FAO⁽¹⁰⁾) et sur les événements extrêmes ponctuels liés au climat (plateforme Aqueeduct du WRI pour les données sur le stress hydrique et les inondations côtières/fluviales, notamment). Toutes sont alignées sur les scénarios RCP4.5 et RCP8.5. Les risques physiques liés à la disponibilité restreinte des matières premières et aux impacts des événements climatiques sur les activités ont été examinés au regard de ces scénarios physiques.

En ce qui concerne les risques et opportunités de transition, deux scénarios du NGFS⁽¹¹⁾ ont été utilisés et adaptés pour obtenir une vue d'ensemble de l'évolution des facteurs liés à l'énergie (mix énergétique par zone géographique, prix du carbone, évolution des facteurs d'émission, progrès en matière d'efficacité énergétique, etc.) :

Scénario « Transition retardée » (+ 1,6 °C d'ici 2100)
Scénario « Net Zero 2050 » (+ 1,4 °C d'ici 2100)

Deux trames (narratives) de transition en ont été tirées, qui diffèrent en termes de réponse politique, de degré et d'homogénéité entre les différentes zones géographiques, tout en garantissant le maintien d'un scénario strict en deçà de 1,5 °C. En ont découlé des trajectoires divergentes selon les échéances et les régions considérées, notamment en matière de prix du carbone et de taux de mise en œuvre des politiques, ce qui a conduit à des résultats variables d'un scénario à l'autre.

Il convient de noter que l'analyse de scénarios consiste à identifier et à évaluer les implications potentielles d'une série de situations futures plausibles dans des conditions d'incertitude. Les scénarios sont des scripts hypothétiques ; ils n'ont pas vocation à fournir des résultats ou des prévisions précis. Ils permettent néanmoins à Pernod Ricard d'envisager l'avenir si certaines tendances se poursuivent ou si certaines conditions sont réunies.

⁽¹⁰⁾ FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

⁽¹¹⁾ NGFS : Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System (réseau des banques centrales et des superviseurs pour le verdissement du système financier).

3.4.1.4.2 Tableau des risques et opportunités liés au climat

Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
RISQUES DE TRANSITION			
Politique et juridique			
Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Renforcement des mécanismes de tarification du carbone et du système d'échange de quotas d'émission (SEQUE-UE) le long de la chaîne de valeur de Pernod Ricard (risque n° 9) Durcissement d'autres réglementations relatives au climat (risque n° 10) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Les réglementations pourraient avoir des impacts directs sur les coûts, par exemple si le Groupe devait acheter des quotas de carbone. En Europe, les quatre principales distilleries du Groupe sont soumises au SEQUE-UE. Il peut y avoir des impacts indirects liés aux coûts supportés pour se conformer aux nouvelles réglementations et aux augmentations du prix des matières premières (notamment pour le verre, une activité à forte intensité énergétique). 	Pernod Ricard applique des mesures de réduction des émissions de GES : <ul style="list-style-type: none"> directement sur ses sites de production, en misant sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables ; indirectement avec ses fournisseurs et l'optimisation de la chaîne logistique.
Réputation			
Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Accroissement des attentes des clients en matière de produits responsables (risque n° 11) Accroissement des préoccupations ou des réactions négatives de la part des collaborateurs et autres parties prenantes concernant les activités de Pernod Ricard (risque n° 12) 	Produits et services Opérations	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe estime qu'une évolution des préférences de consommation pourrait entraîner une baisse des parts de marché. Atteinte à la réputation (en cas de couverture médiatique néfaste par exemple). Possible difficulté à attirer et retenir les talents. 	<ul style="list-style-type: none"> Le risque d'évolution des préférences de consommation est pris en compte dans la stratégie marketing du Groupe. Par exemple, la politique d'écoconception de Pernod Ricard vise à rendre les produits plus durables (voir la sous-section 3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets). L'équipe dédiée à la veille consommateurs a également mené une étude sur ce sujet et dispose d'un outil spécifique. Une stratégie d'engagement interne a été mise en œuvre, allant de la communication aux formations en ligne, ateliers et manifestations telles que Responsib'All Day.
RISQUES EN MATIÈRE DE FINANCEMENT ET DE VALORISATION			
Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Accroissement des attentes des investisseurs concernant les performances de l'entreprise sur le plan des enjeux climatiques (risque n° 13) 	Finance	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe pourrait voir son accès aux capitaux restreint du fait des attentes accrues des investisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe intègre toujours des informations ESG à ses relations investisseurs et publie de plus en plus d'informations en s'alignant sur les recommandations de la TCFD.
RISQUES PHYSIQUES			
Chronique			
Risques à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Impact de la variabilité des précipitations, des sécheresses et des températures sur les matières premières agricoles (risque n° 1) Impact de la dégradation des services écosystémiques clés sur les matières premières (risque n° 2) Impact du changement climatique sur le phénomène de migration des travailleurs (risque n° 3) Impact du changement climatique sur la sécurité et l'aptitude au travail (risque n° 4) Impact du changement climatique sur les conflits liés à l'utilisation des ressources (risque n° 5) Impact du stress hydrique sur les activités et les fournisseurs de matières sèches (risque n° 6) Impact du stress thermique sur les activités (risque n° 7) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> Les implications financières de toute rupture d'approvisionnement agricole pourraient être importantes. Cela pourrait engendrer une hausse des prix des matières premières. Cela pourrait également accroître l'instabilité au sein de la main-d'œuvre locale et réduire sa disponibilité en raison des migrations, ou encore entraîner une hausse des accidents et une baisse de la productivité du travail en raison de la dégradation des conditions de vie des travailleurs. Le stress hydrique peut provoquer des perturbations dans les activités fortement consommatrices en eau (distilleries et sites d'embouteillage, par exemple) ; de même, les vagues de chaleur peuvent perturber certaines opérations (régulation de la température des processus de maturation des vins et spiritueux, par exemple). 	<ul style="list-style-type: none"> Pour faire face à l'extrême variabilité des phénomènes climatiques, le Groupe utilise une couverture de risque pour limiter l'ampleur de la volatilité saisonnière due aux facteurs climatiques. Le Groupe soutient des systèmes agricoles régénérateurs plus résilients (voir la sous-section 3.4.2.4 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité). Le Groupe intègre également des critères environnementaux à ses Standards Fournisseur et à son processus d'achats responsables, ainsi qu'à ses Principes Clés d'Agriculture Durable (voir les sous-sections 3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité et 3.5.2.1 Achats responsables). La gestion de l'eau est une composante importante de la stratégie environnementale du Groupe (voir la sous-section 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau).
Extrême			
Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Impact d'événements extrêmes (incendies, ouragans, inondations, etc.) sur les activités et la logistique (risque n° 8) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> Ce risque pourrait entraîner la perte d'un site industriel stratégique. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation significative et donc une forte diminution ou un arrêt prolongé de l'approvisionnement de certains produits. Cette situation pourrait empêcher le Groupe de répondre à la demande des consommateurs. 	Mise en œuvre de mesures préventives et de dispositifs de protection physique : <ul style="list-style-type: none"> audit des sites industriels en coopération avec les assureurs ; mise en place de systèmes de management de la continuité des activités.

Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES			
Opportunité à court terme : <ul style="list-style-type: none"> Optimisation de l'utilisation et de la consommation d'énergie (opportunité n° 14) Développement de matériaux alternatifs selon le principe « repenser, réutiliser, recycler » (opportunité n° 15) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Les programmes d'efficacité peuvent réduire les charges d'exploitation et conférer au Groupe un avantage concurrentiel. Le recours à des matériaux alternatifs et à des sources d'énergie à faible teneur en carbone peut réduire la dépendance aux ressources naturelles limitées et l'exposition à la tarification du carbone, tout en optimisant davantage la logistique. 	<ul style="list-style-type: none"> Le changement climatique est une composante importante de l'un des piliers clés de la stratégie S&R du Groupe. Le Groupe continuera de déployer des programmes d'efficacité énergétique (voir la sous-section 3.4.1.5 Garantir la résilience des activités grâce à une feuille de route de décarbonation). La baisse des coûts d'exploitation est prise en compte dans la planification financière.
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE SOURCES D'ÉNERGIE			
<ul style="list-style-type: none"> Accroissement du recours à des sources d'énergie à faible teneur en carbone (opportunité n° 16) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> Le recours à des matériaux alternatifs et à des sources d'énergie à faible teneur en carbone peut réduire la dépendance aux ressources naturelles limitées et l'exposition à la tarification du carbone, tout en optimisant davantage la logistique. 	<ul style="list-style-type: none"> Sur le plan opérationnel, les sites de production améliorent continuellement leur efficacité énergétique par un suivi continu de la consommation d'énergie, des évaluations énergétiques approfondies, ainsi que des investissements réguliers (voir la sous-section 3.4.1.6.3 Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions des Scopes 1 et 2)).
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE RÉSILIENCE			
Opportunité à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Développement de pratiques d'agriculture régénératrice et renforcement de la résilience des fournisseurs de matières premières agricoles face aux risques climatiques (opportunité n° 17) Renforcement de la résilience des sous-traitants et des fournisseurs de matières sèches face aux risques climatiques (opportunité n° 18) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> L'établissement de relations de coopération avec les fournisseurs est source de création de valeur mais aussi d'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe soutient des systèmes agricoles régénérateurs plus résilients (voir la sous-section 3.4.2.4 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité).
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE PRODUITS ET SERVICES			
Opportunité à court terme : <ul style="list-style-type: none"> Gain de parts de marché grâce à une demande accrue de produits ou de services plus durables (opportunité n° 19) 	Produits et services	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> De nouvelles offres de produits et de services en découleront. Le Groupe estime que cela pourrait lui permettre d'accroître sa part de marché. 	<ul style="list-style-type: none"> L'innovation et le numérique sont considérés comme des priorités stratégiques ; différentes entités travaillent sur des projets innovants.

Les 19 risques et opportunités composant cet univers de risques ont été classés par ordre de priorité à la suite d'une analyse de matérialité reposant sur deux critères :

- la probabilité d'occurrence ;
- le degré de gravité de l'impact financier que l'événement considéré engendrerait.

Les risques hautement prioritaires ont ensuite fait l'objet d'une analyse approfondie selon divers scénarios climatiques et échéances. Le Groupe a procédé à des évaluations pour ses propres sites, pour ceux de ses principaux fournisseurs et pour les sites logistiques, sur trois périodes – court terme (2030), moyen terme (2040) et long terme (2050) :

3.4.1.4.3 Évaluation des risques

En application de la méthode décrite ci-dessus, les risques les plus importants (notés comme très élevés) ont été regroupés en trois catégories de risques prioritaires (voir le tableau ci-dessous). Les autres risques et opportunités identifiés comme potentiellement importants font l'objet d'un suivi et seront évalués de manière plus approfondie au cours des prochaines étapes de l'analyse de la TCFD.

Catégorie de risques	Risque au sein de l'univers de risques
Pénurie de matières premières agricoles <i>Risque physique chronique</i>	Risque n° 1 : Impact du changement climatique sur l'approvisionnement en matières premières agricoles
	Risque n° 2 : Impact supplémentaire/atténué du changement climatique en fonction des différents niveaux de qualité des sols et de préservation des écosystèmes
	Risque n° 5 : Impact du changement climatique sur les conflits liés à l'utilisation des ressources
Risque d'interruption des activités sur les sites de production <i>Risque physique aigu</i>	Risque n° 8 : Impact d'événements extrêmes sur les activités et la logistique
Renforcement des mécanismes de tarification du carbone <i>Risque de transition</i>	Risque n° 9 : Impact du renforcement de la tarification du carbone le long de la chaîne de valeur

Pénurie de matières premières agricoles

Portée et méthodologie

Environ 80 % des matières premières agricoles achetées au cours de l'exercice 2020/21 ont été soumises à l'analyse. Au total, 16 produits de base et leurs produits dérivés issus de 34 terroirs ont fait l'objet d'une analyse approfondie.

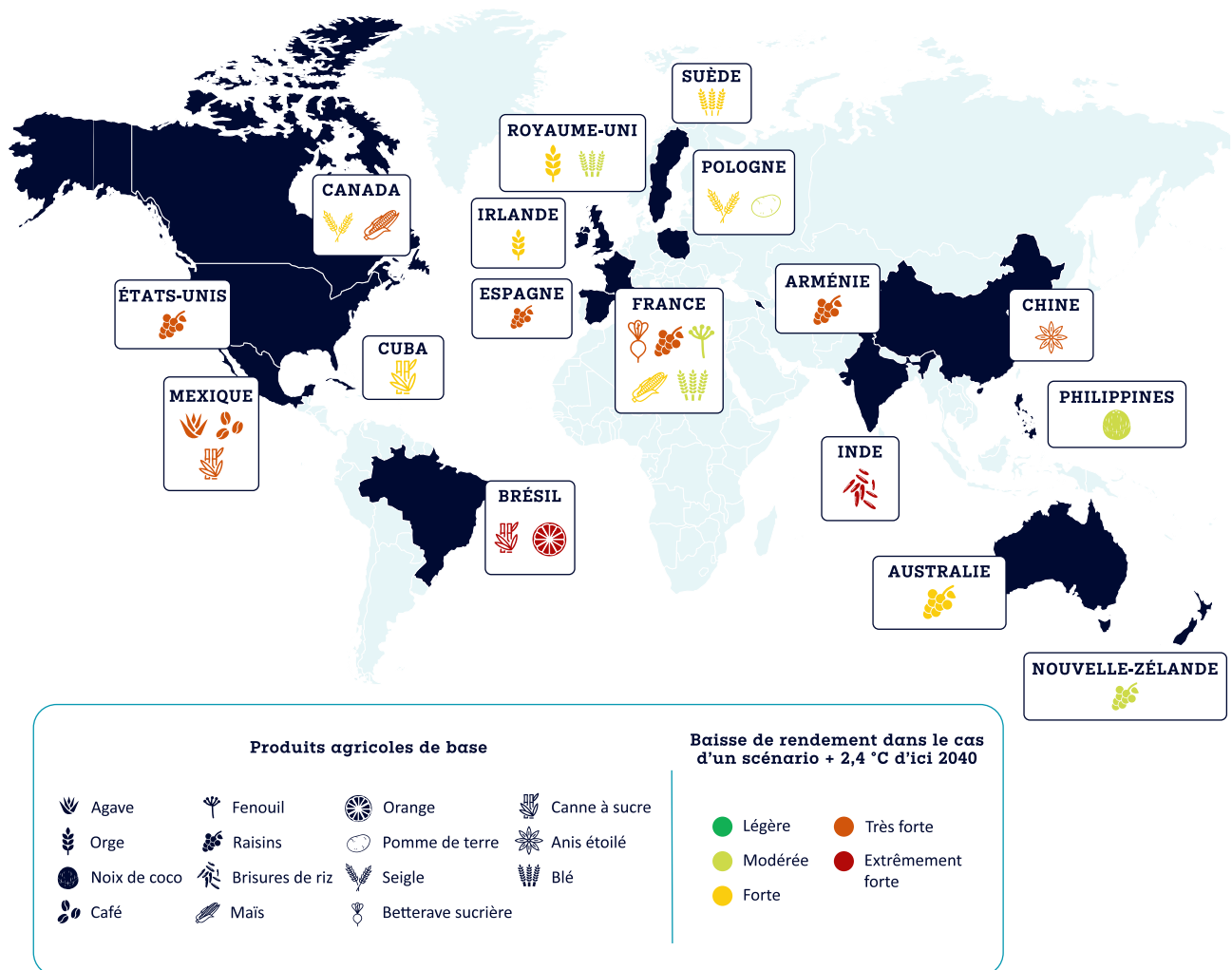
Le portail agroclimatique ⁽¹²⁾ de type GAEZ ⁽¹³⁾ de la FAO a servi à obtenir les variations de rendement (t/ha) par région et par produit étudié selon différentes échéances et différents scénarios. Afin

d'orienter le plan d'action du Groupe, une distinction a été faite entre les variations de rendement dues à des facteurs agroclimatiques purs et les variations dues à la qualité et à la dégradation des sols. Les résultats font l'objet d'une évaluation aux fins de la publication des impacts financiers correspondants dans les prochaines publications.

Principales conclusions

Les résultats de l'analyse montrent un impact significatif sur les rendements des cultures agricoles en 2040, les terroirs indiens et brésiliens étant les plus exposés (voir la figure ci-dessous).

FIGURE 5 – ÉVOLUTION DES RENDEMENTS DES CULTURES AGRICOLES PAR TERROIR ENTRE 2021 ET 2040 SELON LE SCÉNARIO RCP4.5



⁽¹²⁾ <https://www.fao.org/gaez/en>.
⁽¹³⁾ GAEZ : zones agro écologiques globales.

Renforcement des mécanismes de tarification du carbone

Tous les résultats sont présentés selon trois échéances (2030, 2040, 2050) et trois scénarios différents.

Toutes les activités de Pernod Ricard au Royaume-Uni et ailleurs en Europe sont déjà soumises aux mécanismes de tarification du carbone, directement par le biais des activités propres du Groupe, mais aussi indirectement par le biais de ses fournisseurs, qui répercutent l'augmentation de leurs coûts sur le Groupe. La poursuite des hausses récentes des prix des quotas carbone dans l'UE et au Royaume-Uni, ainsi que l'extension du système SEQUE-UE⁽¹⁴⁾ à la plupart des grands pays, conjuguées aux mécanismes internationaux transfrontaliers – tels que le CBAM⁽¹⁵⁾, le CORSIA (émissions atmosphériques) et l'OMI⁽¹⁶⁾ (émissions du secteur maritime) – pourraient constituer un risque financier majeur pour Pernod Ricard. Ces tendances sont également étayées par les scénarios de transition de l'AIE⁽¹⁷⁾ et du NGFS, qui confirment la nécessité de conjuguer solidement les mécanismes carbone pour atteindre des trajectoires d'émissions conformes à l'objectif « 1,5 °C », voire à l'objectif « bien en dessous de 2 °C » (*Well-Below 2 Degrees Scenario*).

Portée et méthodologie

L'analyse couvre à la fois les impacts directs liés aux émissions des Scopes 1 et 2 de Pernod Ricard et les impacts indirects liés aux émissions du Scope 3 provenant des sources suivantes : matières premières agricoles, matières sèches, activités de transport amont et aval. Ainsi, l'analyse couvre 100 % des émissions des Scopes 1 et 2 et 85 % des émissions du Scope 3 constituant l'empreinte carbone de Pernod Ricard pour l'exercice 2021/22.

À partir de deux scénarios de transition (scénarios « Transition retardée » et « Net Zero 2050 » du NGFS), Pernod Ricard a modélisé l'impact de l'évolution du prix du carbone sur ses activités, y compris ses activités à émissions directes (Scopes 1 et 2), selon différents scénarios et différentes échéances. Trois facteurs prospectifs ont été analysés :

- le prix du carbone (€/tCO₂e) ;
- le taux de couverture des mécanismes carbone (c'est-à-dire la part des émissions réellement soumise à des quotas payants et taxée par activité – secteur du verre, activités de transport, etc.) ;
- le taux de répercussion des coûts des fournisseurs (c'est-à-dire l'augmentation des prix facturés à Pernod Ricard par les fournisseurs visant à compenser l'augmentation de leurs coûts d'exploitation).

L'empreinte carbone du Groupe pour l'exercice 2021/22 a été répartie en plusieurs zones géographiques en fonction de l'implantation des filiales et des fournisseurs, le but étant de différencier plusieurs trajectoires au regard du prix du carbone et du taux de couverture des mécanismes carbone. Les valeurs prospectives du prix du carbone ont été déduites des données publiques des scénarios de transition susmentionnés pour 2030, 2040 et 2050.

Principales conclusions

Dans tous les scénarios, les politiques de tarification du carbone dans les marchés matures (OCDE⁽¹⁸⁾) seront toujours différentes de celles du reste du monde, ce qui se traduira par des variations importantes des prix du carbone d'une région à l'autre.

Les prix du carbone devraient atteindre leur plus haut niveau dans le scénario « Transition retardée », selon lequel la majeure partie de la transition sera portée par un renforcement de la réglementation (tandis que dans le scénario « Net Zero 2050 », le renforcement de la réglementation sera moindre du fait d'une coopération internationale).

Risque d'interruption des activités sur les sites de production lié à la pénurie d'eau et aux vagues de chaleur

Les scénarios utilisés pour l'analyse actuelle sont les scénarios climatiques RCP4.5 et RCP8.5 du GIEC. Le scénario RCP2.6 a été écarté comme étant le moins strict et le moins pertinent du point de vue de l'évaluation des risques physiques.

La gravité et la fréquence accrues des phénomènes météorologiques extrêmes induits par le changement climatique auront un impact sur les activités et les sites industriels de Pernod Ricard et seront à l'origine de dommages directs sur les stocks et les contenus ainsi que de périodes d'interruption des activités. Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les cyclones et les inondations, ainsi que les vagues de chaleur extrême et le stress hydrique, constituent les risques les plus importants. Si Pernod Ricard s'est déjà adapté et préparé aux cyclones et aux inondations au moyen de plans de continuité des activités ad hoc, d'un protocole de conception des bâtiments et d'un suivi continu, la gestion de la pénurie d'eau et des vagues de chaleur reste le principal défi à relever. Pour plus d'informations sur les engagements, politiques et programmes du Groupe en matière de gestion de l'eau, voir la sous-section 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau.

Portée et méthodologie

Les scénarios ont servi à déterminer le niveau d'exposition à quatre risques – cyclones, inondations, vagues de chaleur et stress hydrique – d'un échantillon de 117 sites considérés comme les plus importants pour le Groupe (54 sites de production lui appartenant et 63 sites de fournisseurs et de co-packers). Cela a permis d'analyser la relation entre l'intensité de ces phénomènes et la valeur des actifs et des stocks à risque, ou la perte de production qu'ils engendreraient. Cette analyse a été réalisée pour plusieurs scénarios, échéances et risques climatiques, par type de site (distillerie, site d'embouteillage, entrepôt) et par filiale du Groupe. Comme indiqué, Pernod Ricard a choisi cette année de se concentrer sur la pénurie d'eau et les vagues de chaleur, car elles représentent les impacts les plus significatifs.

Les impacts de la sécheresse et du stress hydrique sont très complexes car ils dépendent à la fois de facteurs liés au climat (intensité et fréquence des épisodes de sécheresse) et de facteurs socio-économiques (niveau de pression exercé sur les ressources en eau disponibles). Pour définir les niveaux de stress hydrique, Pernod Ricard a utilisé les données de la plateforme Aqueduct du WRI, au niveau du bassin-versant. Le stress hydrique mesure le rapport entre les prélèvements totaux d'eau et les réserves disponibles et renouvelables d'eau de surface et d'eau souterraine. Des valeurs plus élevées indiquent une plus grande concurrence entre les utilisateurs, et donc un risque plus élevé de pénurie d'eau et d'interruption des activités en cas de sécheresse importante.

Les vagues de chaleur peuvent avoir un impact sur la productivité du travail, ainsi que le démontrent des indicateurs climatiques quantifiant le niveau de stress thermique causé par les vagues de chaleur sur les personnes. Bien qu'il existe de nombreuses références concernant les impacts du stress thermique sur les personnes et la productivité du travail, celles-ci divergent fortement en fonction du secteur, du type d'activité, de la zone géographique, etc.

⁽¹⁴⁾ SEQUE-UE : système d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne.

⁽¹⁵⁾ CBAM : mécanisme d'ajustement carbone aux frontières.

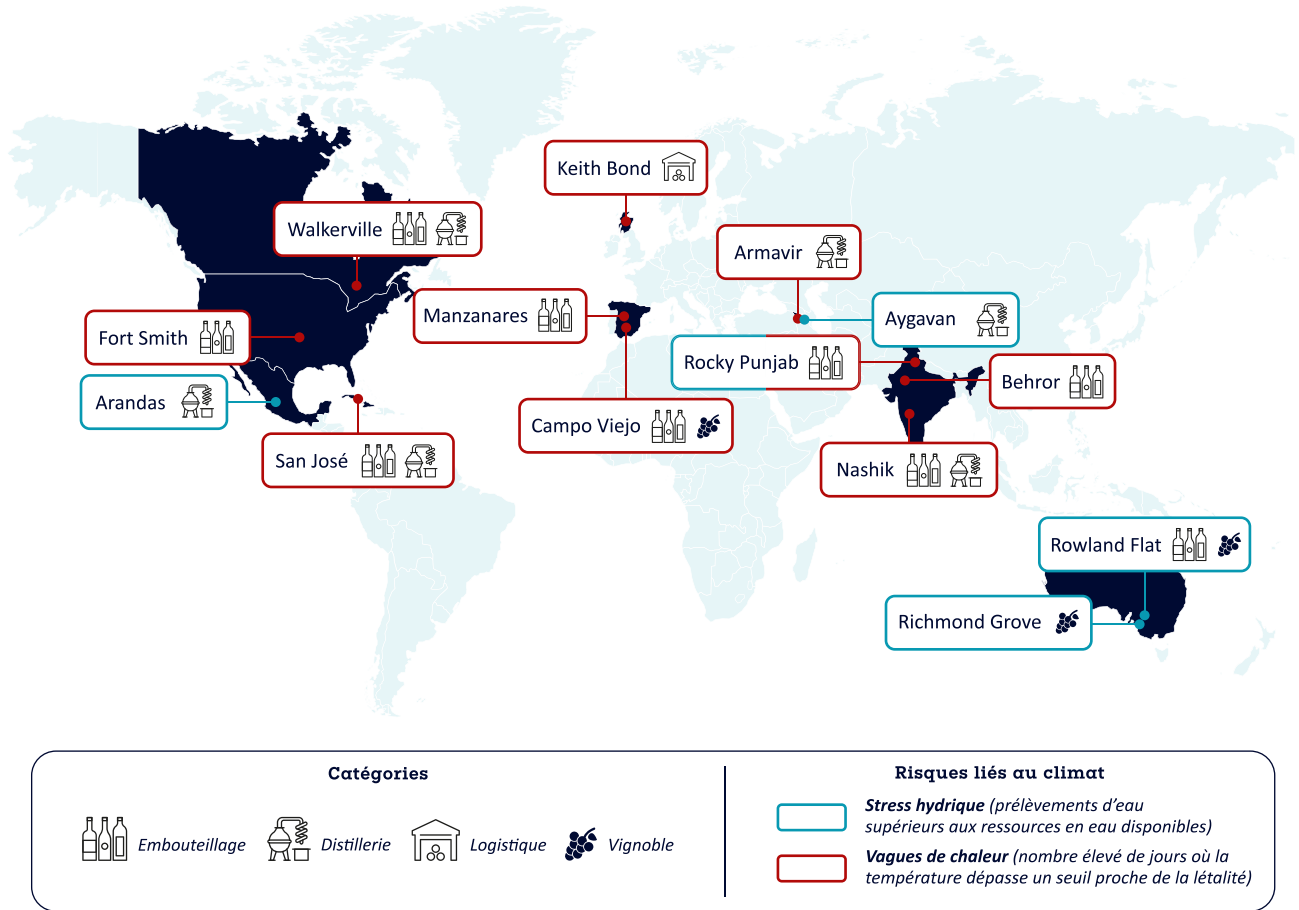
⁽¹⁶⁾ OMI : Organisation maritime internationale.

⁽¹⁷⁾ AIE : Agence internationale de l'énergie.

⁽¹⁸⁾ OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

Principales conclusions

FIGURE 6 – SITES DE PERNOD RICARD FORTEMENT EXPOSÉS AUX RISQUES CLIMATIQUES À L’HORIZON 2040 (SCÉNARIO RCP4.5 : + 2,5 °C D’ICI 2100)



Des interruptions d’activité sur les sites pourraient interrompre une partie de la chaîne d’approvisionnement du Groupe pour les Marques et produits concernés, et donc réduire sa production. Sur les 117 sites retenus pour l’analyse, 27 sont fortement exposés à au moins un phénomène extrême (inondations, cyclones, stress hydrique, vagues de chaleur) ; 70 % d’entre eux sont situés en Inde. À l’heure actuelle, d’après les analyses réalisées à partir des données de la plateforme Aqueduct du WRI, 12 sites de la chaîne de valeur du Groupe sont situés dans des zones en situation de stress hydrique intense. Selon le scénario RCP8.5, 13 sites pourraient être concernés d’ici 2040, ce qui souligne la nécessité de poursuivre les plans d’adaptation et d’intégrer les politiques de gestion de l’eau aux activités du Groupe.

Scénario	Stress hydrique		Vagues de chaleur	
	RCP4.5	RCP8.5	RCP4.5	RCP8.5
Perte potentielle annuelle de volume de production due à une interruption d’activité en 2040 (k9Lcs)	2 244	2 244	1 850	7 134

3.4.1.5 Garantir la résilience des activités grâce à une feuille de route de décarbonation

3.4.1.5.1 Un plan de transition à l'œuvre

En juin 2019, la SBTi a approuvé les objectifs de réduction des émissions de GES de Pernod Ricard. Ceux-ci sont alignés sur un scénario « bien en dessous de 2 °C » pour les émissions des Scopes 1 et 2 et sur le scénario 2 °C pour l'objectif d'intensité des émissions de Scope 3. En juillet 2021, Pernod Ricard a rejoint la « Business Ambition for 1,5°C » pour aligner ses objectifs d'atténuation du changement climatique avec l'objectif de l'Accord de Paris : atteindre zéro émission nette globalement d'ici 2050 afin de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. Au travers de cet engagement, le Groupe a ajusté ses objectifs de réduction des émissions des Scopes 1 et 2 et revoit ses ambitions à court terme selon les nouvelles recommandations SBTi définies par la norme Net Zero, le référentiel FLAG⁽¹⁹⁾ et le protocole GES pour le secteur de l'agriculture, la foresterie et autres affectations des terres.

Une feuille de route de décarbonation a été définie pour l'ensemble des sites de production du Groupe. Elle s'appuie sur d'importants projets d'investissement et sur des initiatives en matière d'énergie renouvelable mis en œuvre dans les principales distilleries du Groupe. En ce qui concerne les émissions du Scope 3, le Groupe œuvre de concert avec ses principaux fournisseurs et établit des relations durables afin d'accélérer leur décarbonation, par exemple en co-élaborant des feuilles de route et en co-menant des projets pilotes.

Pour plus d'informations sur l'empreinte carbone du Groupe, voir la sous-section 3.4.1.6 Présentation générale de l'empreinte carbone de Pernod Ricard.

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe a engagé des actions portant sur chacune de ses principales sources d'émissions.

Scopes 1 et 2 – Émissions des sites de production

La réduction des émissions des sites de production repose principalement sur deux leviers :

- l'amélioration de l'efficacité énergétique ; et
- le recours à des sources d'énergie à faible teneur en carbone.

Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.4.1.6.3 Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions des Scopes 1 et 2).

Scope 3 – Émissions de GES indirectes

Le Groupe mène des initiatives pour réduire ses principales émissions du Scope 3, à savoir celles liées :

- aux matières premières agricoles ;
- aux emballages et objets publi-promotionnels ;
- à la logistique et au transport.

Cette démarche implique non seulement des efforts d'innovation en interne, mais aussi un engagement fort vis-à-vis des fournisseurs. Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.4.1.6.4 Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions du Scope 3).

3.4.1.5.2 Un plan d'adaptation à l'œuvre

Plan d'adaptation relatif à l'approvisionnement en matières premières agricoles

Le plan d'adaptation de Pernod Ricard s'appuie essentiellement sur les politiques du Groupe en faveur de l'agriculture régénératrice et de la préservation de la biodiversité.

La mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice et le recours à des outils techniques et technologiques contribuent à renforcer la résilience aux phénomènes climatiques au niveau local. Pernod Ricard étend ses projets pilotes de viticulture régénératrice, déjà en cours de déploiement dans huit régions viticoles à travers le monde. Le Groupe contribue également à des projets similaires

avec ses fournisseurs de céréales, à travers une collaboration et des travaux de recherche constants encourageant des pratiques durables. Différents axes sont envisagés :

- la mise en place d'un système de culture diversifié et résilient ;
- la sélection et la culture de variétés de cépages résistants au climat ;
- des pratiques agricoles qui préservent et améliorent la santé des sols ;
- la réduction et l'optimisation de la quantité d'eau nécessaire à la production agricole ;
- le soutien et la formation des agriculteurs aux pratiques d'agriculture régénératrice ;
- une sélection variétale visant la résilience et la résistance.

Pour plus d'informations sur les politiques du Groupe relatives aux terroirs, voir la sous-section 3.4.2. Préservation de la nature et de la biodiversité.

Préservation des ressources en eau

Afin de préserver les ressources en eau nécessaires à ses opérations directes, le Groupe a concentré ses efforts sur deux grands axes : une réduction de sa consommation d'eau, qui passe par la mise en place de mesures d'économie, de réutilisation et de recyclage, et une contribution au rechargement des bassins-versants à haut risque. Pour les prochaines années, le Groupe a consolidé les feuilles de route de réduction de l'eau des principales filiales contributrices et a identifié les plans d'investissement connexes pour atteindre ses objectifs 2030. Il doit :

- réduire sa consommation d'eau, notamment dans les zones en situation de stress hydrique ;
- favoriser la recharge dans les bassins en situation de stress hydrique où sont implantés les sites de production ;
- préserver la qualité de l'eau en contrôlant les polluants rejetés par les sites de production ;
- se conformer pleinement aux évolutions des réglementations environnementales.

Pour plus d'informations sur les engagements de Pernod Ricard en matière de gestion de l'eau, voir la sous-section 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau.

3.4.1.5.3 Mesures et objectifs

Pour se donner les moyens d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux nouvelles obligations réglementaires, Pernod Ricard a mis en place une structure de gouvernance robuste dédiée aux questions S&R, ainsi que des objectifs détaillés. Des outils de *reporting* et de suivi couvrant tous les indicateurs dans toutes les filiales du Groupe permettent de vérifier la bonne progression du Groupe et l'alignement de toutes les fonctions impliquées dans cette réalisation.

Indicateurs relatifs aux risques de transition

Comme défini dans les orientations de la TCFD et d'autres exigences réglementaires, les indicateurs suivants font l'objet d'un suivi régulier, ce qui permet au Groupe d'évaluer et de gérer les risques liés au changement climatique, d'orienter la définition de sa stratégie bas carbone et d'accroître la transparence et la responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes :

- Consommation d'énergie et mix énergétique, voir la sous-section 3.4.1.6.2 Répartition de la consommation d'énergie de Pernod Ricard.
- Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES, voir la sous-section 3.4.1.6 Présentation générale de l'empreinte carbone de Pernod Ricard.
- Intensité financière des GES.
- Diminution des GES émis dans les opérations propres et la chaîne de valeur.

⁽¹⁹⁾ Publié par la SBTi au cours de l'exercice 2022/23, ce référentiel exige de distinguer les objectifs propres au secteur FLAG (Forests, Land and Agriculture) des autres objectifs. Pour plus d'informations, voir Forests, Land and Agriculture – Science Based Targets.

Indicateurs relatifs aux risques physiques

- Efficacité de l'eau dans les opérations propres par rapport aux objectifs, voir la sous-section 3.4.3.1.1 Consommation d'eau dans le cadre des opérations et eaux usées.
- Nombre de sites soumis à des niveaux de stress hydrique élevés/très élevés, voir la sous-section 3.4.3.1.2 Stratégie de préservation des ressources en eau.
- Nombre de terroirs évalués dans le cadre du terroir mapping, voir la sous-section 3.4.2.2 Terroir mapping du Groupe.

Les objectifs environnementaux de Pernod Ricard, qu'ils soient directement ou indirectement liés au changement climatique, sont détaillés dans les pages suivantes de la présente section :

- les objectifs de réduction de l'empreinte carbone sont présentés ci-dessous ;
- les objectifs liés à l'eau figurent à la sous-section 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau ;
- les objectifs liés aux matières premières agricoles (cartographie des risques, certification, programmes, etc.) figurent à la sous-section 3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité.

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Réduire de 54 % les émissions de GES des Scopes 1 et 2 (en valeur absolue) ⁽¹⁾ par rapport à l'exercice 2017/18	2030	- 54 %	+ 1 %	- 12 %	Conforme au plan
Intégré aux opérations de finance verte	Atteindre l'objectif de réduction des émissions de GES des Scopes 1 et 2 pour l'exercice 2024/25	2025	220 000 tCO ₂ e	301 706 tCO ₂ e	263 223 tCO ₂ e	Conforme au plan
	Atteindre l'objectif d'émissions absolues de GES des Scopes 1 et 2 pour l'exercice 2029/30	2030	138 000 tCO ₂ e			
Feuille de route S&R 2030	Utiliser uniquement de l'électricité renouvelable sur les sites de production et dans les bureaux administratifs	2025	100 %	81 %	75 %	En progrès
Feuille de route S&R 2030	Réduire de 50 % l'intensité financière ⁽²⁾ des émissions de GES du Scope 3 par rapport à l'exercice 2017/18	2030	- 50 %	- 8 %	- 18 %	Conforme au plan

(1) Valeurs alignées sur 1,5 °C, ce qui va au-delà de l'objectif initial de réduction de 30 % soumis à la SBTi en 2019.

(2) tCO₂e par euro de résultat opérationnel courant ; périmètre de reporting SBT : Biens achetés (matières premières agricoles et emballages) et transports, à l'exclusion des données sur les objets publi-promotionnels (non disponibles pour l'exercice 2022/23).

3.4.1.6 Présentation générale de l'empreinte carbone de Pernod Ricard

L'empreinte carbone globale du Groupe s'est élevée à 4 789 432 tonnes de CO₂e (Scopes 1, 2 et 3 ; tous types de GES compris) pour l'exercice 2022/23, dont 263 223 tonnes proviennent de l'utilisation directe d'énergie (Scopes 1 et 2) et 4 526 209 tonnes sont liées aux activités amont et aval (Scope 3).

Émissions de GES	Unité	Exercice 2017/18	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Émissions directes du Scope 1		250 542	273 580	232 381
Émissions indirectes du Scope 2 (market-based)		47 429	28 127	30 842
Émissions indirectes du Scope 2 (location-based)		91 685	68 555	73 348
Émissions des Scopes 1 et 2 ⁽³⁾		297 971	301 706	263 223
Émissions du Scope 3 (toutes les autres émissions indirectes) – calculé sur la base de facteurs d'émissions génériques ⁽⁴⁾	tCO ₂ e	3 873 667	4 484 878	4 526 209
Émissions du Scope 3 (toutes les autres émissions indirectes) – calculé sur la base de facteurs d'émissions spécifiques ⁽⁴⁾		N/A	4 344 355	4 345 176
Total des émissions (Scopes 1, 2 et 3) ⁽³⁾⁽⁴⁾		4 171 638	4 786 585	4 789 432
Intensité des émissions des Scopes 1 et 2 ⁽³⁾	tCO ₂ e/kL PA	1,28	1,05	0,88
Émissions du Scope 3 comparées aux objectifs SBT – calculées à partir des facteurs d'émissions génériques ⁽¹⁾⁽⁴⁾	tCO ₂ e	3 402 022	4 031 786	3 942 187
Intensité des émissions selon les objectifs SBT du Scope 3 ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾	tCO ₂ e/M€	1 443	1 333	1 177

(1) Les objectifs SBT se limitent aux biens achetés (matières premières agricoles et emballages) et au transport, soit 87 % des émissions de GES du Scope 3.

(2) tCO₂e par euro de résultat opérationnel courant.

(3) À partir des données market-based pour les Scopes 1 et 2 et des facteurs d'émissions génériques pour le Scope 3.

(4) Les émissions liées aux objets publi-promotionnels ont été exclues de l'empreinte de l'exercice 2022/23 en raison de difficultés de traçage. Au cours de l'exercice 2021/22, elles représentaient 1,3 % de l'empreinte totale.

Les émissions de GES de Pernod Ricard sur l'ensemble de la chaîne de valeur sont principalement issues de :

- la production de matières premières issues de l'agriculture (49 %) ;
- la production d'emballages (principalement en verre) (25 %).

Elles sont suivies par les émissions générées par :

- le transport (8 %) ;
- l'acquisition d'immobilisations (9 %) ;
- l'énergie consommée sur les sites de production (Scopes 1 et 2) (5 %) ; et
- les autres activités telles que les trajets des collaborateurs (4 %).

3.4.1.6.1 Répartition de l’empreinte carbone de Pernod Ricard par catégorie

	Émissions 2022/23 (tCO ₂ e)	% du total
Biens achetés (matières premières issues de l’agriculture) – calculé sur la base de facteurs d’émissions génériques	2 343 136	49 %
Biens achetés (emballages) – calculé sur la base de facteurs d’émissions génériques	1 217 542	25 %
Biens d’équipement (CapEx)	408 807	9 %
Activités liées aux combustibles et à l’énergie	64 871	1 %
Transport et distribution en amont	123 028	3 %
Déchets générés au cours des opérations	820	0 %
Déplacements professionnels	18 946	0 %
Trajets des collaborateurs	34 315	1 %
Actifs loués en amont	29 783	1 %
Total des émissions amont de GES du Scope 3	4 241 248	89 %
Transport et distribution en aval	258 481	5 %
Fin de vie des produits	26 480	1 %
Total des émissions aval de GES du Scope 3	284 961	6 %
Total des émissions de GES du Scope 3	4 526 209	95 %
Total des émissions de GES des Scopes 1 et 2	263 223	5 %
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES	4 789 432	100 %

3.4.1.6.2 Répartition de la consommation d’énergie de Pernod Ricard

Énergie	Unité	Exercice 2022/23
SITES DE PRODUCTION		
Total électricité	MWh	296 003
% d’électricité renouvelable	%	79 %
Total biocarburants	MWh	162 347
Total énergie renouvelable	MWh	399 988
Total énergie	MWh	1 607 476
Consommation d’énergie par unité	MWh/kL PA	5,4
SITES ADMINISTRATIFS		
Total électricité	MWh	23 123
% d’électricité renouvelable	%	28 %
Total biocarburants	MWh	968
Total énergie renouvelable	MWh	7 368
Total énergie	MWh	27 766
SITES DE PRODUCTION ET ADMINISTRATIFS		
% d’électricité renouvelable	%	75 %
% d’énergie renouvelable	%	25 %

FIGURE 8 – RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D’ÉNERGIE PAR ACTIVITÉ

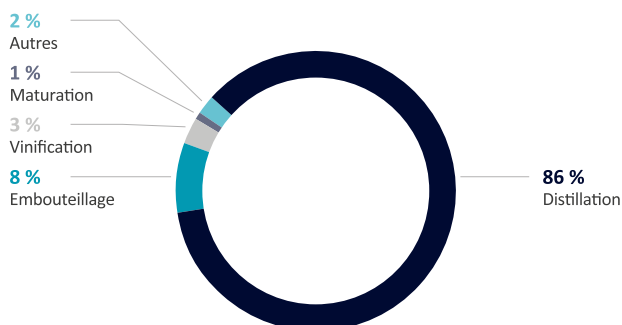
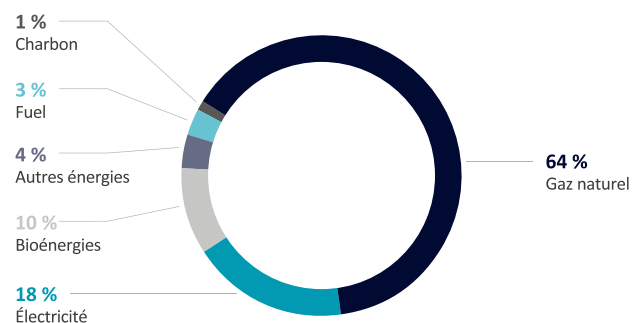


FIGURE 9 – SOURCES D’ÉNERGIE UTILISÉES PAR LES SITES DE PRODUCTION



3.4.1.6.3 Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions des Scopes 1 et 2)

Scopes 1 et 2 – Émissions des sites de production

Sur les sites de production, le Groupe poursuit ses actions sur deux fronts :

- **l'amélioration de l'efficacité énergétique** : sur le plan opérationnel, les sites de production améliorent continuellement leur efficacité énergétique par le suivi de la consommation, des évaluations énergétiques approfondies, ainsi que des investissements réguliers. Il s'agit de fixer des objectifs d'efficacité énergétique et de lancer des programmes de réduction de la consommation (renouvellement des procédés, adoption de nouvelles technologies, etc.). Plusieurs sites majeurs ont mis en place des systèmes de management de l'énergie certifiés ISO 50001 ;
- **le recours à des sources d'énergie bas carbone** : le Groupe travaille à réduire l'utilisation des combustibles fossiles et à opérer une transition vers l'électricité renouvelable de sorte à utiliser uniquement cette source d'énergie d'ici 2025 (soit par approvisionnement direct, soit via des certificats d'électricité renouvelable).

Cette année, dans le cadre de l'accélération de sa feuille de route en matière de réduction carbone, le Groupe a consolidé les opportunités de réduction avec des investissements prévisionnels dans ses sites de production à plus fortes émissions afin d'atteindre les objectifs de Scopes 1 et 2. Les principales actions comprennent :

- le remplacement des chaudières par des unités à haute efficacité énergétique ;

- le recyclage de la vapeur par la technologie de recompression mécanique des vapeurs (*mechanical vapour recompression, MVR*) ;
- la transition des combustibles fossiles vers les biocarburants et la biomasse dans les distilleries ;
- l'installation de panneaux solaires sur les sites ; et
- l'approvisionnement en électricité renouvelable et des certificats verts.

Pernod Ricard India a fortement contribué à la réduction des émissions de GES des Scopes 1 et 2 au cours de l'exercice 2022/23 en remplaçant le charbon par la biomasse, ce qui s'est traduit par une réduction de 31 108 tCO₂e par rapport à l'exercice 2021/22.

La part d'électricité renouvelable utilisée cette année a diminué, passant de 81 % au cours de l'exercice 2021/22 à 75 % au cours de l'exercice 2022/23. Cette évolution est liée à des problèmes contractuels dans les bureaux en Angleterre et à l'augmentation de la consommation d'électricité au Canada, conséquence du passage du gaz à l'électricité dans le mix énergétique. Des solutions ont été identifiées et ces deux questions seront traitées au cours de l'exercice 2023/24.

Pour encourager ces transitions, le Groupe utilise un prix interne du carbone (prix fictif du carbone) afin de prioriser les projets d'investissement bas carbone, en améliorant la rentabilité économique par rapport à une analyse économique pure. Pour l'exercice 2022/23, le prix utilisé était de 80 euros par tonne d'équivalent CO₂.

Pernod Ricard investit en faveur de la neutralité carbone de ses distilleries

Le Groupe a réalisé d'importants investissements pour ouvrir la voie à la production bas carbone de whiskey et de whisky en Irlande et en Écosse. Deux des principales Sociétés de Marques du Groupe investissent dans des technologies de pointe de réduction des émissions : **Irish Distillers** investit 300 millions d'euros et prévoit d'utiliser la MVR à la distillerie Midleton dans le comté de Cork, en Irlande, et **Chivas Brothers** alloue 100 millions d'euros, notamment pour l'utilisation de bioénergies dans deux distilleries de single malt en Écosse. Avec ces projets, les distilleries ont pour objectif d'atteindre la neutralité carbone de leurs opérations d'ici fin 2026, avec une réduction drastique de leurs émissions et la compensation du solde résiduel.

Afin de tirer parti de la croissance de son portefeuille de **whiskeys américains premium**, le Groupe investit 250 millions de dollars dans la construction d'une distillerie et d'installations de vieillissement dans le comté de Marion (Kentucky), qui visent à être neutres en carbone. La distillerie devrait être la première de cette taille à obtenir la certification LEED aux États-Unis, une distinction environnementale internationalement reconnue récompensant les bâtiments exemplaires en termes sanitaires, durables, efficaces énergétiquement et économiques. La distillerie et les chais de vieillissement seront ainsi équipés de technologies à faible émission, notamment de chaudières à électrodes alimentées par de l'électricité certifiée renouvelable se substituant à des combustibles fossiles dans le processus de production du bourbon.

Par rapport à l'exercice 2021/22, les émissions de GES des Scopes 1 et 2 ont diminué de 13 % en valeur absolue, tandis que l'intensité carbone des activités directes (mesurée par le biais des émissions des Scopes 1 et 2 par kL d'alcool distillé) affiche une amélioration de 16 % par rapport à l'exercice 2021/22 et de 31 % par rapport à l'année de référence 2017/18. Les progrès accomplis au cours de l'exercice 2022/23 témoignent des efforts que le Groupe a fournis ces dernières années en vue d'atteindre ses objectifs pour 2030.

Intégrer le développement durable aux plans de financement et d'intéressement

Après avoir réalisé avec succès sa première émission d'obligations durables pour un montant global de 750 millions d'euros et une maturité de sept ans au cours de l'exercice 2021/22, Pernod Ricard a poursuivi l'intégration de ses engagements en matière de développement durable dans ses opérations et sa stratégie de financement au cours de l'exercice 2022/23.

Pour ce faire, le Groupe a mené **deux opérations de financement durable** qui, conformément à la première émission d'obligations durables du Groupe, comportent des objectifs relatifs à ses engagements de réduction des émissions absolues de GES (Scopes 1 et 2) et de diminution de la consommation d'eau par unité dans les distilleries :

- en octobre 2022, le Groupe a émis sa deuxième émission d'obligations durables pour un montant agrégé en principal de 1,1 milliard d'euros, réparti en une tranche de 600 millions d'euros à six ans et une tranche de 500 millions d'euros à dix ans ;
- en mai 2023, le Groupe a signé sa première **ligne de crédit renouvelable** indexée sur des indicateurs de développement durable, d'un montant total de 2,1 milliards d'euros, afin de refinancer sa ligne de crédit existante arrivant à maturité en juin 2024. Cette nouvelle ligne de crédit a été signée auprès de 22 banques, avec une échéance initiale en avril 2028, et deux options d'extension d'un an chacune.

En outre, le Groupe a ajouté des critères à son **plan d'intéressement à long terme**, lesquels ont été étendus au cours de l'exercice 2021/22 pour inclure des indicateurs clés de performance relatifs à la réduction des émissions de carbone (Scopes 1 et 2), à la diversité et à l'inclusion, à la consommation responsable et à la consommation d'eau.

Pour plus d'informations sur le plan d'intéressement à long terme de Pernod Ricard, veuillez vous reporter à la partie 2, sous-section 2.6.5 Autres éléments de la politique de rémunération.

Pour plus d'informations sur les contrats de crédit de Pernod Ricard, y compris les obligations durables et le programme Euro Medium Term Notes (EMTN) mis à jour en octobre 2022 et juin 2023, voir la partie 5, sous-section 5.6.2 Contrats de financement du présent document.

3.4.1.6.4 Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions du Scope 3)

Scope 3 – Engagement auprès des fournisseurs

Pernod Ricard croit fermement en la valeur de la collaboration et est conscient que le traitement des émissions de GES du Scope 3 nécessite une action collective et une approche holistique. C'est pourquoi le Groupe s'engage activement auprès de ses fournisseurs pour créer un avenir plus durable pour son industrie et la planète. Il donne la priorité à la mise en place de partenariats solides afin d'élaborer des stratégies efficaces de réduction des émissions de carbone sur la base des principes fondamentaux suivants :

- **Amélioration de la qualité des données primaires relatives aux émissions de CO₂ tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.** Le Groupe comprend que des données précises et complètes constituent la base d'une prise de décision éclairée. Sa collaboration étroite avec les fournisseurs encourage ces derniers à affiner leurs processus de collecte de données et permet au Groupe de mieux analyser leurs émissions de carbone. Il peut ainsi identifier les domaines d'amélioration et développer des initiatives ciblées pour réduire leur impact environnemental.
- **Mise à disposition des fournisseurs d'outils et ressources nécessaires pour mesurer efficacement leur empreinte carbone.** Les fournisseurs ne bénéficient pas tous du même niveau d'expertise et n'ont pas tous accès à des techniques de mesure avancées. Le Groupe leur apporte par conséquent son soutien en partageant les bonnes pratiques et en déployant des outils de mesure faciles d'utilisation, ce qui renforce les capacités des fournisseurs en matière d'évaluation de leur empreinte carbone et d'identification des opportunités de réduction.
- **Échanges ouverts et collaboratifs avec les fournisseurs.** Le Groupe complète ces approches basées sur les données en veillant à ce que les fournisseurs disposent d'une plateforme pour échanger des idées, partager des expériences et fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de CO₂ en collaboration avec lui. L'implication des fournisseurs dans les processus décisionnels garantit la prise en compte de leur expertise et de leurs points de vue, et permet d'explorer des projets innovants et plus ambitieux dont l'impact peut être significatif.

- **Engagement à repousser les limites et à explorer de nouvelles possibilités.** Pernod Ricard est convaincu qu'il s'agit là de la clé d'une véritable durabilité, et s'efforce d'adopter des projets ambitieux qui remettent en cause le *statu quo* – qu'il s'agisse de mettre en œuvre des sources d'énergie renouvelable, d'optimiser la logistique des transports ou d'adopter les principes de l'économie circulaire.

Scope 3 – Matières premières agricoles

Les matières premières agricoles constituent le principal contributeur à l'empreinte carbone de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Étant donné la dépendance intrinsèque de ses produits vis-à-vis de l'agriculture, le fait de définir et contribuer à l'amélioration des pratiques agricoles est une priorité stratégique pour le Groupe. Celui-ci a ainsi mené des projets pilotes de viticulture régénératrice dans ses propres vignobles pour tester de nouvelles pratiques. Le Groupe travaille également avec les fournisseurs de matières premières agricoles afin d'établir les meilleures trajectoires de réduction des émissions de carbone et d'augmenter la séquestration du carbone dans les terroirs.

Dans le cadre de ces efforts, la première étape consiste à identifier la base de référence en recueillant les facteurs d'émission spécifiques pour les principaux contributeurs du Groupe, puis les facteurs d'émission de carbone. Des études spécifiques ont été menées au cours de l'exercice 2022/23 afin de mieux comprendre les situations locales, comme ce fut le cas en Inde pour les brisures de riz et les émissions spécifiques liées aux engrais. La deuxième étape consiste à modéliser des voies de décarbonation basées sur des pratiques générant moins d'émissions, parallèlement à la mise en place de pratiques visant à améliorer l'élimination du carbone.

Il est difficile de faire changer les choses pour ce qui concerne les matières agricoles, dont le principal défi est de limiter le risque portant sur le rendement et de mettre progressivement en œuvre des pratiques moins émettrices. À ce titre, le Groupe aborde dès le début des échanges des questions économiques afin de permettre le financement de la transition (tests, formation, financement de nouveaux équipements ou intrants), et d'offrir des primes d'encouragement, puis de compenser les éventuels surcoûts de production.

Scope 3 – Emballages et objets publi-promotionnels

Les emballages et objets publi-promotionnels (objets publicitaires) représentent la deuxième part la plus importante d'émissions de GES de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Pour réduire leur impact carbone, le Groupe met l'accent sur :

- l'amélioration de son approche de l'écoconception des emballages, en se concentrant principalement sur la réduction de leur poids et l'augmentation du contenu recyclé ;
- la collecte de données primaires sur l'empreinte carbone des fournisseurs qui permettent de mieux analyser sa composition, les points d'écueil et de développer des plans d'action pertinents pour traiter ces sujets ;
- l'incitation des fournisseurs à élaborer des feuilles de route de réduction du CO₂ alignées sur l'objectif SBT du Scope 3 du Groupe ;
- la mise en place d'actions conjointes avec les fournisseurs, selon la feuille de route de réduction du CO₂, visant à réduire les émissions liées à leur production manufacturière (voir la sous-section 3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets) ;
- l'exploration de nouvelles technologies et de méthodes innovantes à faible teneur en carbone pour se conformer aux exigences du Groupe en matière d'emballages ;
- l'exploration de modèles alternatifs de conditionnement et de distribution.

Scope 3 – Logistique et transport

Pernod Ricard cherche à optimiser le transport terrestre grâce à :

- un meilleur chargement des véhicules ;
- des plannings ajustés ;
- le recours à des options multimodales chaque fois que cela est possible (train, barges, etc.) ;
- l'utilisation de biocarburants alternatifs pour le transport par camion et des véhicules plus performants.

Le Groupe utilise la solution logicielle EcoTransIT World qui a recours à une méthodologie basée sur la modélisation des données pour calculer avec précision les émissions de CO₂ de sa chaîne logistique. Cela lui permet d'obtenir des itinéraires de qualité et une image plus claire des performances de transport de ses prestataires logistiques. L'adoption d'un système fiable de suivi des émissions de carbone est essentielle aux processus de prise de décision afin de sélectionner les meilleures options quant au mode de transport, à l'itinéraire, au transporteur et/ou au port à chaque étape d'une cargaison.

Implémentation du suivi des émissions logistiques au sein des Sociétés de Marques de Pernod Ricard

En Europe, **Wyborowa** a opté au cours de l'exercice 2022/23 pour un transport multimodal ferroviaire sur les étapes de pré- et post-acheminement pour la livraison de produits finis de la Pologne vers le Mexique, ce qui a permis de réduire de 31 % les émissions de CO₂ tout en augmentant de 21 % le nombre de produits expédiés et l'optimisation des coûts.

The Absolut Company est membre du Clean Shipping Project et utilise, à ce titre, le Clean Shipping Index, un outil qui permet de comparer facilement les frais de port et de chenal, et de choisir des solutions de transport plus durables.

Martell-Mumm Perrier-Jouët est partenaire de TransOceanic Wind Transport (TOWT), une entreprise de transport à la voile qui développe des solutions logistiques de transport à la voile bas carbone depuis 2011.

3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité

Tous les produits de Pernod Ricard tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. Le Groupe s'engage à préserver chaque terroir et sa biodiversité de manière à répondre aux défis du changement climatique pour garantir des ingrédients de qualité, aujourd'hui et pour les générations à venir. Ainsi, Pernod Ricard travaille en étroite collaboration avec les agriculteurs, les fournisseurs et les communautés (voir la sous-section 3.5.2.2 Soutien aux communautés d'agriculteurs) pour développer des pratiques d'agriculture durable et régénératrice dans ses terroirs, y compris ses propres vignobles, afin de :

- protéger les écosystèmes, favoriser la biodiversité et le capital naturel (sauvage ou cultivé) en protégeant les habitats et chaînes trophiques ;

- réduire les émissions de gaz à effet de serre et explorer les puits de carbone potentiels au sein des filières agricoles de Pernod Ricard, ce qui passe également par l'adaptation de ses cultures et de ses pratiques agricoles.

Les sous-sections suivantes traitent des sujets relatifs aux efforts de Pernod Ricard dans ce domaine, à savoir :

- l'empreinte agricole du Groupe ;
- le terroir mapping du Groupe ;
- l'approvisionnement durable et la certification ;
- les programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité.

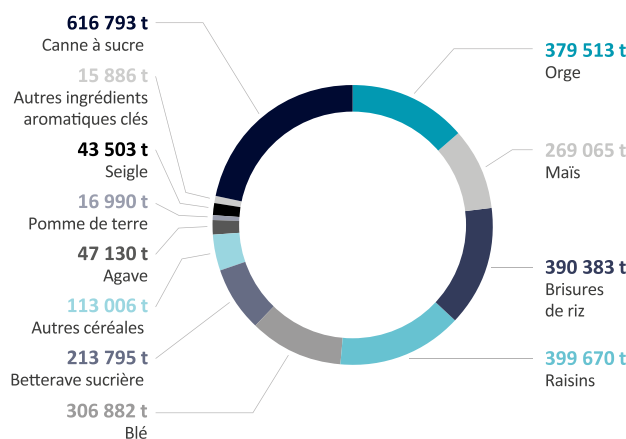
3.4.2.1 Empreinte agricole de Pernod Ricard

Pernod Ricard produit et source plus de 100 ingrédients d'origine naturelle provenant d'environ 60 pays. Chacun de ces ingrédients est cultivé au sein d'un terroir façonné par ses caractéristiques uniques en matière de climat, de type de sols, d'écosystèmes et le savoir-faire propre aux différentes populations et communautés locales.

EMPREINTE AGRICOLE DE PERNOD RICARD

Terroirs	Ingrédients
+ de 350 terroirs dans environ 60 pays	Environ 100 ingrédients d'origine naturelle achetés
Empreinte totale estimée à environ 376 000 hectares, dont l'exploitation directe par Pernod Ricard est répartie comme suit :	Environ 2 830 000 de tonnes de matières premières agricoles utilisées, notamment des céréales ⁽¹⁾ , des raisins, de la canne à sucre, de l'agave, de la betterave sucrière et des ingrédients aromatiques ⁽²⁾ .
<ul style="list-style-type: none"> • 1 406 hectares dédiés à la culture de l'agave au Mexique ; et • 5 399 hectares dédiés aux vignobles dans huit terroirs : <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle-Zélande : 45,8 % • Australie : 24,1 % • France : 12,1 % • Argentine : 9 % • Espagne : 5,6 % • Chine : 2 % • États-Unis : 1 % • Canada : 0,2 % 	

FIGURE 10 – EMPREINTE AGRICOLE DE PERNOD RICARD



(1) Blé, orge, seigle, maïs, riz, sorgho.

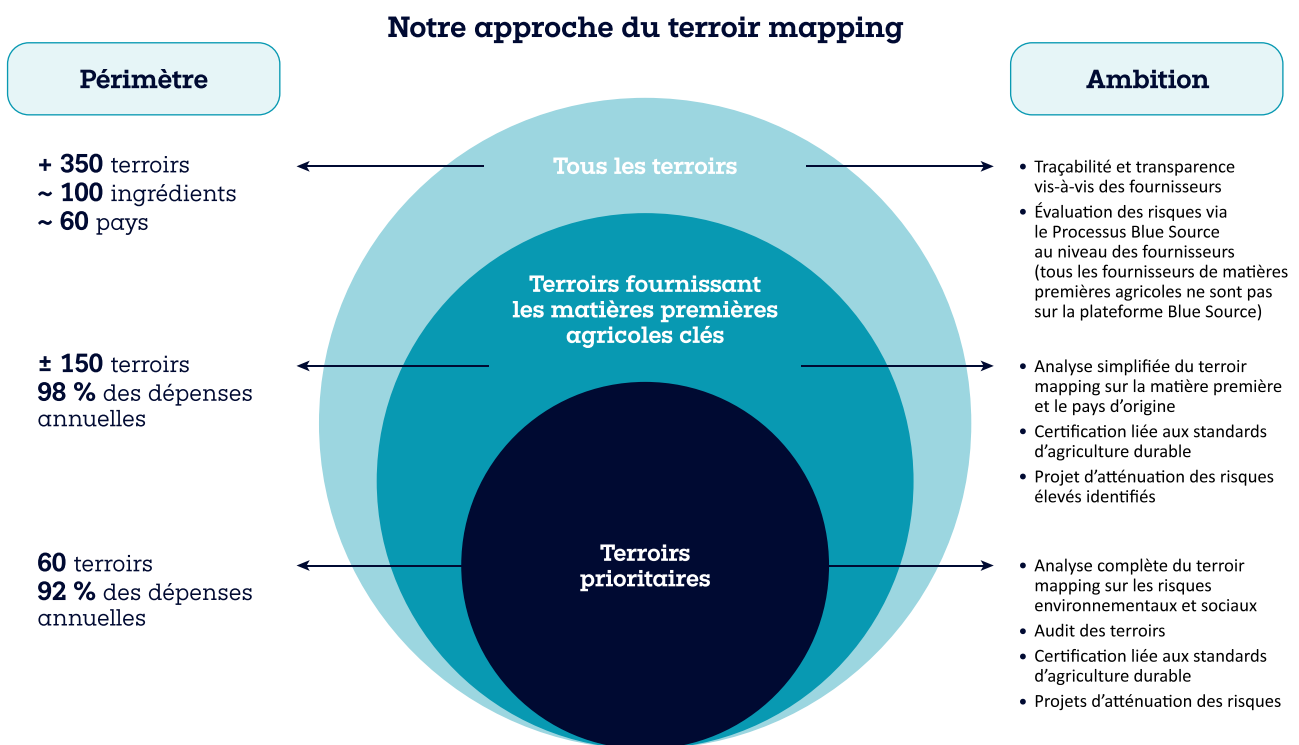
(2) Café, noix de coco, fenouil, anis étoilé, réglisse, genièvre, coriandre, gentiane et orange.

3.4.2.2 Terroir mapping du Groupe

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Couvrir l'ensemble des matières premières agricoles clés (dépenses annuelles) par le terroir mapping	2022	100 %	98 %	100 %	Atteint

Pour appréhender les risques au sein des chaînes d'approvisionnement agricoles, répondre à son devoir de vigilance et concrétiser son ambition de préservation de ses terroirs, le Groupe a mis en place un plan d'action à trois niveaux. Celui-ci permet de cartographier les différents terroirs (terroir mapping) pour obtenir une traçabilité, d'évaluer les risques sociaux et environnementaux sur ces terroirs et de mettre en place des programmes de développement durable en fonction de leur importance.

FIGURE 11 – PLAN D'ACTION EN FAVEUR DE LA PRÉSERVATION DES TERROIRS DE PERNOD RICARD

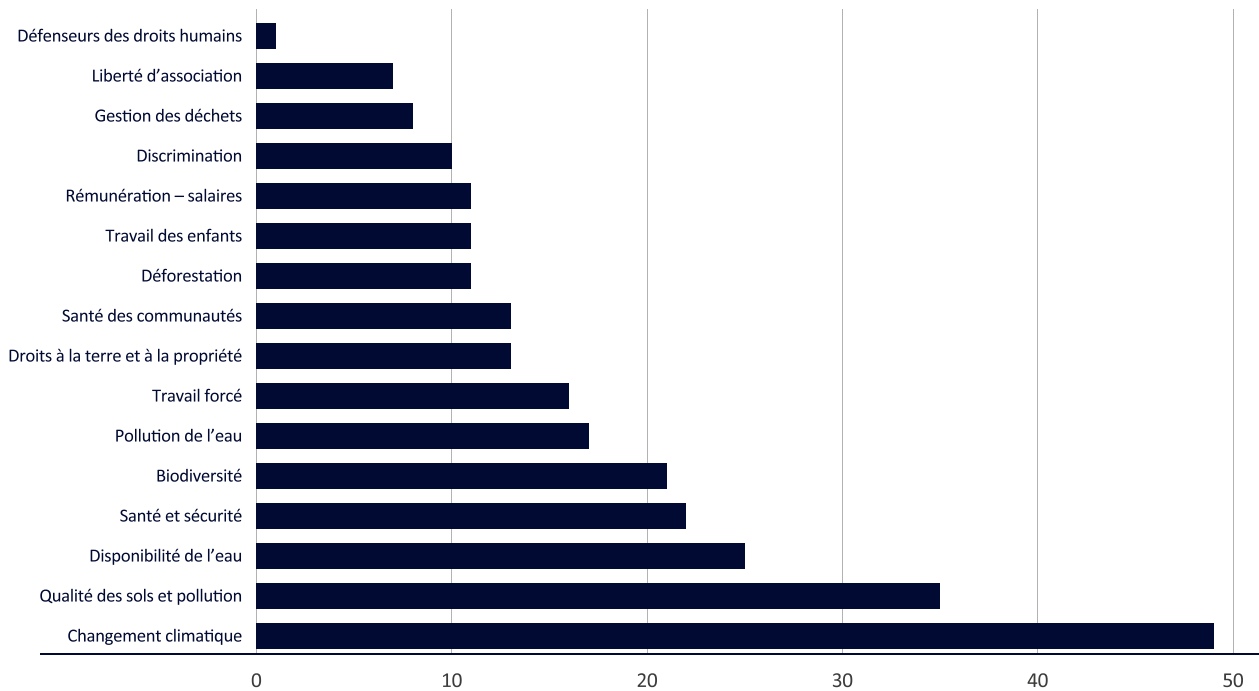


Depuis l'exercice 2020/21, dans le cadre de ce plan d'action, 60 terroirs ont été identifiés comme des priorités stratégiques car ils représentent la part la plus importante des achats annuels du Groupe (soit 92 % des dépenses annuelles) et fournissent des matières premières clés ou emblématiques. Tous les terroirs identifiés sur ces critères ont fait l'objet d'une analyse complète de cartographie des risques, afin d'explorer des questions environnementales et sociales :

- 28 ont été évalués comme présentant un risque potentiel élevé ;
- 18 ont révélé un risque potentiel moyen ; et
- 14 ont révélé un risque potentiel faible.

Les résultats du terroir mapping mettent en évidence la sensibilité des cultures aux effets du changement climatique, notamment de façon aiguë à la sécheresse, mais aussi l'impact de ces effets sur les écosystèmes (biodiversité, sols et eau) et sur les communautés.

FIGURE 12 – FRÉQUENCE DES RISQUES POTENTIELS SUR LES TERROIRS PRIORITAIRES DU GROUPE



Ces évaluations couvrent également une autre problématique mondiale étroitement liée au changement climatique : la déforestation, un phénomène souvent induit par le type d'expansion agricole qui pourrait intervenir au sein des terroirs du Groupe. Bien que Pernod Ricard ne fasse pas partie des secteurs contribuant le plus à la déforestation, des analyses sont en cours pour identifier plus précisément les zones sensibles. Cela permettra au Groupe de mettre en place des politiques et plans de lutte contre la déforestation conjointement avec ses fournisseurs.

Au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard a poursuivi son examen approfondi des terroirs stratégiques, ayant atteint son objectif de 100 % des matières premières agricoles clés couvertes par la cartographie des risques d'ici fin 2022.

3.4.2.3 Durabilité de l'approvisionnement des ingrédients

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Produire ou sourcer 100 % des principales matières premières clés ⁽¹⁾ selon un cahier des charges d'agriculture durable ⁽²⁾	2030	100 %	31 %	34 %	Conforme au plan

(1) Caractérisées par les dépenses annuelles.

(2) Normes définies par des données de référence et les filiales du Groupe.

Les terroirs de Pernod Ricard sont liés à des questions clés de vulnérabilité environnementale et sociale, telles que le changement d'utilisation des sols, l'érosion de la biodiversité due à la pollution, la concurrence entre la production alimentaire, la production d'énergie, le stockage du carbone, ainsi que les droits humains et les conditions de travail. C'est pourquoi le Groupe s'engage pleinement à mettre en œuvre des pratiques d'approvisionnement durable qui garantissent que Pernod Ricard ne contribue à aucun de ces risques et qu'il crée des impacts positifs et des bénéfices mutuels pour les terroirs et les communautés locales. Ainsi, Pernod Ricard entend certifier toutes ses matières premières clés selon des normes de développement durable reconnues. Le Groupe a développé un outil d'analyse comparative pour sélectionner plus facilement les meilleures normes qui soient, conformément aux Principes Clés d'Agriculture Durable, tout en permettant à ses filiales d'élaborer leurs propres normes avec leurs partenaires locaux et ainsi mieux prendre en

compte les spécificités locales. Toutes les normes sélectionnées doivent faire l'objet d'un contrôle par des tiers et visent à couvrir la plupart des risques de niveau élevé et moyen identifiés grâce à la cartographie des risques des terroirs.

Au cours de l'exercice 2022/23, le Groupe a travaillé avec ses terroirs à l'identification de certifications adaptées tenant compte des cultures locales, des habitudes de travail, mais aussi du potentiel de transformation des pratiques. En outre, Pernod Ricard a actualisé et publié ses Principes Clés d'Agriculture Durable. Ce document présente un ensemble de bonnes pratiques pour guider l'ensemble des filiales dans la gestion des paysages, de la biodiversité, de la santé des végétaux et la vie des sols, de l'eau, des droits humains et des relations avec les fournisseurs. Il couvre également les différents contextes et systèmes agricoles, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Approvisionnement durable et partenariats en faveur de la préservation de la nature

Au cours de l'exercice 2022/23, le Groupe est également devenu membre de l'Union for Ethical BioTrade (UEBT), une association à but non lucratif qui promeut l'« approvisionnement avec respect », afin de soutenir la durabilité des ingrédients aromatiques.

Prochaines étapes et engagements futurs

Le défi des prochaines années consistera à accélérer la mise en place de certifications d'agriculture durable reposant sur des matières premières agricoles clés pour tous les terroirs et d'identifier des alternatives où cela n'est pas possible. Pernod Ricard collaborera avec les ONG locales afin de s'assurer que les risques sont maîtrisés.

3.4.2.4 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Déployer des programmes d'agriculture régénératrice ou de biodiversité en lien avec les terroirs prioritaires (chaîne d'approvisionnement ou paysages, couvrant généralement à la fois l'agriculture et la biodiversité) dans l'ensemble des filiales directes	2030	100 %	73 %	82 %	Conforme au plan
	Tester des modèles locaux de cultures régénératrices sur les vignobles du Groupe dans huit régions viticoles, de manière à capter davantage de carbone dans les sols et à partager les connaissances avec les acteurs du secteur (<i>cumulatif</i>)	2025	8	5	7	Conforme au plan

Le cœur de métier du Groupe est inextricablement lié au bon fonctionnement des écosystèmes. La perturbation de l'un de leurs composants (tels que le sol, l'eau, le climat, le paysage) ayant un impact direct sur les autres, Pernod Ricard porte une attention particulière à chacun d'entre eux pour mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre et rétablir les équilibres naturels.

C'est dans cet esprit que le Groupe souhaite sortir progressivement des modèles conventionnels pour réduire la pression exercée sur les ressources et promouvoir des modèles d'agriculture régénératrice bénéfiques.

Pernod Ricard et l'agriculture régénératrice

L'agriculture régénératrice est un système holistique qui vise à maximiser les effets positifs sur le climat, les écosystèmes et la biodiversité, ainsi que sur le bien-être des communautés agricoles. Elle consiste à combiner des pratiques agroécologiques au niveau du terrain, de l'exploitation et du paysage pour améliorer la santé et la fertilité naturelle du sol, restaurer les écosystèmes et améliorer la capacité de rétention de l'eau et la résistance au stress hydrique. À long terme, ce modèle vise également à réduire les émissions de GES et à augmenter le stockage du carbone.

L'une des caractéristiques de l'agriculture régénératrice est qu'elle est centrée sur l'humain, en ce sens qu'elle vise à apporter une vie équilibrée aux communautés agricoles tout en assurant leur santé ainsi qu'une viabilité économique à long terme. La résistance générale du terroir en est améliorée, et les rendements et la qualité des ingrédients en sont garantis.

Concrètement, cela se traduit par une série de pratiques agricoles, telles que :

- la rotation régulière des cultures ;
- l'enherbement afin de protéger les sols ;
- la gestion durable de l'eau ;
- la minimisation de l'utilisation d'engrais chimiques ;
- la diversification des paysages et des cultures ;
- la minimisation des perturbations du sol ; et
- la promotion de relations équitables.

Pour Pernod Ricard, l'agriculture régénératrice et la régénération de la nature constituent une solution complémentaire à l'échelle des terroirs pour répondre aux principaux domaines d'impact, notamment l'adaptation au changement climatique et son atténuation, la biodiversité, le bilan hydrique et l'intégration des communautés.

Pour accompagner ce parcours dédié aux terroirs prioritaires, Pernod Ricard a décidé de rejoindre le mouvement français **PADV** (Pour une Agriculture Du Vivant). À l'aide de son indice de régénération, le Groupe a mesuré le point de départ de ses exploitations partenaires, puis a mis en place des leviers pour améliorer la résilience des terroirs. En 2021, le Groupe est devenu la première entreprise partenaire de l'Agriculture and Land Health initiative de l'**UICN** ⁽²⁰⁾ qui vise à construire un mouvement mondial pour une agriculture durable et régénératrice (réunissant sociétés, experts, universités et organisations internationales). Au cours de l'exercice 2022/23,

Pernod Ricard a rejoint l'**Organization for Biodiversity Certificates** en tant que membre fondateur, aux côtés de partenaires tels que le Muséum d'Histoire Naturelle et Carbone4. L'organisation vise à concevoir un indice de biodiversité en comparant l'état d'un écosystème à son état avant la survenue de perturbations, afin de quantifier et de certifier les « gains de biodiversité ».

Depuis l'exercice 2019/20, 19 programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité ont été lancés au total, dont sept dans les vignobles du Groupe.

⁽²⁰⁾ Union Internationale pour la Conservation de la Nature.

Programmes d'agriculture régénératrice des Sociétés de Marques et filiales de Pernod Ricard

Cognac Martell et champagnes Mumm et Perrier-Jouët

Suite à un diagnostic complet des deux terroirs français, le Cognac Martell et les Champagnes Mumm et Perrier-Jouët, il a été mis en place un programme pilote pour explorer trois domaines principaux : la vie du sol, la santé et la nutrition des plantes, et la gestion des paysages. En collaboration avec des spécialistes de l'agroécologie, le programme consiste notamment à former les viticulteurs du Groupe, mais aussi ses partenaires, pour améliorer leur compréhension de la complexité des écosystèmes naturels et négocier au mieux leur transition vers les pratiques durables.

Irish Distillers

Les filiales de Pernod Ricard Irish Distillers et Heineken Ireland viennent de lancer un projet de collaboration d'une durée de trois ans visant à aider 15 cultivateurs d'orge de brasserie à adopter des pratiques agricoles régénératrices dans leurs exploitations. Ce projet met l'accent sur le partage des connaissances et sur l'implication d'acteurs essentiels, tels que le producteur de malt Boortmalt ou l'ONG internationale Earthworm Foundation.

Fondation Pernod Ricard India

En Inde, le programme phare de la Fondation Pernod Ricard India, WAL (*Water, Agriculture, Livelihoods*), vise à favoriser la pérennité des ressources en eau et à promouvoir une gestion durable et régénératrice des ressources, tout en sécurisant les conditions de vie des communautés défavorisées telles que les petits agriculteurs, les femmes et les jeunes.

Prochaines étapes et engagements futurs

Le Groupe n'en est qu'au début de sa transition vers la résilience, comme en témoignent ses projets pilotes. Les prochaines étapes auront pour but de développer l'agriculture régénératrice à grande échelle. L'un des principaux défis consistera à accompagner le changement de pratiques des agriculteurs en leur fournissant des solutions agronomiques et financières, ainsi qu'en les soutenant tout au long de leur apprentissage, et en favorisant les échanges.

3.4.3 Utilisation responsable des ressources

Les ressources épuisables de la planète sont soumises à une immense pression et le modèle de production linéaire traditionnel a atteint ses limites. La circularité est l'une des priorités de Pernod Ricard, dont les efforts portent particulièrement sur :

- la préservation et la restauration des ressources en eau utilisées pour les activités du Groupe ;
- la conception d'emballages circulaires et l'exploration de modèles de distribution répondant au principe de circularité ;
- la minimisation et la récupération des déchets du Groupe liés à la production.

Une telle évolution réduira les ressources consommées, les déchets produits et, à terme, l'impact environnemental et les émissions de carbone de Pernod Ricard.

3.4.3.1 Préservation des ressources en eau

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Réduire l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (<i>par unité d'alcool distillé</i>) de 20 % par rapport à l'exercice 2017/18	2030	- 20 %	- 10,7 %	- 8,1 %	En progrès
<i>Intégré aux opérations de finance verte</i>	<i>Réduire l'intensité de la consommation d'eau des distilleries uniquement (par unité d'alcool distillé) de 20,9 % par rapport à l'exercice 2017/18</i>	2030	- 20,9 %	- 6,2 %	- 3,7 %	<i>En progrès</i>
Feuille de route S&R 2030	Recharger les bassins-versants pour les sites de production et co-packers dédiés implantés dans des zones à risque élevé	2030	100 %	59,7 %	58,3 %	En progrès

L'eau est une composante essentielle des produits élaborés par Pernod Ricard. De l'irrigation des cultures à la transformation des matières premières, en passant par la distillation, l'assemblage des eaux-de-vie et la formulation des produits, l'eau est utilisée à toutes les étapes du cycle de vie du produit.

Le Groupe est ainsi confronté à plusieurs défis. Il doit :

- réduire la consommation d'eau de ses opérations ;
- favoriser la recharge dans les bassins en situation de stress hydrique où sont implantés ses sites de production et ses co-packers ;
- préserver la qualité de l'eau en contrôlant les polluants rejetés par les sites de production ;
- se conformer pleinement aux évolutions des réglementations environnementales.

Partenariats de Pernod Ricard pour la préservation et la gestion de l'eau

Pernod Ricard est membre du **CEO Water Mandate** de l'ONU depuis septembre 2010, réaffirmant ainsi son engagement en faveur de la protection des ressources en eau. Cette année, dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur l'eau 2023, Pernod Ricard a participé, aux côtés de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et d'autres acteurs du secteur, à la création de la « **Water Academy** », qui vise à dispenser des formations innovantes et à renforcer les moyens d'action humains face aux grandes problématiques urgentes liées à l'eau.

En Inde, le programme phare de la Fondation Pernod Ricard India, **WAL (Water, Agriculture, Livelihoods)**, vise à favoriser la pérennité des ressources en eau et à promouvoir une gestion durable et régénératrice des ressources, tout en sécurisant les conditions de vie des communautés défavorisées telles que les petits agriculteurs, les femmes et les jeunes.

Concernant la chaîne d'approvisionnement agricole, la technique d'irrigation au goutte-à-goutte est utilisée dans tous les vignobles irrigués exploités par le Groupe. Cela permet de réduire la consommation d'eau au strict nécessaire. Par ailleurs, compte tenu de la prédominance des matières premières agricoles dans son empreinte eau, Pernod Ricard travaille au niveau local avec les fournisseurs des filiales pour établir des normes d'agriculture durable qui minimisent la consommation d'eau (voir les sous-sections 3.4.2.4 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité et 3.4.3.1.2 Stratégie de préservation des ressources en eau).

3.4.3.1.1 Consommation d'eau dans le cadre des opérations et eaux usées

Consommation d'eau dans les vignobles

Pernod Ricard s'approvisionne en raisins auprès de 17 pays viticoles, dont sept ont des vignobles exploités directement par le Groupe.

Étant une culture pérenne, la vigne est particulièrement sensible aux effets du changement climatique et notamment aux sécheresses, aux incendies ou encore au gel. L'augmentation de la fréquence et de la gravité de tels événements est une tendance qui se confirme depuis trois ans dans les vignobles du Groupe. Au cours de l'exercice 2022/23, les vignobles de Pernod Ricard ont consommé 9,6 millions de m³ d'eau, ce qui représente une forte baisse par

rapport aux exercices précédents, grâce à l'utilisation de dispositifs de précision comme des systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte. L'amélioration de la résilience des vignes en réponse à la pénurie d'eau sera au cœur de programmes pilotes sur la viticulture régénératrice.

Présentation générale de la consommation d'eau du Groupe dans le cadre de ses opérations

Pour réduire la consommation directe d'eau au niveau des sites de production, le Groupe concentre ses efforts sur deux axes principaux :

- l'amélioration de systèmes de mesure et de suivi de la consommation d'eau ; et
- la mise en œuvre de mesures d'économie, de réutilisation et de recyclage de l'eau.

Le plan d'intéressement à long terme de Pernod Ricard comporte des critères RSE, dont l'un concerne la mise en œuvre de la feuille de route eau (en l'occurrence, une réduction de 20,9 % de l'intensité de consommation de l'eau dans les distilleries d'ici 2030 par rapport à l'exercice 2017/18). L'exercice 2022/23 a connu une légère augmentation de l'intensité de consommation d'eau dans les distilleries (+ 2,7 % par rapport à l'exercice 2021/22), en raison principalement de l'intégration de nouveaux sites dans le périmètre de *reporting*, les derniers sites intégrés ayant une intensité supérieure à la moyenne du Groupe.

TABLEAU 2 – CONSOMMATION D'EAU ET PERFORMANCE DES SITES DE PRODUCTION DE PERNOD RICARD

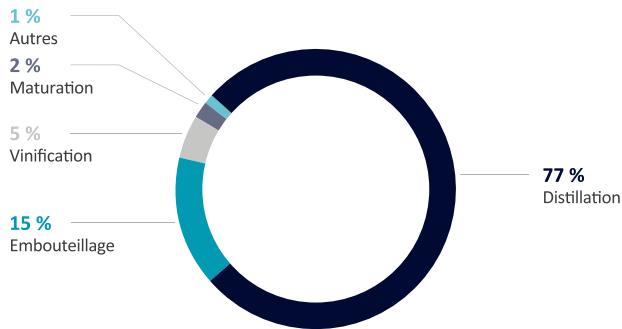
	Unité	Exercice 2017/18	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Volume total de prélèvement d'eau	m ³	25 011 450	27 223 807	28 099 389
Consommation totale d'eau (tous sites de production)	m ³	5 824 258	6 420 226	6 860 194
Consommation totale d'eau (distilleries uniquement)	m ³	4 427 980	5 128 123	5 472 409
Intensité de la consommation d'eau (tous sites de production)	m ³ /kL AA	25,0	22,4	23,0
Intensité de consommation d'eau (distilleries uniquement)	m ³ /kL AA	19,0	17,8	18,3
Volume total d'eaux usées rejetées	m ³	4 390 900	4 972 026	5 448 061

Note : la consommation totale d'eau de l'exercice 2017/18, qui sert de base de référence, a été révisée cette année pour refléter une mise à jour des calculs sur l'un des sites de production, impactant l'ensemble des valeurs de 2017/18 figurant dans ce tableau (consommation totale et intensité).

TABLEAU 3 – SOURCES DE LA CONSOMMATION D'EAU DES SITES DE PRODUCTION (m³)

	Exercice 2022/23 (toutes zones)	Dont zones soumises à un stress hydrique élevé
Eau souterraine ou de source	2 749 520 (40 %)	308 372
Eau provenant d'une rivière, d'un barrage, d'un lac ou d'une autre source	1 946 456 (28 %)	335 848
Eau provenant du réseau public	2 164 217 (32 %)	198 660

FIGURE 13 – RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU DES SITES DE PRODUCTION PAR ACTIVITÉ



Méthodologie de la comptabilité de l'eau

La comptabilité de l'eau de Pernod Ricard couvre la consommation d'eau des sites de production soumis au *reporting* environnemental au cours de l'exercice en cours (voir la définition à la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le *reporting* extra-financier). La consommation d'eau liée aux vignobles directement exploités par Pernod Ricard n'est pas comprise dans le périmètre consolidé.

Traitement des eaux usées

Les sites de production sont équipés de technologies variées, en fonction des exigences de qualité des eaux usées⁽²¹⁾, afin de réduire les rejets de polluants dans les milieux naturels. Ces technologies permettent également de s'assurer que l'eau rejetée par les sites de production n'endommage pas les écosystèmes environnants ou d'autres ressources naturelles. Le Groupe explore également des projets innovants pour recycler les effluents issus du traitement des eaux usées.

Cette année :

- 80 % des eaux usées ont été déversées dans un réseau d'égout public ;
- 14 % ont été rejetées dans l'environnement après traitement ;
- 6 % ont été recyclées pour l'irrigation des vignobles.

Prochaines étapes et engagements futurs

Le Groupe continuera à lancer des initiatives de réduction de la consommation d'eau sur les sites de production, principalement dans les grandes distilleries. Au cours de l'exercice 2023/24, un important programme en la matière est prévu à la distillerie Midleton.

3.4.3.1.2 Stratégie de préservation des ressources en eau

Les ressources en eau étant inégalement réparties, les niveaux de risque varient en fonction de la localisation des sites de production du Groupe et des activités de co-packing. Pour mieux comprendre et identifier les priorités, les sites ont été classés en risques extrêmement élevés, risques élevés et risques faibles à moyens, à l'aide d'un indice interne de risque lié à l'eau, calculé grâce aux indicateurs de l'outil *Aqueduct Water Risk Atlas* (voir la définition à la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le *reporting* extra-financier). Le Groupe a pour objectif de recharger l'équivalent de l'eau consommée par les sites de production dans des zones à risques élevés par le biais de projets locaux de préservation des écosystèmes aquatiques. Cela contribue à une meilleure gestion des bassins-versants :

- en améliorant l'accès à l'eau potable et à l'assainissement ;
- en favorisant une consommation durable de l'eau ; et
- en améliorant la gestion intégrée des ressources en eau au sein des collectivités.

Niveau de risque de la zone Situation de Pernod Ricard

Risques extrêmement élevés	Neuf sites appartenant au Groupe (Inde, Arménie, Mexique et Chine). 7,5 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risques élevés	Sept sites appartenant au Groupe (Arménie, Australie, Espagne et France). 4,8 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risques moyens	24 sites appartenant au Groupe. 9,2 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risques faibles	53 sites appartenant au Groupe. 78,5 % de la consommation totale d'eau des sites de production.

Sites	Consommation d'eau au cours de l'exercice 2022/23 (m ³)	Crédits eau au cours de l'exercice 2022/23 (m ³)	Niveau de recharge
Sites appartenant au Groupe	842 295	506 536	60 %
Co-packers dédiés	142 030	67 030	47 %
TOTAL	984 325	573 566	58 %

La stratégie de préservation des ressources en eau a été déployée sur les sites situés en zone à risques extrêmement élevés et à risques élevés.

Au cours de l'exercice 2022/23, 1 809 999 m³ d'eau ont été restitués à l'environnement grâce à des projets de « recharge ». Pour chaque projet, la méthodologie de calcul de l'eau restituée est vérifiée par un tiers ou un expert externe dédié. Sur ce volume, 58 % ont été considérés comme conformes à l'objectif de recharge du Groupe (c'est-à-dire qu'ils ont été retournés dans le même bassin-versant que celui où l'eau a été consommée).

Pernod Ricard India a mis en œuvre de nombreux projets de protection et de reconstitution des bassins-versants, dont plus de 150 ont été menés à bien depuis 2015, par exemple sous forme de bassins avec puits d'injections ou de création de réservoirs. Le Groupe s'engage activement auprès des communautés pour soutenir la préservation de l'eau, et fournir ou améliorer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Sept co-packers indiens dédiés, situés dans des zones à risques élevés, sont intégrés dans la stratégie de préservation des ressources en eau du Groupe.

⁽²¹⁾ Tels que les traitements aérobies, anaérobies, filtration, etc.

En Arménie, Yerevan Brandy Company a développé un projet visant à réduire le gaspillage d'eau potable dans la ville d'Erevan. Au Mexique, Pernod Ricard a rejoint un projet collaboratif mené par la Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER) appelé « Charco Bendito », dans le bassin de Guadalajara, pour améliorer la disponibilité de l'eau et éliminer l'utilisation non durable de l'eau avec des initiatives de reforestation et de restauration. En Chine, Helan Mountain a initié un projet dans le Yinchuan Baohu Wetland

Park pour mettre en œuvre des mesures d'efficacité et de réduction de l'eau telles que la réparation des fuites de canalisations et l'installation de systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte. Au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard France et España ont étudié les projets de recharge des ressources en eau qui seront exécutés durant l'exercice 2023/24.

3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets

La circularité est l'une des priorités du Groupe. Pernod Ricard s'engage à faire évoluer son activité vers un modèle de fabrication circulaire qui favorise la réduction, la réutilisation et le recyclage. Une telle évolution réduira les ressources consommées, les déchets produits et, à terme, l'impact environnemental de Pernod Ricard.

3.4.3.2.1 Performances du Groupe en matière de circularité des emballages et des objets publi-promotionnels

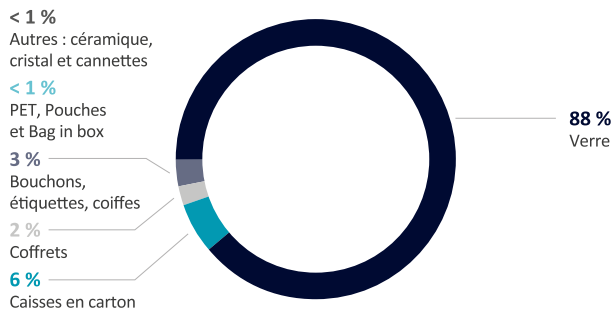
Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables	2025	100 %	-	98 %	Conforme au plan
	Certifier 100 % des cartons et papiers selon des normes assurant une gestion forestière durable ⁽¹⁾	2025	100 %	47 %	43 %	En progrès
	Atteindre 50 % de contenu recyclé post-consommation (verre)	2025	50 %	-	35 %	En progrès
	Atteindre 25 % de contenu recyclé post-consommation (bouteilles en PET)	2025	25 %	17 %	17 %	Conforme au plan
	Réduire de 5 % le poids du plastique neuf consommé par rapport à l'exercice 2019/20	2025	- 5 %	- 8 %	- 27 %	Atteint
	Appliquer les principes d'écoconception (directives sur les emballages et objets publi-promotionnels durables) pour tous les développements de nouveaux produits	2022	100 %	-	-	En progrès
	Piloter des projets de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux	2030	5	1	2	Conforme au plan
	Promouvoir le recyclage dans les marchés clés où les taux de recyclage sont faibles	2030	9	-	4	Conforme au plan
	Interdire le plastique à usage unique pour les objets publi-promotionnels	2021	100 %	100 %	100 %	Atteint
S'assurer que tous les objets publi-promotionnels soient recyclables, réutilisables ou compostables	2025	100 %	95 %	98 %	Conforme au plan	

(1) Les coffrets en carton sont inclus dans le reporting depuis l'exercice 2022/23. Ils ne figurent pas dans les données de l'exercice 2021/22.

L'impact environnemental des activités du Groupe commence dès la conception des produits, emballages et objets publi-promotionnels, et se poursuit tout au long du cycle de vie. Les phases de développement des emballages et objets publi-promotionnels représentent un moyen clé de minimiser les déchets en fin de vie des produits et de réduire l'empreinte environnementale du Groupe. Pour cette raison, Pernod Ricard met en œuvre des principes de circularité lors de la conception des nouveaux emballages et objets publi-promotionnels.

Le verre et le carton sont les principaux matériaux utilisés (plus de 90 % du poids total). Les emballages plastiques représentent moins de 5 % des emballages primaires et Pernod Ricard s'efforce d'en limiter les quantités, comme en témoigne son engagement en faveur de la vision « La Nouvelle Économie des Plastiques » de la Fondation Ellen MacArthur, dont il est signataire et partenaire.

FIGURE 14 – RÉPARTITION DU POIDS DES EMBALLAGES



3.4.3.2 Programmes et partenariats de collecte des emballages en faveur du recyclage et de la réutilisation

Pernod Ricard veut jouer un rôle clé dans la définition de normes du secteur relatives à la circularité des emballages. Il participe également à des programmes locaux de collecte et de recyclage des emballages dans le but de minimiser les déchets finaux. Les directives internes sur les emballages et les objets publi-promotionnels durables sous-tendent l'ambition du Groupe et les directives sur la « conception dans l'optique du recyclage » appliquées à la conception des emballages et objets publi-promotionnels. Tout en encourageant activement le respect de ces directives au moyen de formations régulières de l'équipe en charge des emballages et d'un pôle d'assistance spécialisé pour les filiales, le Groupe réfléchit à un système qui permettrait de mesurer leurs possibilités d'application en grandeur réelle. Les directives relatives aux emballages durables reposent sur les cinq principes d'écoconception expliqués ci-dessous.

Principes d'écoconception

Principe	Définition	Exemples de réalisation ces dernières années
Repenser	Remettre en question la nécessité de chaque composant des emballages et objets publi-promotionnels, et inventer de nouvelles solutions circulaires.	<ul style="list-style-type: none"> • The Absolut Company a lancé au Royaume-Uni sa première bouteille en papier, en partenariat avec Paboco, et travaille actuellement à la deuxième génération, en vue de réduire au strict minimum la consommation de plastique dans sa structure. • Pernod Ricard France a remplacé la coque plastique qui entourait sa flasque de Ricard par un emballage 100 % carton. • Perrier-Jouët a remplacé le coffret en carton standard de sa série limitée de champagne Belle Époque Cocoon par un écrin élaboré à partir de pulpe de papier, qui est plus léger de 93 %, a reçu le label FSC® et comporte 5 % de sarments de vigne français. • Pernod Ricard a décidé de renoncer aux coffrets pour un grand nombre de gammes, et ce, dès 2023 pour certaines catégories.
Réduire	Optimiser la conception pour réduire la taille et le poids. Limiter le nombre d'articles et éliminer le superflu.	<ul style="list-style-type: none"> • Pour réduire le poids global de ses bouteilles en verre, Pernod Ricard a fixé une limite de poids par catégorie de prestige, qui sera prise en compte pour la conception de toutes les nouvelles bouteilles. • Pernod Ricard Winemakers (Australie et Nouvelle-Zélande) a supprimé les coiffes en matériaux composites sur huit références de vins mousseux.
Réutiliser	Cesser de produire des emballages et objets publi-promotionnels à usage unique ; prôner autant que possible la réutilisation. Les objets publi-promotionnels doivent être conçus pour être réutilisés dans le cadre du même usage.	<ul style="list-style-type: none"> • Les bouteilles Imperial Blue et Royal Stag en Inde sont récupérées dans les bars et les restaurants, avant d'être lavées, remplies à nouveau et réutilisées par les consommateurs. Pernod Ricard India s'efforce en permanence d'améliorer ce système et d'accroître le pourcentage de réutilisation. • Lancement du système de distribution circulaire EcoSPIRITS en Asie pour Absolut, Beefeater et Havana Club (Hong Kong et Singapour), à étendre durant l'exercice 2023/24.
Recycler	Concevoir des emballages et des objets publi-promotionnels en pensant recyclage : utiliser un seul matériau lorsque c'est possible et éviter les solutions multimatériaux non séparables, choisir uniquement des matériaux recyclables et vérifier s'il existe un bac ainsi que des infrastructures de recyclage pour ces matériaux sur les principaux marchés visés.	<ul style="list-style-type: none"> • Le coffret en bois non recyclable du whisky Midleton Very Rare a été remplacé par un emballage en carton recyclable labellisé FSC.
Respecter	S'assurer que les matériaux sont achetés selon une démarche responsable, qu'ils présentent du contenu recyclé et sont issus de filières durables.	<ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe exige que toute nouvelle bouteille comporte au moins 25 % de PET recyclé (« rPET »), ce qui s'est traduit par une moyenne de 17 % de rPET au cours de l'exercice 2022/23.

Engagement de Pernod Ricard en faveur du recyclage et de la réutilisation dans le monde

La majorité des déchets d'emballage liés aux activités du Groupe est générée après la consommation finale des produits. L'essentiel est donc d'améliorer les solutions de tri des déchets pour les consommateurs afin que les emballages puissent être recyclés ou réutilisés. Pernod Ricard a mis sur pied ou rejoint divers projets lancés à travers le monde pour améliorer le recyclage :

- **Europe** : contribution du Groupe à hauteur d'environ 11,7 millions d'euros dans des dispositifs nationaux conçus pour améliorer la collecte et le recyclage des emballages ménagers, dont le verre ;
- **États-Unis** : le Groupe a rejoint la Glass Recycling Coalition, qui vise à promouvoir des filières de recyclage efficaces et économiquement viables, en impliquant tous les acteurs de la chaîne (producteurs de verre, embouteilleurs, prestataires de recyclage, etc.) ;
- **Brésil** : le Groupe a rejoint le projet *Glass is Good*, dont le but est d'augmenter le taux de verre recyclé en impliquant tous les acteurs de l'industrie.

Des projets sont actuellement en phase d'exploration avec des partenaires locaux dans neuf marchés clés (Inde, États-Unis, Canada, Chine, France, Brésil, Espagne, Afrique du Sud et Pologne) pour accroître la collecte et le recyclage du verre.

Convivialité Ventures, le fonds de capital-risque de Pernod Ricard, a pris une participation minoritaire dans ecoSPIRITS, startup de l'économie circulaire spécialisée dans des systèmes de distribution de vins et spiritueux premium, permettant de limiter les émissions de carbone et la production de déchets. En mars 2022, le Groupe a lancé ses premières opérations pilotes en Asie (Hong Kong et Singapour) avec la vodka Absolut, le gin Beefeater et le rhum Havana Club.

3.4.3.2.3 Réduction des déchets dans les opérations du Groupe et amélioration du recyclage sur les sites industriels

Politique	Engagement	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Objectif de gestion des déchets	Zéro tonne de déchets en décharge sur les sites de production	112 tonnes *	132 tonnes

* Les chiffres de l'exercice 2021/22 ont été corrigés à la suite d'une erreur dans les données transmises par l'une de nos filiales.

Limiter les déchets sur toute la chaîne de production et en fin de vie des produits fait partie intégrante de la démarche d'économie circulaire de Pernod Ricard. La politique du Groupe vise à limiter les déchets alimentaires et à éliminer les déchets en décharge, en garantissant le recyclage de l'ensemble des déchets générés sur les sites industriels.

Pernod Ricard s'efforce de limiter le gaspillage alimentaire à chaque étape de sa chaîne de valeur :

- dans l'agriculture amont, où il s'agit de réutiliser les sous-produits issus de la production alimentaire pour produire de l'alcool, par exemple les brisures de riz en Inde ou la mélasse de canne à sucre à Cuba ;
- dans les pays développés, où le Groupe se procure la plupart de ses matières premières agricoles, la qualité des infrastructures agricoles et les circuits d'approvisionnement courts permettent d'éviter que les produits tels que les céréales ne périssent ;
- sur les sites de production où la majorité des déchets issus de la transformation des matières premières agricoles (drêches, vinasse et marc de raisin) est recyclée pour l'alimentation animale, la production de biogaz, le compost agricole ou d'autres usages industriels ;
- au niveau du consommateur : le gaspillage est très faible, car les vins et spiritueux ont une longue durée de conservation et les emballages du Groupe sont conçus pour durer jusqu'à ce que le produit ait été entièrement consommé.

Les sites de production génèrent principalement des déchets non dangereux (les déchets dangereux représentent 1 % du total des déchets produits). Parmi les déchets non dangereux figurent :

- les déchets d'emballages (verre, papier, carton et plastique) ;
- les déchets issus de la transformation des matières premières agricoles non valorisés sous forme de sous-produits (marcs de raisin, tiges, lies, etc.) ; et
- les déchets issus des activités du site (boues d'épuration, déchets de bureau, déchets verts, etc.).

Parmi les déchets dangereux figurent les produits utilisés pour le fonctionnement des sites (contenants de produits chimiques, huiles usagées, solvants, déchets électriques et électroniques, néons, piles, etc.).

Pour atteindre les objectifs de Pernod Ricard en matière de réduction générale des déchets, les filiales poursuivront leurs efforts afin de réduire la quantité de déchets générés et de trouver des filières de recyclage et de valorisation énergétique. Le Groupe continuera à identifier des procédés de traitement appropriés localement pour certains déchets dangereux nécessitant le recours à une filière de traitement spécifique, afin de prévenir tout risque environnemental. Cette année, le volume total de déchets non dangereux mis en décharge a légèrement augmenté en raison des acquisitions nouvellement intégrées, pour atteindre 119 tonnes. Le volume total des déchets dangereux mis en décharge s'élève à 13 tonnes. En tout, 77 sites industriels sur 93 ont atteint l'objectif zéro déchet mis en décharge. Il s'agit d'une réduction significative par rapport aux 10 253 tonnes de l'exercice 2009/10. C'est le résultat de la campagne du Groupe en faveur du zéro déchet mis en décharge dans tous les sites de production.

TABLEAU 5 – RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS DANGEREUX ET NON DANGEREUX DU GROUPE (TONNES)

	Unité	Exercice 2022/23
DÉCHETS NON DANGEREUX		
Total des déchets non dangereux recyclés	t	32 974
Total des déchets non dangereux incinérés	t	2 201
Total des déchets non dangereux mis en décharge	t	119
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON DANGEREUX	t	35 293
DÉCHETS DANGEREUX		
Total des déchets dangereux recyclés	t	320
Total des déchets dangereux incinérés	t	57
Total des déchets dangereux mis en décharge	t	13
Total des déchets dangereux ayant reçu un autre traitement		79
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS DANGEREUX	t	469
TOTAL DES DÉCHETS ⁽¹⁾		
Total des déchets mis en décharge	t	132
% de déchets recyclés	%	93 %
TOTAL DES DÉCHETS	t	35 762
SOUS-PRODUITS ORGANIQUES ⁽²⁾		
QUANTITÉ TOTALE DE SOUS-PRODUITS ORGANIQUES	t	1 209 259

(1) À l'exception des déchets générés par les activités de construction et de démolition.

(2) Les sous-produits organiques sont des produits secondaires ou accessoires issus du processus de fabrication qui peuvent être vendus ou utilisés pour la production d'autres produits, ou transformés en biogaz. Ils ne sont pas considérés comme des déchets.

3.4.3.3 Systèmes de management environnemental

Pernod Ricard aspire à implémenter des systèmes de management environnemental (SME) robustes à travers l'ensemble du Groupe. Ces SME, dont les critères sont définis dans la norme ISO 14001, constituent le fondement de la stratégie du Groupe en l'aidant :

- à faire face aux risques environnementaux à long terme ;
- à réduire son impact environnemental ; et
- à saisir les opportunités à tous les niveaux de son activité.

Ces SME sont conçus pour diffuser les normes environnementales du Groupe dans l'ensemble de ses activités et pour intégrer les considérations environnementales dans ses pratiques de gestion, contribuant ainsi à gérer les risques et à transformer l'entreprise vers un modèle plus circulaire.

Le fonctionnement des SME de Pernod Ricard repose sur les principes suivants :

- La Direction Performance Durable du Siègle anime et coordonne les actions au niveau du Groupe par :
 - la fixation d'objectifs communs ;
 - le suivi de la performance ;
 - la diffusion de directives comprenant des exigences minimales ;
 - le partage des meilleures pratiques.

Chaque Société de Marques a l'obligation de s'autoévaluer tous les ans par rapport à ces exigences. Si cela est nécessaire, des plans d'action doivent être mis en place pour se mettre en conformité.

- Toutes les activités du Groupe, aussi bien celles des Sociétés de Marques que des Sociétés de Marchés, doivent respecter les exigences environnementales requises définies dans les directives environnementales du Groupe :
 - les filiales sont tenues de se conformer aux obligations légales locales. Elles doivent signaler au Siègle tout incident ou cas de non-conformité local ;
 - les filiales sont responsables de l'évaluation de leurs risques à long terme. Elles doivent identifier des moyens pour réduire leur impact environnemental et déployer la politique du Groupe localement.
- Les principaux sites de production sont tenus d'obtenir la certification ISO 14001. Au cours de l'exercice 2022/23, 86 % des sites de production étaient certifiés ISO 14001 (soit 99,5 % de la production).
- Les employés du Groupe et ses sites administratifs doivent respecter les exigences énoncées dans les règles « S&R Office » sur différents sujets, notamment relatifs aux espaces de travail éco-responsables, à la gouvernance, à la consommation d'énergie et d'eau, à la gestion des déchets et aux déplacements professionnels.

Sur l'exercice 2022/23, 16 incidents environnementaux ont été signalés aux autorités locales. Cela inclut tous les impacts potentiels possibles d'un site industriel. Cette année, huit incidents ont été liés à des événements de déversements ou de fuites d'alcool ou d'eaux usées affectant les sols ou les eaux. Les autres incidents signalés ont été considérés comme mineurs (par exemple, émission de fumée due à un dysfonctionnement de matériel). Une analyse des causes pour chacun de ces événements a été menée et des plans d'action pour y remédier ont été élaborés. Des procédures opérationnelles sont en place pour prévenir et maîtriser les différentes formes de déversements et limiter leur impact sur l'environnement.

	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
% de sites de production certifiés ISO 14001	92 ⁽¹⁾	86 ⁽²⁾
Nombre d'incidents environnementaux signalés aux autorités	7	16

(1) Soit 99,6 % de la production.

(2) Soit 99,5 % de la production.

3.5 Notre durabilité sociale

Fidèle à sa vision de « Créateurs de convivialité », Pernod Ricard croit au partage, à la bienveillance et au respect de tous, partout dans le monde, aussi bien de ses employés que des consommateurs ou des communautés. Le Groupe s'engage à créer un environnement diversifié, inclusif, sain, sûr et responsable pour ses employés, ainsi que pour les personnes qui interviennent sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Cette section explique comment Pernod Ricard concrétise ces engagements à travers les actions suivantes :

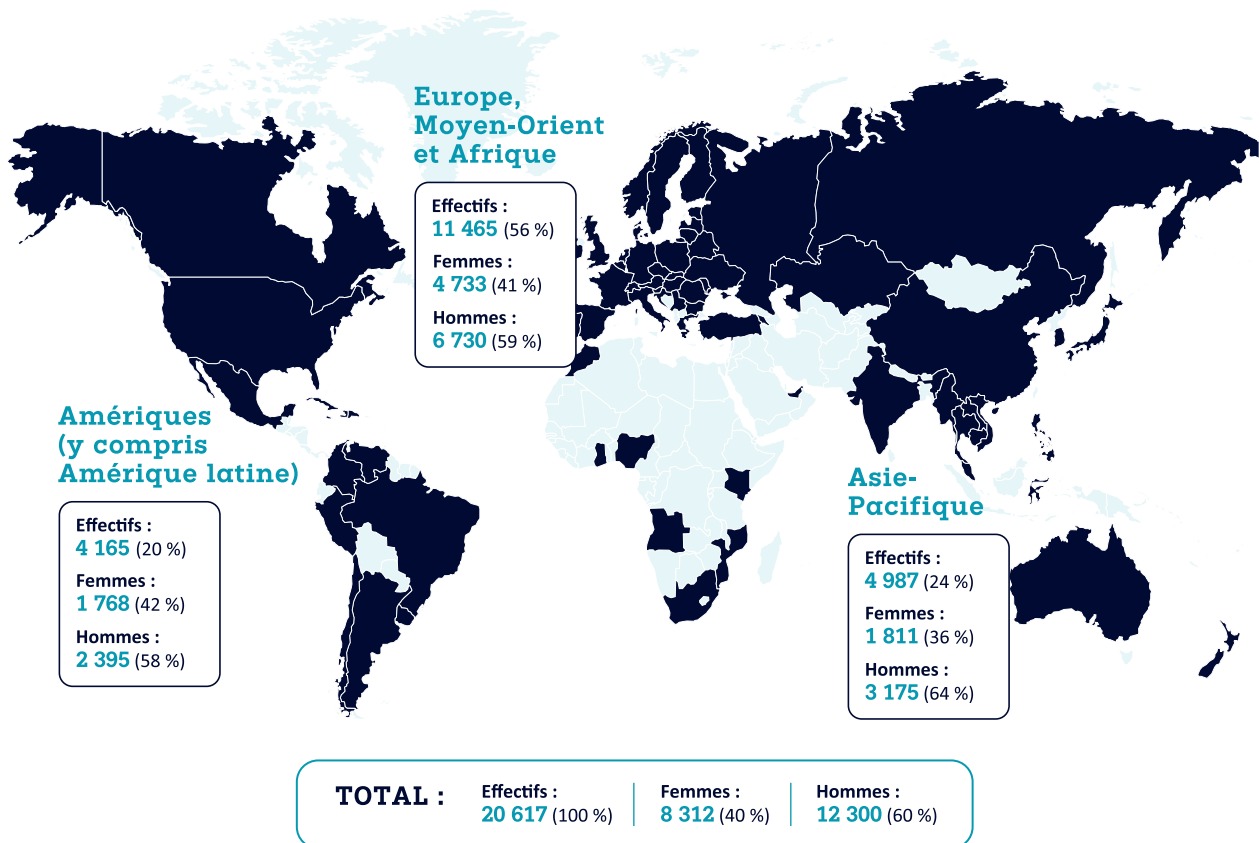
- le soutien offert à ses collaborateurs, notamment en favorisant leur engagement et leur développement ;

- la promotion d'une chaîne d'approvisionnement responsable en réduisant les risques et en responsabilisant les parties prenantes ;
- une meilleure information des consommateurs et la prévention sur les risques liés à la consommation d'alcool.

3.5.1 Favoriser un meilleur environnement de travail pour nos collaborateurs

Pernod Ricard compte 20 617 employés à travers le monde.

TABLEAU 6 – EFFECTIFS DE PERNOD RICARD DANS LE MONDE AU 30 JUIN 2023



Effectifs concernés : les CDI, à savoir les employés permanents, et les CDD, à savoir les intérimaires, les employés saisonniers et occasionnels (à l'exclusion des stagiaires et des apprentis, sauf indication contraire).

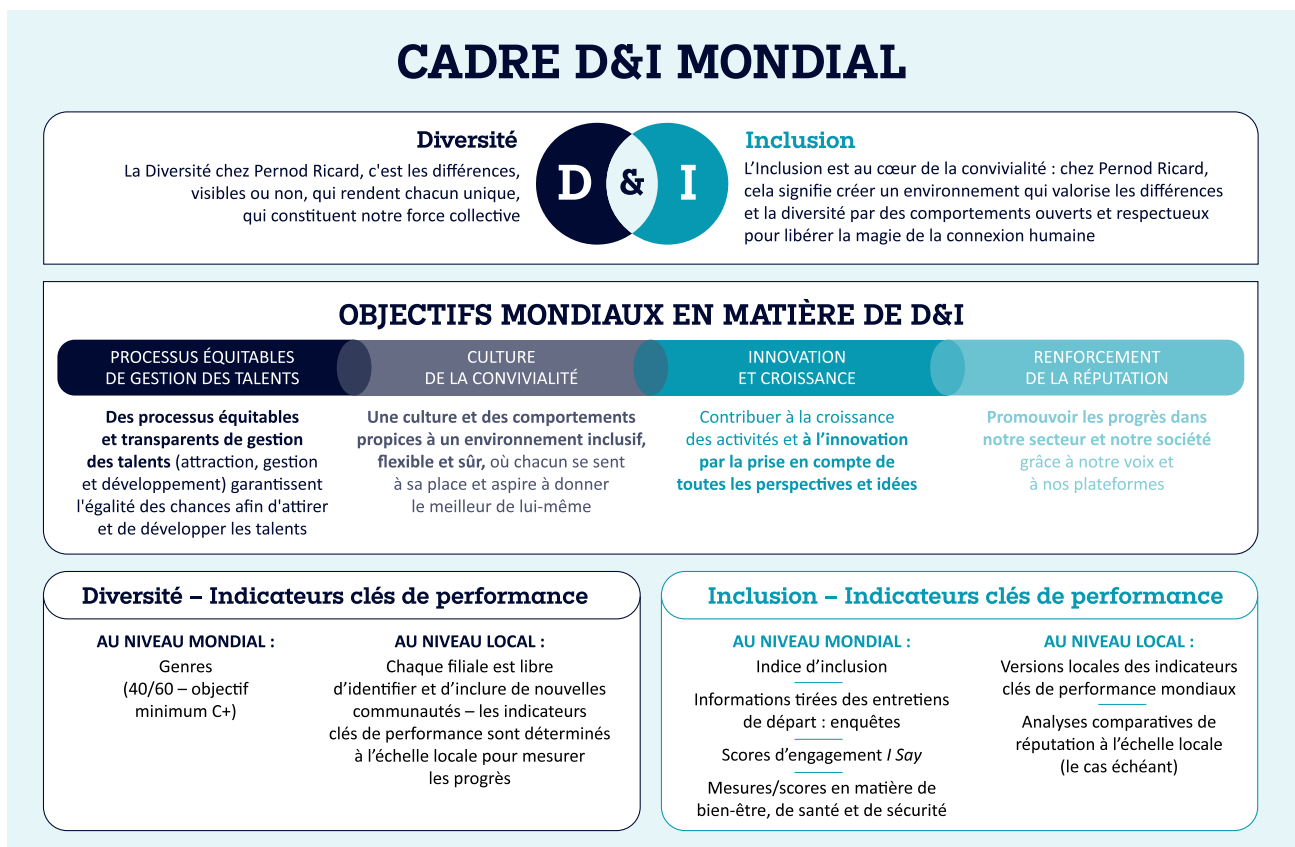
3.5.1.1 Diversité & Inclusion (D&I)

Pernod Ricard considère la diversité comme une source de richesse et s'efforce d'encourager une culture inclusive où chacun est valorisé pour ce qu'il est vraiment et peut participer à la performance collective au travers de ses expériences, de ses perspectives et de sa singularité. En outre, en tant qu'entreprise tournée vers le consommateur, le Groupe considère que ses collaborateurs doivent être le reflet du monde dans lequel Pernod Ricard évolue et qu'ils doivent incarner la diversité de ses consommateurs. Pernod Ricard s'engage donc à poursuivre un programme ambitieux de diversité et inclusion (D&I), et à créer un environnement où ses équipes se sentent valorisées, écoutées et en sécurité pour qu'elles puissent s'épanouir. Ces dernières années, ce programme n'a cessé de prendre de l'ampleur avec des initiatives telles que *Better Balance for Better Business*.

L'année dernière, dans le cadre de son engagement D&I, le Groupe a créé un Conseil global D&I. Ce comité diversifié, représentant différentes filiales est composé de cadres dirigeants du monde entier. Il a pour objectif d'accélérer l'ambition D&I du Groupe tout en jouant le rôle d'ambassadeur de cet engagement au niveau mondial.

Sur l'exercice 2022/23, le Groupe a donné un nouvel élan à son engagement D&I en lançant son cadre global de diversité et inclusion. Ce cadre permet aux Sociétés de Marchés et aux Sociétés de Marques de partager une ambition commune en matière de D&I ainsi que des objectifs globaux, tout en responsabilisant l'ensemble des filiales et en tenant compte des spécificités locales et des besoins propres à leurs activités au sein de leurs marchés respectifs. Ce cadre est exhaustif et intègre directement les principes D&I dans les méthodes de travail du Groupe. Il est également complet, avec des indicateurs clés de performance détaillés qui visent à fournir des orientations au regard des quatre priorités du Groupe : processus équitables de gestion des talents, culture de la convivialité, innovation et croissance, et renforcement de la réputation, ce qui se traduit par une amélioration de la performance de l'entreprise. Enfin, ce cadre vient compléter le travail que les équipes de direction des filiales locales ont déjà accompli pour établir leurs propres programmes et calendriers en matière de D&I.

FIGURE 15 – CADRE D&I DE PERNOD RICARD



L'évaluation des progrès et de l'expérience des employés étant essentielle à l'amélioration continue du parcours D&I, Pernod Ricard a également introduit un indice d'inclusion dans *I Say*, l'enquête annuelle de satisfaction des employés du Groupe (voir la sous-section 3.5.1.2.5 Engagement des collaborateurs). La question « J'ai le sentiment de faire partie de mon entreprise » a obtenu un score de 77 dans l'édition 2022 de l'enquête *I Say* (soit 4 points au-dessus de l'indice de référence mondial de Glint).

En outre, en décembre 2022, le Groupe a mis en place au niveau des filiales, avec l'aide d'un cabinet de conseil international en matière de D&I, un processus d'autoévaluation de la maturité sur les sujets de la diversité et de l'inclusion. L'objectif était de proposer aux filiales une méthodologie qui leur permettrait d'obtenir des informations et des données complémentaires (à l'échelle locale et mondiale), et ainsi d'identifier leurs forces et leurs possibles axes d'amélioration. Les filiales pourraient alors utiliser ces résultats pour enrichir leurs feuilles de route et leurs plans d'action en faveur de la D&I, au niveau local et/ou mondial.

En fonction des scores obtenus lors de cette évaluation et après comparaison avec le score global de Pernod Ricard, chaque filiale a reçu une note de « maturité D&I ». Les résultats montrent que 76 % d'entre elles étaient classées « Mise en place » ou « Leadership », par opposition à la note « Sensibilisation ».

Les filiales ont ensuite pu accéder aux informations et aux ressources fournies par l'expert tiers en matière de D&I pour pouvoir mettre en place des plans d'action en fonction de leur niveau de maturité et ainsi accélérer la réalisation de leurs programmes locaux de D&I. L'évaluation a également donné aux filiales l'occasion d'échanger sur les bonnes pratiques et de tirer parti de l'expertise en matière de D&I du cabinet de conseil. Les filiales ont exploré de nouvelles perspectives et idées lors de sessions trimestrielles de consultation et de partage des bonnes pratiques auxquelles ont participé le cabinet de conseil D&I ainsi que d'autres filiales ayant atteint le même niveau de maturité.

3.5.1.1.1 Diversité des genres

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Assurer l'équité salariale des genres dans l'ensemble du Groupe ⁽¹⁾	Continu	1	0,9	1,3	Conforme au plan
Feuille de route S&R 2030 / Plan d'intéressement à long terme	Atteindre une composition hommes-femmes équilibrée ⁽²⁾ au sein du Top Management ⁽³⁾	2030	40-60 %	35 %	36 %	Conforme au plan

(1) CDD et CDI uniquement (hors Cuba et Comité Exécutif, hors contrats saisonniers et occasionnels).

(2) Une équipe est considérée comme équilibrée si la proportion de femmes et d'hommes est comprise entre 40 et 60 %.

(3) Définition interne : tranche C et au-delà.

La stratégie D&I du Groupe ne s'arrête pas à la simple représentation, en ce sens qu'elle s'efforce de garantir à chacun un traitement juste et équitable. À titre d'exemple, en matière d'**équité salariale des genres**, le Groupe a mené une initiative au niveau mondial qui a nécessité un audit annuel dans plus de 70 pays depuis l'exercice 2018/19. Cette initiative vise à identifier les facteurs comportementaux et l'origine des écarts salariaux des genres pour garantir une équité salariale au sein du Groupe par une révision systématique à long terme de ses pratiques en matière de rémunération. À la suite des résultats de ces audits, toutes les filiales du Groupe ont mis en œuvre des mesures en faveur de l'équité salariale des genres au fil des années. La stratégie consiste à ajuster les salaires les plus bas pour parvenir à une réduction des écarts salariaux au niveau mondial. Au-delà d'un simple ajustement de la rémunération, les filiales ont également inclus d'autres actions dans leur **stratégie d'équité salariale des genres**, notamment en matière de politiques de recrutement, de stratégies de promotion et de fidélisation, d'évaluation et de développement des collaborateurs, de rémunération de la performance, d'examen des biais dans la gestion des talents et de processus de gestion de la performance. L'ensemble de ces initiatives ont permis d'améliorer les résultats obtenus à l'échelle du Groupe de façon significative au cours des dernières années et de maintenir un écart salarial proche de 1 % cette année.

Dans la continuité de ces engagements, la stratégie D&I de Pernod Ricard couvre également **la gestion et le développement des talents**. Fermement ancrée dans le processus annuel global d'examen stratégique des talents et de plan de succession, elle constitue une priorité stratégique pour la Direction Générale et ne relève pas seulement de la responsabilité de l'entreprise. Elle représente également un instrument clé pour développer un vivier mondial de talents diversifiés. Ces processus de gestion des talents portent principalement sur l'évaluation, l'identification et la préparation des futurs dirigeants de l'entreprise, tout en intégrant une dimension D&I.

En outre, « TransfoHRm », la stratégie RH annoncée en 2018, est par nature une stratégie axée sur la diversité, puisqu'elle vise à s'assurer que les processus clés tels que le **développement et la gestion des talents** soient justes, objectifs, cohérents et équitables. Issu de TransfoHRm, *Let's Talk Talent* a été pensé comme un processus global et homogène de gestion de la performance et des talents, basé sur une évaluation objective de la performance et du potentiel, avec un langage et une méthodologie communs à l'ensemble des filiales. Dans le cadre de ce programme, les managers et les équipes RH sont accompagnés et formés à l'évaluation et au calibrage de la performance, ce qui assure une compréhension commune de cette notion de performance qui soit évaluée de façon objective et homogène dans l'ensemble du Groupe. Ces processus globaux visent à surmonter les écueils traditionnels des pratiques de gestion des talents et à garantir que les principes de diversité et d'inclusion continuent d'être promus à travers le Groupe. Ils permettent également de veiller à ce que tous les collaborateurs aient les mêmes chances de mener une carrière réussie et épanouissante chez Pernod Ricard.

Dans une perspective de **diversité générationnelle**, le Groupe s'attache aussi à attirer et à recruter des jeunes par le biais de différents types de contrats destinés au développement des talents (apprentissage, stage, etc.). Le Groupe recrute et contribue également au développement de jeunes diplômés au travers de VIE (volontariats internationaux en entreprise) et de programmes internationaux de jeunes talents, tels que le *Jameson International Graduate Programme*.

Le Groupe soutient le **Youth Action Council (YAC)** ⁽²²⁾ dont l'objectif est de mettre en relation directe les jeunes collaborateurs, les consommateurs et le Top Management, ce qui contribue à créer de la valeur partagée pour Pernod Ricard.

⁽²²⁾ Fondé en 2013, le YAC est un groupe de réflexion composé de neuf collaborateurs de moins de 30 ans. Il leur est demandé de fournir au Top Management la vision de leur génération sur les enjeux stratégiques du Groupe. Le YAC dispose d'un mandat de trois ans pour développer des initiatives transversales, telles que le Green Office Challenge ou le Talent 4 Talent.

Partenariats d'entreprise en faveur de la diversité et de l'inclusion

Pernod Ricard a accru sa visibilité dans le domaine de la diversité en participant activement, depuis 2018, à l'événement majeur qu'est le Women's Forum à Paris, au travers de ses intervenantes, de la participation de représentantes du Groupe et du sponsoring de l'événement.

En septembre 2022, Pernod Ricard est devenu un partenaire Gold du réseau LEAD (*Leading Executives Advancing Diversity*), un groupe à but non lucratif qui vise à attirer, retenir et faire progresser les femmes dans le secteur du commerce de détail et des biens de consommation en Europe par le biais de la formation, du leadership, du réseautage et du développement de leurs activités.

En mars 2023, Pernod Ricard a signé les Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, un ensemble de principes proposant des conseils aux entreprises sur la façon de faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes en entreprise, sur le marché et au sein de la communauté.

Exemples d'actions des filiales Pernod Ricard en faveur de la diversité et de l'inclusion (D&I)

Pernod Ricard North America a imposé des exigences en matière de DEI ⁽¹⁾ à ses agences, afin de :

- diversifier les équipes qui travaillent sur ses activités et ainsi mieux refléter les consommateurs ;
- œuvrer en faveur d'une meilleure représentation des consommateurs dans le travail créatif ;
- diversifier leurs fournisseurs respectifs.

Au siège de Pernod Ricard Asia, les compétences des femmes et des groupes sous-représentés sont reconnues par le biais de l'atelier #IAmRemarkable, qui met à l'honneur leurs réalisations au sein et en dehors de l'entreprise.

Pernod Ricard India a lancé la campagne back2spirit, un programme de « retour au travail » destiné aux femmes après une interruption de carrière, afin de les accompagner dans leur évolution et leur développement professionnels.

Pernod Ricard Winemakers a mis l'accent sur la flexibilité au travail et le congé parental. Sa politique de congé parental approuvée par Family Friendly Workplaces, permet aux parents de bénéficier de modalités de travail flexibles. Cette filiale a mis en œuvre une campagne de sensibilisation ciblée et revu sa politique en la matière. En conséquence, le nombre d'hommes prenant un congé parental a augmenté de 25 % en deux ans.

The Absolut Company a organisé des ateliers introspectifs pour les managers afin de réfléchir aux comportements qui vont à l'encontre de l'ambition D&I, des valeurs de la filiale et des Attributs de Leadership de Pernod Ricard. L'entreprise a poursuivi son travail sur les préjugés inconscients et a organisé une journée entière de formation au leadership inclusif avec Franklin Covey dans le cadre de l'Académie du leadership de la filiale (formation des People Managers).

⁽¹⁾ DEI : diversité, équité et inclusion.

REPRÉSENTATION DES FEMMES AU 30 JUIN (CONTRATS À DURÉE INDÉTERMINÉE)

Nombre et %	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Effectifs Groupe	7 088 (39 %)	7 741 (40 %)
Non-managers	3 767 (35 %)	4 022 (35 %)
Managers	3 321 (45 %)	3 719 (46 %)
Top Management (19 % en 2015)	194 (35 %)	220 (36 %)

RÉPARTITION DES POSTES EN CDI OCCUPÉS PAR DES FEMMES

Nombre et %	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Mutations internes	208 (39 %)	243 (54 %)
Embauches externes	1 480 (48 %)	1 479 (44 %)

Cette répartition reflète la forte présence du Groupe dans les pays où le marché du travail est à prédominance masculine, par exemple en Inde, où les hommes représentent 82 % de la population active. Cependant, la part des femmes parmi les managers n'a cessé d'augmenter cette dernière décennie, de 30 % pour l'exercice 2011/12 à 46 % pour l'exercice 2022/23.

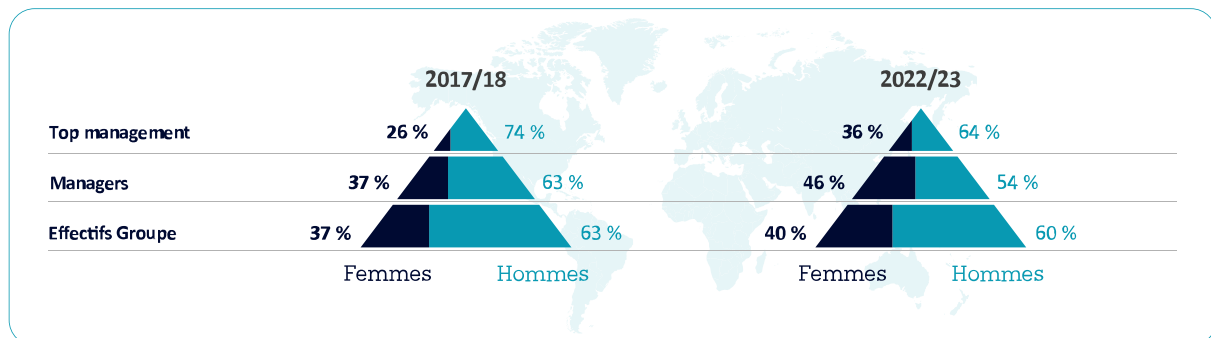
Pernod Ricard s'engage à accueillir et à développer les talents de tous les âges et de toutes les générations. À l'heure où les carrières s'allongent, chaque génération a un rôle essentiel à jouer dans la réussite de l'entreprise, et le Groupe est fier de la composition équilibrée de ses équipes en termes d'âge. Il s'est fixé pour mission de réussir l'alchimie qui naît des rapports humains et de ce fait, quatre générations de salariés coexistent chez Pernod Ricard, ce qui permet à chacune de bénéficier de la valeur des autres.

TABLEAU 7 – RÉPARTITION DES EFFECTIFS DE PERNOD RICARD AU 30 JUIN 2023

	Âge moyen	Total ⁽¹⁾	18 à 25 ans	26 à 35 ans	36 à 45 ans	46 à 55 ans	56 à 65 ans	66 ans et plus
Groupe Pernod Ricard	42	19 421	3,9 %	32,8 %	32,6 %	20,9 %	9,3 %	0,5 %
Femmes	41	7 741	49,0 %	46,3 %	37,8 %	34,4 %	32,7 %	38,6 %
Hommes	43	11 678	50,9 %	53,7 %	62,2 %	65,6 %	67,3 %	61,4 %

(1) CDI uniquement.

FIGURE 16 – ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DES GENRES CHEZ PERNOD RICARD



Pernod Ricard continue de travailler sur la question de la diversité des genres et de la parité au sein de la Société, en concevant et en mettant en œuvre des programmes et des processus en interne visant à accélérer le développement de talents diversifiés à l'échelle mondiale (voir les sous-sections 3.5.1.2.2 Gestion des talents et 3.5.1.2.3 Formation de nos collaborateurs).

3.5.1.1.2 Recrutement et employabilité des travailleurs en situation de handicap

L'engagement de Pernod Ricard en faveur d'un environnement accueillant et inclusif implique de s'assurer que la culture d'entreprise, les environnements et les méthodes de travail sont aussi adaptés que possible aux besoins de chaque collaborateur. Concernant l'accueil des travailleurs en situation de handicap, le respect des lois locales par les filiales constitue le point de départ de la politique à mettre en place, et non son objectif final. Plusieurs initiatives développées au sein du Groupe contribuent à rendre les environnements de travail plus conviviaux pour les travailleurs en situation de handicap, ce qui se traduit par :

- l'adaptation des locaux et des investissements dans des équipements appropriés ;
- des séances de formation ;

- la sensibilisation des collaborateurs ;
- des projets collectifs avec des établissements spécialisés ;
- la participation à des forums dédiés ;
- l'embauche de travailleurs en situation de handicap.

En ligne avec les besoins et exigences au niveau local, les filiales mettent également en place des initiatives adaptées en matière d'accessibilité. Par exemple, au Royaume-Uni, les employeurs sont tenus de veiller autant que possible à ce que les collaborateurs en situation de handicap aient accès aux mêmes ressources nécessaires à leur travail et puissent conserver leur emploi au même titre que des travailleurs non handicapés.

Ces mesures commencent à faire sentir leurs effets, mais il reste encore beaucoup à faire. En France, par exemple, la part de collaborateurs en situation de handicap déclaré a atteint 3,5 % en 2022.

Partenariats du Groupe favorisant l'employabilité des travailleurs en situation de handicap

L'équipe Achats IT Groupe de Pernod Ricard noue des partenariats avec des centres de réadaptation professionnelle ⁽¹⁾. Ces institutions offrent un environnement de travail protégé et réglementé aux travailleurs en situation de handicap, ainsi qu'un soutien sur le plan médical, social et de la formation.

En France, Pernod Ricard facilite l'accès à ses offres d'emploi pour les travailleurs en situation de handicap en communiquant sur les carrières et les postes à pourvoir sur le site de l'Agefiph, un organisme public dédié à faire progresser l'inclusion.

(1) Établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) tels que définis par la loi française.

3.5.1.1.3 Actions pour lutter contre la discrimination et les préjugés inconscients

Les indicateurs clés de performance du nouveau cadre global de D&I du Groupe tiennent compte de l'égalité des genres au niveau mondial, mais laissent également chaque filiale libre d'identifier et d'inclure des communautés locales, et de déterminer les actions et les indicateurs clés de performance correspondants pour mesurer les progrès accomplis en matière de diversité et d'inclusion dans l'entreprise.

Exemples d'actions menées par les filiales du Groupe contre la discrimination

Les **filiales françaises de Pernod Ricard** ont lancé un partenariat avec Mozaik RH, une fondation qui vise à donner les mêmes chances à tous les talents, en particulier à ceux issus des quartiers prioritaires partout en France. Le Groupe publie des offres d'emploi sur la plateforme de la fondation afin d'attirer des talents de tous horizons.

Au cours de l'exercice 2022/23, ces derniers ont également suivi plusieurs sessions de formation, notamment sur :

- la non-discrimination à l'embauche, dans le cadre du programme *Go Beyond Unconscious Bias* pour les managers ; et
- le leadership inclusif et la communication inclusive.

Afin de développer et de former une majorité de managers chargés de recrutement en France, le Groupe conçoit actuellement des capsules d'e-learning sur le thème du recrutement accompagnées d'exercices pratiques.

L'engagement d'**Irish Distillers** à mieux comprendre la richesse des personnes neurodivergentes et à devenir un lieu de travail plus inclusif s'est traduit par une session *Lunch & Learn* au cours de sa première semaine dédiée à la diversité et l'inclusion en mai 2022. Le succès de cette initiative a conduit la filiale à élaborer le programme *Becoming Neurodiverse Smart*, qui inclut :

- des ateliers sur mesure pour les People Managers ;
- quatre sessions *Lunch & Learn* à destination de tous les collaborateurs pour découvrir le processus de diagnostic, de déclaration et d'adaptation sur le lieu de travail, familiariser les équipes au langage respectueux de la neurodiversité et les sensibiliser ;
- des sessions confidentielles de coaching individuel par un professionnel externe pour aider les collègues neurodivergents et leurs managers à s'approprier leurs environnements de travail.

Un vaste réseau de groupes de ressources (*Employee Resources Groups*, ERG) pour les collaborateurs de Pernod Ricard s'organise à travers le monde. Ces groupes, pilotés par des collaborateurs, contribuent à faire progresser la diversité et l'inclusion en entreprise. Ils jouent le rôle de défenseurs des cultures, d'alliés, d'ambassadeurs et de partenaires dans la création de forums ouverts permettant de partager les expériences et d'encourager l'émergence de mouvements culturels au sein des communautés. Chaque groupe travaille sur un sujet spécifique, par exemple ⁽²³⁾ :

- la sensibilisation à la cause des personnes **LGBTQIA+** et le soutien à leur inclusion au travers de : PRISM (Pernod Ricard North America), PRIDE (Chili), Fluid (Royaume-Uni), PR-ide (France), True Colours (The Absolut Company), PRIDE (Pernod Ricard Winemarkers) ;
- le soutien à l'intégration des **communautés internationales** : Expats in France (France), Se habla español (France), PaRa Amigos (Amérique du Nord), First Nations (Pernod Ricard Winemarkers) ;

- le soutien à la **mixité femmes-hommes** dans le secteur des technologies de l'information : Women in Tech ;
- le soutien aux **femmes et aux personnes qui les accompagnent** : Libra (Royaume-Uni), Womxn (Amérique du Nord).

Pour produire des indicateurs de D&I pertinents et mesurer l'engagement des collaborateurs, le Groupe a mis en place ces dernières années les différents outils pour mieux comprendre le ressenti des collaborateurs : l'enquête de satisfaction des collaborateurs *I Say* (déterminant un indice d'inclusion), l'enquête pulse sur le bien-être à l'échelle du Groupe, des entretiens au moment de l'intégration des nouveaux collaborateurs et des départs, et l'autoévaluation de maturité D&I pour toutes les filiales.

⁽²³⁾ Cette liste non exhaustive ne cite que quelques exemples.

3.5.1.2 Accompagnement au développement de nos collaborateurs

La stratégie du Groupe pour attirer, développer et retenir les talents repose sur des bonnes conditions de travail, une politique de rémunération et des avantages sociaux intéressants, tout en aidant les collaborateurs à renforcer leurs compétences et à mener une carrière réussie. La gestion des talents est et restera une priorité stratégique clé pour le Groupe. Ainsi, la feuille de route S&R de Pernod Ricard comporte des engagements clés qui visent à garantir l'employabilité à long terme en donnant un accès total et transparent aux opportunités de formation et de développement.

3.5.1.2.1 Qualité de l'expérience collaborateur

Politique de rémunération

La rémunération des cadres dirigeants du Groupe est supervisée par le Siège, tandis que chaque filiale gère localement sa propre politique, tout en respectant un socle de règles commun. Cela inclut le développement d'une culture de la performance et la proposition d'une rémunération compétitive localement, en s'appuyant sur des données de référence et de rémunération externes. Cela implique également de mettre en place des structures de rémunération simples, compréhensibles et motivantes. Le montant de la masse salariale figure en note 3.5 Charges par nature de la partie 6 Comptes consolidés annuels. Cette année, la masse salariale a représenté 12,43 % du chiffre d'affaires.

Culture de la performance : politiques d'intéressement et de participation

La performance est encouragée grâce à des politiques favorables d'intéressement et de participation. Le montant brut versé à ce titre à plus de 7 592 salariés a atteint 50 millions d'euros, auxquels se sont ajoutés plus de 7,7 millions d'euros au titre de l'abondement⁽²⁴⁾. Par ailleurs, des politiques de plans d'intéressement à long terme fondés sur des actions (telles que l'attribution d'actions de performance) ont de nouveau été mises en œuvre sur l'exercice 2022/23 pour plus de 750 collaborateurs du monde entier.

En 2019, le Groupe a lancé « Accelerate », son tout premier plan d'actionnariat salarié. La deuxième édition de ce plan a été déployée en 2022 sur 24 marchés (couvrant environ 80 % des collaborateurs du Groupe, l'initiative a de nouveau rencontré un vif succès, avec un taux de souscription global de 45,7 %). En 2021, le Groupe a lancé la rémunération à la performance liant directement la récompense à la reconnaissance de la performance. Cela contribue à mettre en place une culture de haute performance dans l'ensemble de l'organisation et permet aux managers de différencier récompense et reconnaissance à l'égard de leur équipe en fonction de leur contribution et performance à la fois sur la base du « quoi » et du « comment » de leurs livrables.

	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Montant total brut versé au titre de la participation et de l'intéressement	42 millions d'euros	50 millions d'euros

Protection sociale et couverture santé

Conformément à l'engagement du Groupe, tous les collaborateurs bénéficient d'un plan de protection sociale couvrant les risques majeurs (décès et invalidité). Certains choisissent de ne pas être couverts ou sont couverts par l'employeur de leur conjoint(e).

Nombre et %	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Salariés bénéficiant d'un plan de protection sociale (décès et invalidité) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe pour le salarié	94,2 %	93,4 %
Salariés bénéficiant d'une assurance santé	98,1 %	98,2 %

⁽²⁴⁾ Somme complémentaire versée aux salariés lors de placements sur le plan épargne entreprise.

Promouvoir le bien-être et la qualité de vie au travail

Le Groupe s'engage à offrir à ses collaborateurs des conditions de travail élevées et, à ce titre, il s'efforce d'améliorer et d'aménager les espaces de travail dans la mesure du possible. Le Groupe estime que ses bureaux devraient refléter sa conviction que les êtres humains ont besoin de se retrouver pour partager des moments de convivialité. Dans les années qui ont suivi la pandémie de Covid-19, la valeur de ce lien humain a été d'autant mieux comprise.

Comme de nombreux locaux du Groupe, le siège social de Pernod Ricard à Paris, baptisé « The Island », incarne une approche de la « convivialité par la conception ». Le bâtiment a été pensé de manière à offrir le meilleur cadre de travail aux employés, en leur proposant différents types d'espaces et de postes de travail et en leur donnant la possibilité de choisir l'environnement qui leur convient le mieux. Les employés ont également à leur disposition un ensemble de professionnels, d'activités, d'équipements de fitness et d'autres services, qui entrent dans le cadre plus large des engagements du Groupe en matière de santé et de bien-être. The Island a obtenu la certification HQE (note « Excellent ») pour ses bâtiments et leur mode d'exploitation. Cette certification atteste que ses locaux respectent les critères les plus élevés en matière d'environnement et de bien-être des employés.

3.5.1.2.2 Gestion des talents

La stratégie de développement des collaborateurs de Pernod Ricard est ancrée dans les Attributs de Leadership du Groupe, qui ont été déployés dans l'ensemble de l'organisation en 2020.

Attributs de Leadership

Ces Attributs de Leadership sont nécessaires à la pérennisation du succès de Pernod Ricard. Ils s'intègrent dans sa stratégie globale de Ressources Humaines à travers différents programmes de développement et d'évaluation du leadership : entretiens annuels de performance, enquêtes de feedback à 360 degrés, coaching et *mentoring*. Tous ces processus et programmes aident les collaborateurs de Pernod Ricard à développer leurs compétences en leadership et à être mieux préparés à relever les défis et à conduire le changement pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Au cours de l'exercice 2022/23, 236 collaborateurs ont participé aux évaluations à 360 degrés avec un taux de satisfaction global de 92 %. En outre, 168 personnes ont participé aux programmes de développement LeAD UP et Blenders, dans lesquels les Attributs de Leadership sont pleinement pris en compte.

TransfoHRm/Workday

La stratégie RH à l'échelle du Groupe, TransfoHRm, s'appuie sur un unique système de gestion RH pour l'ensemble du Groupe, Workday, une plateforme globale numérique mise en place en 2018. Cet outil contribue à une gestion efficace et homogène des processus RH clés du Groupe sur l'ensemble des filiales. Pernod Ricard a pu mesurer le retour sur investissement après avoir :

- rationalisé les processus métiers ;
- établi un langage commun ;
- créé des informations unifiées et fiables à l'échelle internationale.

Les prises de décisions visant à mettre les bons talents aux bons postes, avec les bonnes compétences, au bon moment de leur carrière, sont à présent largement facilitées. L'efficacité générale des RH s'est fortement améliorée. Les équipes et leurs managers disposent désormais d'un outil solide et fiable pour accéder aux informations concernant leur poste, leur évolution de carrière, leur rémunération, leur performance et leur développement. Les collaborateurs sont ainsi pleinement équipés pour aborder de façon proactive leur développement de carrière. Au travers d'une planification détaillée de la feuille de route et d'un nouveau partenariat avec IBM pour l'assistance aux utilisateurs finaux et les mises à jour techniques, Pernod Ricard a continué d'investir dans la transformation numérique de sa gestion des ressources humaines.

Pernod Ricard s'est engagé dans la mise en place de nouvelles fonctionnalités pour accompagner l'amélioration continue de l'expérience collaborateur. En 2023, la procédure d'intégration des salariés a été complètement refondue, parallèlement à la dématérialisation de la lettre d'embauche et du contrat de travail. Autre exemple : la création d'un pôle Rémunérations, un nouveau guichet unique qui permet aux salariés de parfaitement comprendre les composantes de leur rémunération totale et de leurs avantages, quelle que soit leur filiale.

Afin d'encourager l'adoption de ces outils par les utilisateurs finaux, d'améliorer l'efficacité et d'obtenir des feedbacks ascendants dans l'ensemble du Groupe, Pernod Ricard a mis en œuvre le Workday Adoption Programme, une initiative qui combine des ateliers sur les meilleures pratiques, des analyses centrées sur l'utilisateur au moyen d'indicateurs communs sur les processus clés et des sessions de feedback détaillé. Lancé dans cinq grandes filiales du Groupe, le programme comportait plusieurs sessions associées à des plans d'action spécifiques, qui ont contribué utilement à l'élaboration trimestrielle de la feuille de route produits. Après le succès rencontré durant l'exercice 2022/23, les initiatives correspondantes seront étendues lors de l'exercice 2023/24.

Bien qu'un grand nombre d'entre elles se soient concentrées sur l'expérience des salariés et des utilisateurs finaux, le Groupe a continué d'investir dans des modules spécifiques pour stimuler les performances commerciales et rationaliser les besoins en ressources, en vue d'assurer une performance durable. Le déploiement du module Workday Adaptive Insight, étendu durant tout l'exercice 2022/23, permet aux RH de prévoir, planifier et gérer les coûts liés aux salariés, qui représentent la plus grande partie des frais généraux.

Ces initiatives ambitieuses permettront aux RH d'intégrer efficacement les nouveaux modes de travail et d'aider les managers et les employés de façon proactive afin de leur permettre de co-construire leur expérience chez Pernod Ricard.

3.5.1.2.3 Formation de nos collaborateurs

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Développer l'employabilité tout au long de la vie professionnelle des collaborateurs : proposer à tous les collaborateurs au moins une formation au cours de l'exercice	2030	100 %	91 %	99 %	Conforme au plan
	Développer l'employabilité tout au long de la vie professionnelle des collaborateurs : proposer à tous les collaborateurs au moins une formation tous les trois ans leur permettant de mieux anticiper l'avenir	2030	100 %	-	21 %	En progrès

Pernod Ricard University

L'offre de formation de Pernod Ricard repose sur la co-création, l'apprentissage mixte et des initiatives dynamiques visant à renforcer les compétences des équipes et qui se basent sur une approche 70/20/10 pour le développement de ses collaborateurs. Pernod Ricard University collabore activement avec les RH et les entités métier afin :

- d'identifier les besoins d'apprentissage et de développement ; et
- de concevoir des programmes avec les meilleurs établissements, consultants et experts internes.

Let's Talk Talent

Let's Talk Talent est un cadre global de gestion et développement des talents partagé avec toutes les filiales grâce à un langage commun pour évaluer la performance et le potentiel. Cette évaluation ne se contente pas de s'intéresser à ce qui a été réalisé, le « quoi », mais aussi à « comment » ces résultats ont été obtenus, par rapport aux Attributs de Leadership. Ce cadre permet à Pernod Ricard de réaliser des évaluations, de donner des feedbacks et de développer les équipes, en identifiant les expertises, compétences et comportements nécessaires pour soutenir les plans stratégiques tout en favorisant une culture de la diversité et de la performance. Conjugué à l'évaluation du potentiel de développement de l'individu à travers son agilité d'acquisition, ce processus permet d'identifier et de développer les talents dans la Société dans une démarche d'élaboration de plans de carrière et de succession.

Dans le cadre du processus Let's Talk Talent, la Société favorise une culture de feedback continu entre superviseurs et collaborateurs. Pernod Ricard offre à ses collaborateurs des opportunités et des ressources leur permettant d'être moteurs dans l'avancée de leur carrière et de leur développement au sein du Groupe.

Prochaines étapes et engagements futurs

Parmi les projets en matière de gestion des talents, citons le **projet Horizons**, un projet à l'échelle du Groupe visant à intégrer la technologie dans la gestion des opportunités de carrière et de développement dans le cadre d'une approche véritablement centrée sur les collaborateurs. Horizons s'appuiera sur Talent Marketplace, une plateforme utilisant l'intelligence artificielle, pour faire correspondre les compétences professionnelles et personnelles des collaborateurs aux opportunités de carrière et de développement chez Pernod Ricard.

L'offre de formation globale se base sur une combinaison de formats : environ 80 % en ligne et hybride et 20 % en présentiel. Cet équilibre aide Pernod Ricard à améliorer sa stratégie de résultats à travers :

1. une réponse adéquate à la demande de plus de personnalisation, d'accessibilité et de commodité sur la base d'une approche « n'importe quand/n'importe où » ;
2. l'étendue et la diversité de l'offre pour répondre aux différents besoins de l'organisation, des fonctions et des sites, ainsi qu'aux étapes de la vie et aux aspirations de développement de chaque collaborateur ;
3. des opportunités de développement inclusives et ciblées pour aider tous les employés à s'adapter à l'évolution du monde, aux progrès technologiques et aux différences générationnelles.

En 2023, l'accent a été mis sur les actions suivantes :

- **la montée en compétences dans la sphère digitale**, avec deux initiatives principales :
 - « D-Passport Saison 3 », un programme qui vise à accroître les connaissances du Top Management en matière d'innovations technologiques et de tendances numériques ainsi que celles des personnes occupant des fonctions clés en contact avec les clients et les consommateurs, et
 - *Next-Generation Marketing*, un programme basé sur des données de référence externes et un développement accéléré des compétences nécessaires pour atteindre l'excellence en marketing digital pour l'ensemble des équipes Marketing ;
- **le leadership for Growth**, qui comprend des programmes internes sur mesure (Mixers, Shakers, Leaders de la Finance du Futur) ainsi qu'un large choix de programmes externes proposés par des institutions académiques de premier plan ;
- **l'accélération de l'autoapprentissage et du développement continu**, en utilisant une plateforme mondiale d'apprentissage (Coursera) qui permet aux collaborateurs de renforcer leurs compétences existantes et d'en acquérir de nouvelles afin d'améliorer leurs performances et d'évoluer professionnellement ;

- **l'enrichissement des capacités fonctionnelles**, qui est axé sur les domaines prioritaires avec des programmes spécifiques dans les Achats, le processus S&OP, la chaîne d'approvisionnement et la fabrication, et la finance.

Véritables catalyseurs de croissance, l'offre holistique du Groupe et les efforts de personnalisation de l'apprentissage et du développement contribuent efficacement à la transformation du Groupe en une organisation plus agile, plus digitale, plus innovante et plus centrée sur le consommateur, pilotée par des leaders tournés vers l'avenir et des collaborateurs compétents et engagés. Conformément à ses priorités stratégiques, sur l'exercice 2023/24, le Groupe s'efforcera d'achever le développement des compétences en marketing digital, d'introduire un programme RH holistique qui met l'accent sur l'analyse des données et des individus, de maintenir un état d'esprit ouvert au changement, de développer une expertise approfondie pour les rôles fonctionnels, de mettre en place des programmes sur le segment Prestige dans les fonctions commerciales et marketing et d'améliorer l'expérience des apprenants en proposant des parcours d'apprentissage mieux structurés, encadrés et automatisés grâce au lancement de Talent Marketplace.

Nombre et %	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
% de la masse salariale investie par le Groupe dans la formation	1,5 %	1,6 %
Nombre de collaborateurs formés ⁽¹⁾	17 103	20 154
% de l'effectif total formé ⁽¹⁾	91 %	99 %
Heures de formation ⁽¹⁾	423 129	463 179
Nombre moyen d'heures de formation reçues par les bénéficiaires de formations ⁽¹⁾ par an	25	23
% de collaborateurs ayant effectué au moins un entretien de performance ⁽²⁾	91 %	93 %

(1) CDD, CDI et contrats d'apprentissage.

(2) CDI.

Programme d'évaluation et de développement du leadership

Le Groupe a développé une gamme complète de programmes d'évaluation et de développement du leadership en réponse aux objectifs commerciaux de Pernod Ricard et pour mieux préparer les talents et les futurs dirigeants.

Au cours de l'exercice 2022/23, 27 participants ont participé à Blenders, un programme global d'évaluation et de développement pour le Top Management visant à les évaluer par rapport au modèle de leadership du Groupe et à les aider dans leur carrière et leur développement. L'objectif principal est de créer un espace de réflexion pour les dirigeants, puis de mettre en place des plans d'action sur mesure pour soutenir leur développement.

Le Groupe a également mis en place des centres mondiaux d'évaluation et de développement du leadership (« LeAD UP ») via un prestataire externe. Ces centres permettent d'évaluer les compétences et le potentiel de leadership, d'identifier les points forts et les opportunités de développement, de développer les personnes à haut potentiel et de mieux préparer nos talents aux futurs rôles de leadership. L'objectif est d'encourager tous les collaborateurs à s'approprier leur carrière. Le programme LeAD UP propose des sessions de deux jours au cours desquelles les participants réalisent des entretiens individuels, des tests et des études de cas. Ils bénéficient également d'un feedback approfondi et participent à des sessions de développement. Au cours de l'exercice 2022/23, plus de 144 personnes ont participé à ces programmes de développement avec plus de 65 % des participants étant des femmes.

3.5.1.2.4 Dialogue social

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe a une grande tradition de dialogue social et promeut le respect de la liberté d'association. Il est entièrement convaincu de l'importance d'un environnement professionnel qui se caractérise par des conditions de travail optimales.

Comité d'entreprise européen

Avec plus de 50 % de ses effectifs basés dans l'UE, le Groupe concentre particulièrement ses efforts auprès des représentants du personnel européens. Le Comité rassemble un ou plusieurs représentants de chaque filiale au sein de l'UE avec plus de 50 personnes. Il comptait un total de 23 sièges de représentant au cours de l'exercice 2022/23.

Le Comité d'entreprise européen se réunit au moins une fois par an. Un Comité restreint, élu par ses pairs, composé de cinq membres de cinq pays, se réunit aussi au moins une fois par an. Le Comité restreint peut réagir, de sa propre initiative, à toute mesure sociale susceptible d'être prise dans l'UE et impliquant au moins deux pays dans lesquels des équipes de Pernod Ricard sont implantées. Pour partager les informations, des contenus co-rédigés par les délégués et la Direction RH sont publiés chaque année sur l'intranet. Le Comité de Groupe France se réunit une fois par an. Il regroupe des représentants du personnel désignés par les syndicats les plus représentatifs dans les filiales françaises. Cette réunion est notamment l'occasion de revoir les activités du Groupe, ainsi que de procéder à une analyse de l'emploi et de son évolution pour l'année à venir.

Le Comité de Groupe et le Comité d'entreprise européen sont présidés par le Président-Directeur Général du Groupe, Alexandre Ricard, et animés par la Direction RH.

Signature d'accords sociaux

Les filiales signent environ 189 accords annuels avec divers partenaires sociaux dans le monde. Ceci favorise l'enrichissement du dialogue social. Le nombre d'accords signés reflète l'évolution de la législation locale.

Les accords signés par les filiales au cours de l'année écoulée portaient principalement sur :

- les rémunérations et l'intéressement ;
- les régimes de prévoyance Groupe ;
- le télétravail ;
- la santé et la sécurité au travail.

Nombre et %	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux	170	189
Nombre de filiales ayant signé au moins un accord d'entreprise au cours de l'année	30	101

Partenariat du Groupe en faveur du dialogue social

Pernod Ricard a officiellement rejoint le *Global Deal* au cours de l'exercice 2019/20. Ce partenariat multipartite a l'ambition de relever les défis du marché du travail mondial et de permettre à tous de tirer profit de la mondialisation. Il vise à encourager les gouvernements, les entreprises, les syndicats et d'autres organisations à s'engager pour renforcer le dialogue social et à promouvoir des solutions communes. L'accord implique un échange d'idées, des projets communs, des enseignements tirés et des conseils stratégiques. Il promeut également des initiatives concrètes et des engagements volontaires. Les filiales de Pernod Ricard dans les pays partenaires auront accès à leurs propres plateformes locales.

3.5.1.2.5 Engagement des collaborateurs

Pernod Ricard se caractérise par le niveau d'engagement très élevé de ses collaborateurs, mis en évidence dès la première édition de l'enquête mondiale *I Say* sur l'engagement des collaborateurs. Cette enquête a été redynamisée en 2021 avec *I Say 2.0*, en s'appuyant sur le digital et les données en partenariat avec Glint, et a été transformée en une enquête annuelle globale.

Au cours de l'exercice 2022/23, le Groupe a déployé la septième édition de *I Say*, une enquête dont le format a été modifié et qui permet aux managers et à la fonction RH de tirer parti d'analyses et d'informations exhaustives afin de mieux comprendre les besoins des employés. Ils peuvent ainsi également déployer plus rapidement des plans d'action pour répondre aux axes d'amélioration identifiés. *I Say* s'appuie sur une plateforme digitale depuis laquelle les managers et les RH peuvent extraire des résultats et bâtir des plans d'action ciblés. Les résultats peuvent ensuite être comparés aux données d'organisations externes fournies par Glint.

- Taux de participation record (87%) depuis le lancement de la première enquête mondiale du Groupe en 2011.

- Les salariés de Pernod Ricard se déclarent heureux au travail dans leur filiale (+ 1 point de pourcentage par rapport à l'édition 2021 de *I Say*, + 1 par rapport à l'indice de référence Glint pour le secteur des aliments et boissons).
- La majeure partie de ses salariés recommanderaient Pernod Ricard comme une entreprise où il fait bon travailler, avec un score de 76 (+ 1 par rapport à l'indice de référence mondiale externe de Glint, + 3 par rapport à l'indice de référence Glint pour le secteur des aliments et boissons).

Ces impressions font écho à l'image de Pernod Ricard auprès des observateurs externes, puisque le Groupe figure au classement Forbes des meilleurs employeurs mondiaux en 2022.

Au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard a également lancé la deuxième édition de son **enquête pulse sur le bien-être** afin de recueillir des feedbacks plus approfondis de la part de ses collaborateurs sur des sujets comme leur perception de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et la manière dont ils gèrent leur stress. Suite à la pandémie, le bien-être et l'engagement des collaborateurs restent des priorités pour le Groupe.

Scores	<i>I Say</i>		Enquête pulse sur le bien-être		
	Pernod Ricard 2022	Référence globale	Référence pour les aliments et boissons	2022	2023
Bien-être [Ma filiale s'intéresse véritablement au bien-être de ses collaborateurs]	71	71	70	67	70
Score global d'engagement	76	74	74	-	74
<i>eSat [Êtes-vous heureux-se de travailler dans votre filiale ?]</i>	75	74	74	74	73
<i>Recommandation [Je recommanderais ma filiale comme un lieu où il fait bon travailler]</i>	76	75	73	-	74

Nombre et %	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Taux de départ total * ⁽¹⁾	14,3 %	14,1 %
Nombre de démissions *	1 657	1 618
Taux de départs volontaires * ⁽²⁾	9,4 %	8,5 %
Taux d'absentéisme **	4,1 %	3,7 %

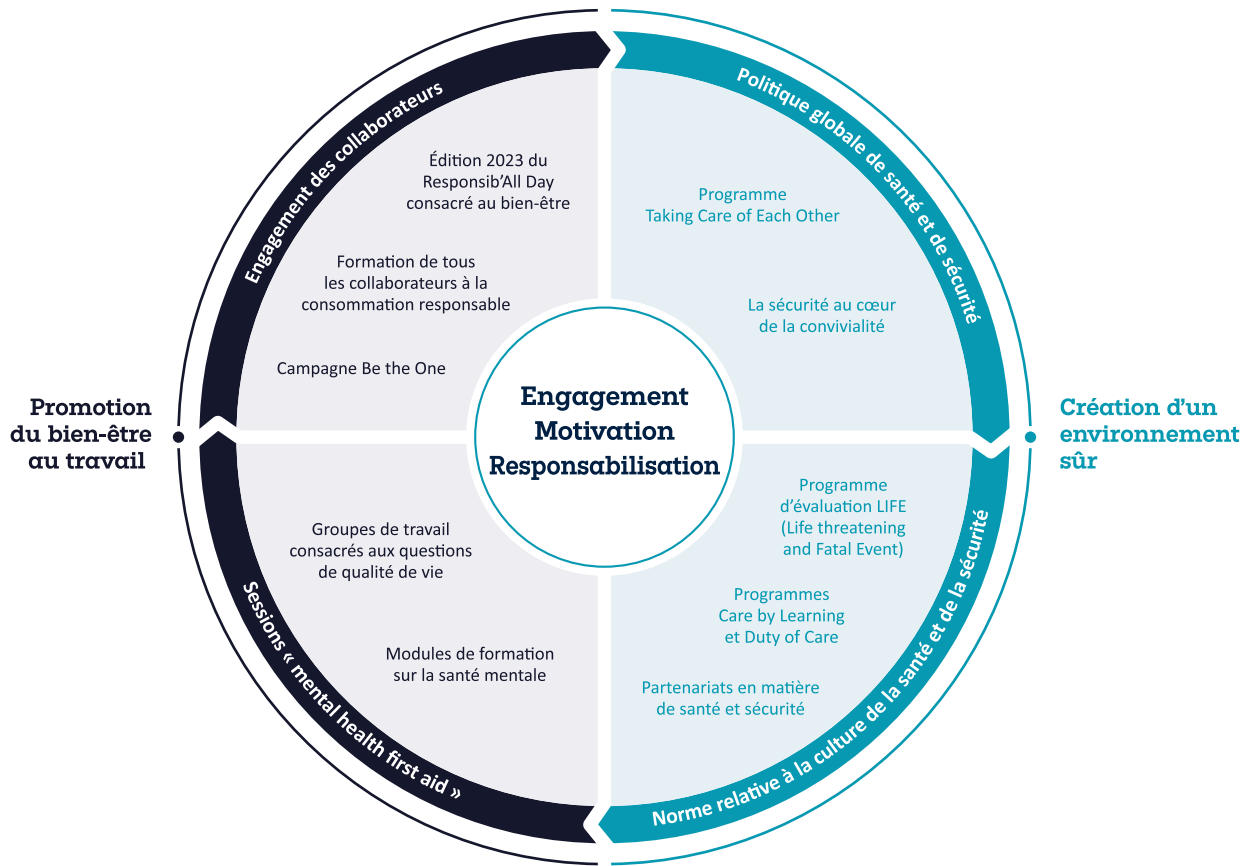
(1) Le taux de départ total est obtenu en divisant le nombre de départs par l'effectif moyen en CDI.

(2) Le taux de départ volontaire est obtenu en divisant le nombre de démissions par l'effectif moyen en CDI.

* CDI.

** CDD et CDI.

3.5.1.3 Santé, sécurité et bien-être



Pernod Ricard s’efforce en permanence d’offrir un lieu de travail plus sain et plus sûr pour l’ensemble de ses collaborateurs et sous-traitants. L’approche santé et sécurité de Pernod Ricard s’appuie sur la vision « Créateurs de convivialité ». Des normes et des procédures ont été élaborées pour gérer les activités des collaborateurs et des sous-traitants sur site. Elles prévoient notamment l’évaluation des risques, la mise en œuvre de mesures d’atténuation et des contrôles sur le terrain.

Sur l’exercice 2022/23, une approche globale en matière de santé et de sécurité a été adoptée. Celle-ci couvre tous les aspects liés à la santé physique et mentale de l’ensemble des collaborateurs, qu’ils se trouvent sur un site industriel, dans des bureaux ou qu’ils soient représentants commerciaux.

3.5.1.3.1 Création d’un environnement sûr

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d’avancement
Feuille de route S&R 2030	Devenir un exemple de l’industrie des Vins & Spiritueux concernant la santé et la sécurité : tendre vers zéro accident du travail (employés et intérimaires)	2025	Tendre vers zéro accident du travail avec arrêt	70	60	Conforme au plan

Politique mondiale en matière de santé et de sécurité

Le Groupe s’engage à développer une culture où chacun a un rôle à jouer et où les collaborateurs s’approprient la sécurité en partageant la responsabilité pour leur propre sécurité et celle de leurs collègues.

Cette vision a été traduite en une politique mondiale de santé et de sécurité intitulée Taking Care of Each Other en 2019. Les priorités stratégiques pour réaliser l’objectif de Pernod Ricard sont les suivantes :

- la **culture** : développer une culture où la sécurité est au cœur de la convivialité ;

- le **leadership** : développer le leadership par l’engagement, la motivation et la responsabilisation ;
- la **performance** : améliorer la performance de l’entreprise grâce à l’excellence en matière de santé et de sécurité.

Cette politique a été approuvée par le Président-Directeur Général et le Comité Exécutif de Pernod Ricard ainsi que par le Conseil d’Administration. Le Directeur des Opérations Groupe supervise la mise en œuvre de la politique du Groupe en matière de santé et de sécurité. Le management des filiales locales est responsable de sa mise en œuvre.

Culture santé et sécurité

Le déploiement de cette vision nécessite des systèmes de gestion. À ce titre, les sites industriels du Groupe doivent être certifiés OHSAS 18001/ISO 45001. Par ailleurs, Pernod Ricard s'emploie activement à instaurer une culture santé et sécurité dans laquelle chacun s'implique pour prendre soin des autres. Pour conduire ce changement, des audits de tiers sur la culture de la sécurité et la conformité aux normes sont déployés sur les principaux sites de production. Chaque audit donne lieu à une évaluation de la maturité du site et à un plan d'action pour atteindre le niveau suivant sur l'échelle de maturité.

Pour faire face aux situations à haut risque, Pernod Ricard définit en permanence de nouvelles normes. Au cours de l'exercice 2022/23, des exigences LIFE (*Life threatening and Fatal Event*) ont été définies et couvrent un large éventail d'activités, notamment : le travail en hauteur, les produits chimiques, les espaces confinés, les environnements explosifs, les gaz dangereux, les incendies et les mesures d'évacuation, la sécurité des équipements, les chariots élévateurs, les racks et les palettes, le chargement/déchargement des camions, les flottes de camions, les permis de travail et l'énergie dangereuse. Les risques spécifiques liés aux activités de vente et du siège social sont également couverts par les exigences LIFE applicables à ces fonctions (notamment la consommation responsable, la conduite, l'ergonomie, l'évaluation des risques, la sécurité des événements, la gestion des sous-traitants et les plans d'urgence).

Toutes les filiales ont mis en œuvre des mesures de prévention à la suite d'une autoévaluation de leurs pratiques locales, tant sur leurs sites industriels que non industriels. Un programme d'évaluation LIFE, dont la réalisation a été confiée à des tiers, est en cours sur des sites industriels et non industriels.

Le domaine de la santé et de la sécurité conduit par nature à faire de la prévention et de la sensibilisation. Le Groupe vise à renforcer sa culture santé et sécurité via l'engagement, la motivation et la responsabilisation de ses équipes. Ainsi, le programme de formation de Pernod Ricard Care by Learning continue d'être déployé à travers une séquence de modules prédéfinie. Au cours de l'exercice 2022/23, plus de 170 Safety Champions des sites industriels des filiales ont participé à un programme de formation des formateurs, tandis que 100 % des collaborateurs de Pernod Ricard ont suivi le module d'e-learning obligatoire Duty of Care, déployé au niveau du Groupe.

En outre, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de sa feuille de route, ce qui s'est par exemple traduit par :

- l'extension des fonctionnalités de la plateforme de *reporting* pour assurer la collecte et l'analyse des événements liés à la sécurité dans l'ensemble du Groupe ;
- le déploiement du programme Taking Care of Each Other (sensibilisation et évaluation) sur les sites autres qu'industriels.

Partenariats Pernod Ricard en matière de santé et de sécurité

Pernod Ricard est activement engagé dans les réseaux autour de la santé et de la sécurité afin de partager les meilleures pratiques. Le Groupe a accru sa visibilité dans ce domaine en participant et en intervenant à divers événements et conférences, notamment :

- la conférence « **People Sustainability: the Future** » qui s'est tenue à Londres en décembre 2022 ;
- l'événement mondial **OneWISH** (Women in Safety and Health) en soutien à la Journée internationale de la femme en mars 2023.

Depuis l'exercice 2019/20, les efforts du Groupe en matière de santé et de sécurité ont permis de réduire le taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 50 % (- 57 %) (employés et intérimaires).

Accidents du travail et % de sites certifiés	Exercice 2020/21	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Nombre d'accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail ⁽¹⁾	68	70	60
Taux de fréquence ⁽¹⁾⁽²⁾	3,6	3,4	2,6
Taux de gravité ⁽¹⁾⁽³⁾	143	83	125
Nombre de décès ⁽¹⁾	0	0	0
% de sites de production certifiés OHSAS 18001/ISO 45001	91 %	91 %	86 %

(1) Contrats intérimaires, CDD et CDI.

(2) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail non mortels avec arrêt × 1 000/nombre total de salariés et intérimaires exprimé en équivalent temps plein.

(3) Taux de gravité = nombre de jours d'absence pour accident du travail × 1 000/nombre total de salariés et d'intérimaires exprimé en équivalent temps plein.

Le taux de gravité des accidents a augmenté de 30 % par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison d'accidents survenus au cours de l'exercice 2021/22 dont les arrêts ont été comptabilisés durant l'exercice 2022/23, mais aussi des conséquences de glissades, trébuchements ou chutes.

3.5.1.3.2 Promotion du bien-être au travail

Conformément à sa vision **Taking Care of Each Other**, Pernod Ricard croit en l'existence d'un lien étroit entre la santé et la sécurité et le bien-être, ces deux thèmes étant portés à parts égales par une culture bien ancrée d'interdépendance et de soutien mutuel entre les individus, les équipes et les fonctions. En outre, il est clairement admis qu'améliorer le bien-être (au sens large) des collaborateurs les rend moins sujets aux accidents et à la prise de risque. Le Groupe considère que le fait de favoriser et de promouvoir la santé mentale conduit à créer un cercle vertueux qui accroît le bien-être et la motivation de chaque collaborateur. Ce sentiment peut s'étendre à toute l'entreprise et, en définitive, contribuer à développer les activités du Groupe de manière durable.

Ces convictions et ces engagements ont été concrétisés au cours de l'exercice 2022/23 par plusieurs initiatives.

Be the One

À l'occasion de la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, le 28 avril, le Groupe a lancé une grande campagne intitulée « **Be the One** », qui encourage à se soucier des autres, à effectuer des signalements, à observer son environnement, etc. Cette campagne s'appuie sur le constat selon lequel ce sont souvent de petits détails qui causent les accidents. De nombreux petits facteurs, souvent négligés, peuvent engendrer des risques et des accidents s'ils ne sont pas identifiés et traités. Be the One vise donc à aider les collaborateurs à identifier les dangers, à changer leurs habitudes et à les inciter à se préoccuper de la sécurité, mais aussi à se soucier des autres. Avec cette nouvelle campagne, le Groupe pose les bases d'une approche plus holistique de la préservation de la santé mentale, morale et physique de ses collaborateurs.

Mental Health First Aid

Pernod Ricard a également commencé à déployer en France des sessions « **mental health first aid** », un programme déjà mis en place dans d'autres filiales comme Pernod Ricard Winemakers en Australie, tout en dirigeant des groupes de travail sur des questions relatives à la qualité de vie. Les prochaines étapes comportent une extension du réseau, axée sur le bien-être mental et sur l'accompagnement des pairs au niveau du Siège du Groupe, qui vise à élargir officiellement le champ d'application de la santé et de la sécurité pour y inclure la santé mentale.

Responsib'All Day

En outre, l'édition 2023 du **Responsib'All Day**, l'événement annuel au cours duquel tous les collaborateurs consacrent une journée à la stratégie S&R du Groupe, a mis l'accent sur le bien-être. Des activités menées par des experts et des organisations à but non lucratifs sur la manière de mieux prendre soin de soi et des autres, d'un point de vue mental, social et physique, ont été organisées. Certaines filiales ont choisi de se concentrer sur le thème de la consommation responsable, en complément des initiatives du Groupe qui visent à protéger les collaborateurs et à faire d'eux des ambassadeurs de la consommation responsable.

3.5.1.4 Formation des collaborateurs sur l'alcool et la consommation responsable

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Maintenir tous les collaborateurs du Groupe formés sur l'alcool et la consommation responsable via le MOOC ⁽¹⁾	Continu	100 %	94 %	94 %	Conforme au plan
	Former la fonction vente et les ambassadeurs de marques à la vente responsable d'alcool ⁽²⁾	2025	100 %	-	19 %	Conforme au plan

(1) Salariés en CDI, ayant au moins trois mois d'ancienneté et disposant d'un équipement professionnel.

(2) Salariés en CDI, ayant au moins trois mois d'ancienneté et appartenant à l'une des catégories d'emploi concernées (Brand Education, Business Development, Commercial Capability, Field Sales, Sales Management, Hospitality, Point of Sales Activation, et Retail Excellence).

Les collaborateurs de Pernod Ricard sont les premiers et meilleurs ambassadeurs de la consommation responsable. Le Groupe mobilise ses collaborateurs dans le monde entier avec l'objectif commun de réduire l'abus d'alcool et d'encourager une consommation consciente et raisonnée.

Formation en ligne sur l'alcool et la consommation responsable

Lancée en 2020 et traduite en 21 langues, cette formation en ligne de Pernod Ricard fournit des informations sur l'alcool et les risques associés à l'alcool afin de permettre aux collaborateurs de prendre des décisions éclairées sur le fait de consommer ou non de l'alcool et sur la consommation responsable.

La formation intègre également la Charte globale de la consommation responsable du Groupe. Le Groupe attend de l'ensemble des collaborateurs qu'ils respectent cette Charte, car toute violation pourrait présenter un risque pour la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs et des tiers.

Cette formation a été rendue obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde. Tout comme l'an dernier, le Groupe a quasiment atteint son objectif en maintenant 94 % de ses collaborateurs actifs formés sur la consommation responsable et s'est engagé à respecter cet objectif chaque année.

Formation des personnels commerciaux et ambassadeurs de marques à la prévention des risques liés à l'alcool

Les commerciaux et les ambassadeurs de marque de Pernod Ricard sont en première ligne des activités du Groupe. En raison de leur métier, ils peuvent se trouver dans des situations difficiles en lien avec la consommation d'alcool. C'est la raison pour laquelle le Groupe a également lancé au cours de l'exercice écoulé un programme de formation dédié à la prévention des risques liés à l'alcool auprès des collaborateurs des métiers concernés. À travers cette formation, ils apprennent ainsi à identifier ces risques, à éviter les situations potentiellement conflictuelles et à réagir de manière professionnelle, en toute sécurité.

Pour une mise en œuvre efficace de cette formation, plusieurs sessions de formation de formateurs ont été organisées cette année afin d'y inclure des employés de la direction des ventes, qui pourront à leur tour encourager leurs équipes à se former et ainsi permettre d'atteindre l'objectif du Groupe.

3.5.2 Responsabilisation des collaborateurs tout au long de la chaîne de valeur

Du terroir au comptoir, le Groupe s'engage pour des pratiques durables et responsables à tous les niveaux. Ainsi, Pernod Ricard s'est engagé à mettre en œuvre des pratiques résilientes et durables en nouant des relations fortes et équitables, centrées sur la S&R, avec les agriculteurs, les fournisseurs et ses partenaires du secteur hôtellerie-restauration, y compris les barmen.

3.5.2.1 Achats responsables

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Accompagner tous les fournisseurs présentant un risque moyen ou élevé ⁽¹⁾ d'un plan d'atténuation	2025	Mettre en œuvre des plans d'atténuation pour les fournisseurs identifiés comme présentant un risque dans le cadre de l'analyse de risque du Groupe	En progrès

(1) L'outil interne de cartographie des risques est utilisé pour tous les fournisseurs de matières sèches (emballages), de matières premières agricoles, d'objets publi-promotionnels, et l'outil de cartographie des risques des terroirs pour les matières premières agricoles clés et les terroirs prioritaires.

Pernod Ricard fait appel à de nombreux fournisseurs sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, de la culture à la transformation, en passant par la distribution ou le merchandising. Il s'ensuit que l'empreinte sociale et environnementale du Groupe est inextricablement liée à ses fournisseurs, avec qui il doit absolument nouer des relations fortes pour ouvrir la voie au changement.

3.5.2.1.1 Approvisionnement en produits et services

Pernod Ricard vise à :

- avoir une connaissance précise des impacts en matière de développement durable et des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et collaborer avec les fournisseurs clés pour réduire l'impact et accélérer les améliorations ;
- élargir le processus d'achats responsables et de due diligence à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en mettant l'accent sur les fournisseurs présentant un profil critique (risques et dépenses élevés).

En matière d'achats responsables, les actions de Pernod Ricard s'inscrivent dans le cadre des grandes orientations suivantes :

- le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, qui fixe les règles visant à instaurer des relations équilibrées et saines avec les fournisseurs, ainsi que les principes de base en matière de développement durable. Il est disponible en français, anglais et espagnol ;
- des dispositions en matière de développement durable pour les contrats. Ils sont disponibles en anglais, français, espagnol, portugais et mandarin.

Le processus d'achats responsables (intitulé Blue Source) est applicable dans l'ensemble du Groupe et bénéficie du soutien du Top Management. Les filiales sont responsables de son application et suivent les fournisseurs ou sous-traitants identifiés comme étant à risque.

Le processus Blue Source rassemble aujourd'hui la moitié des filiales de Pernod Ricard et couvre les domaines suivants :

- les matières sèches (emballages) ;
- les matières premières agricoles ;
- les objets publi-promotionnels.

3.5.2.1.2 Standards Fournisseur

Le processus Blue Source mis en place à l'échelle du Groupe permet aux filiales d'appliquer la stratégie d'achats responsables au niveau local, avec leurs fournisseurs et sous-traitants :

Tous les fournisseurs doivent signer les Standards Fournisseur, soit directement sur la plateforme Partner Up pour ceux qui entrent dans le périmètre (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier), soit électroniquement. La sauvegarde se fait au niveau local, par chaque entité.

Le but est d'accroître la sensibilisation :

- aux droits humains et au droit du travail ;
- à la santé et à la sécurité ;
- à l'impact environnemental ;
- à la consommation responsable ;
- à l'intégrité et aux pratiques commerciales équitables.

Ce document a été mis à jour en 2019 et couvre des engagements relatifs au « respect des droits à la terre et à l'eau des communautés », à la « réglementation environnementale », au « bien-être animal », ainsi qu'à l'« évasion fiscale ».

Par ailleurs, le Groupe en a profité pour mettre en place les Standards Fournisseur, conduire une action de sensibilisation auprès des fournisseurs et les inciter à en faire de même. Pernod Ricard suspendra les transactions avec tous les fournisseurs directs (matières premières agricoles et matières sèches) et avec les principaux fournisseurs indirects (objets publi-promotionnels et articles de conditionnement à valeur ajoutée) qui ne signeraient pas la version mise à jour ou ne pourraient justifier d'un engagement équivalent.

Le processus Blue Source comporte également un **outil de cartographie des risques** pour chaque filiale afin d'identifier les fournisseurs (matières premières agricoles, matières sèches, objets publi-promotionnels et articles de conditionnement à valeur ajoutée) et les sous-traitants devant être évalués en priorité en fonction de critères prédéfinis :

- société de production ou de service ;
- taille de l'entreprise ;
- pays d'implantation et empreinte ;
- chiffre d'affaires ;
- dépendance du fournisseur vis-à-vis de la filiale ;
- dépenses annuelles ;
- criticité du produit ;
- risques sociaux, environnementaux et liés à la chaîne d'approvisionnement du fournisseur.

Les risques des fournisseurs sont réexaminés tous les trois ans pour les fournisseurs présentant un risque faible, tous les deux ans pour les fournisseurs présentant un risque moyen et tous les ans pour les fournisseurs présentant un risque élevé.

3.5.2.1.3 Évaluation de la durabilité et audits

Pernod Ricard demande une réévaluation de ses fournisseurs à risque élevé ou moyen pour identifier les domaines à améliorer et réexaminer l'efficacité de leurs plans d'action. Cette réévaluation englobe les aspects suivants :

- évaluation de la durabilité à l'aide de la plateforme EcoVadis basée sur quatre grands thèmes : environnement, social, éthique et chaîne d'approvisionnement ;
- réalisation d'audits sociaux et éthiques selon les standards SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) et tout autre audit similaire couvrant les mêmes critères d'analyse.

Pour cette analyse Blue Source, Pernod Ricard suppose que le risque ne s'arrête pas au montant de la dépense : du fait de son activité et de sa localisation, un fournisseur avec une faible dépense peut être tout aussi exposé qu'un fournisseur avec une dépense élevée. Par conséquent, la couverture des dépenses n'est pas calculée dans cette analyse.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Nombre de fournisseurs	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Ayant signé les Standards Fournisseur ⁽¹⁾	2 049	1 973
Analysés à l'aide de l'outil de cartographie des risques	2 304	2 190
Identifiés comme risqués (risque élevé ou moyen)	1 852	1 740
Identifiés comme risqués et couverts par une évaluation EcoVadis	318	345
Identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit suivant des normes sociales, environnementales et éthiques	70	111
Identifiés comme à risque au terme des résultats de l'évaluation/audit (EcoVadis, SMETA) mais n'ayant pas commencé à mettre en œuvre le plan d'atténuation requis	56	43

(1) La collaboration avec un fournisseur ne peut commencer qu'une fois les Standards Fournisseur signés par ses soins. En cas de refus, les commandes en cours sont suspendues jusqu'à la signature. En dernier ressort, le fournisseur est retiré de la base de données fournisseurs de Pernod Ricard.

Pernod Ricard met à disposition plusieurs outils de formation afin de les informer sur le processus d'achats responsables du Groupe. Ils informent également des actions à la portée de tout collaborateur pour limiter les risques liés aux fournisseurs.

Par exemple, Pernod Ricard propose un module d'apprentissage en ligne couvrant tous les aspects fondamentaux du développement durable et de la responsabilité appliqués aux achats, avec des explications interactives sur ce que signifie « acheter responsable », l'importance du sujet pour le Groupe et comment les équipes peuvent réaliser des achats responsables au niveau local. Par ailleurs, d'autres formations sont proposées sous différents formats tout au long de l'année, notamment des appels individuels avec les équipes Achats, des ateliers spécifiques et des séminaires. Pour encourager les filiales à adhérer au processus Blue Source, celles-ci doivent faire l'objet de revues de performances organisées deux fois par an.

En résumé, le Groupe entreprendra les étapes suivantes :

- demander à tous ses fournisseurs, toutes catégories confondues, de signer les Standards Fournisseur sur Partner Up⁽²⁵⁾ ou manuellement ;
- procéder à une analyse complète des fournisseurs directs (matières sèches et matières premières agricoles) et des principaux fournisseurs indirects (objets publi-promotionnels et articles de conditionnement à valeur ajoutée)⁽²⁶⁾ ;
- étudier la possibilité d'établir des partenariats en vue de mettre en œuvre un programme multipartite. Pernod Ricard travaille déjà avec Bonsucro, une ONG mondiale multipartenaires, pour promouvoir la production, la transformation et le commerce durables de la canne à sucre dans le monde entier ;
- former les managers ou les fonctions d'achats sur le processus d'achats responsables, incluant les droits des travailleurs et les considérations relatives aux droits humains ;
- étendre les processus d'achats responsables à d'autres catégories indirectes clés.

En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies (UNGC), Pernod Ricard participe également à différents webinaires liés aux droits humains, au travail décent et aux salaires/revenus décents.

3.5.2.1.4 Le projet Amazone

Au cours de l'exercice 2021/22, pour renforcer le programme d'achats responsables, la Société a lancé le « projet Amazone », qui vise à améliorer la gestion des risques liés aux achats et doit contribuer à atteindre les objectifs S&R à l'horizon 2030. Ce projet se décompose en deux phases :

- 1) une phase de diagnostic ayant pour objectif de comprendre la maturité du programme, de challenger le modèle existant et de dégager des meilleures pratiques et recommandations adaptées à l'organisation de Pernod Ricard ;
- 2) une phase de préparation à la mise en œuvre du nouveau modèle d'achats responsables de Pernod Ricard au cours de l'exercice 2022/23, avec les flux de tâches suivants :
 - a. **Fournisseurs de données relatives aux risques** : sélection et mise en œuvre de sources et de bases de données externes, pour établir un classement automatisé du risque de chaque fournisseur ;
 - b. **Méthodologie de cartographie des risques** : revue et actualisation de la méthodologie de cartographie des risques de Pernod Ricard et mise à jour des questionnaires de risque envoyés aux fournisseurs ;
 - c. **Intégration des nouveaux fournisseurs** : passage en revue des règles d'arbitrage des risques dans le cadre de la procédure d'intégration des nouveaux fournisseurs du Groupe ;
 - d. **Standards Fournisseur** : réalisation d'une étude comparative et d'une revue des attentes des parties prenantes pour identifier les bonnes pratiques et les lacunes ;
 - e. **Gouvernance** : travail sur le rôle et les responsabilités en matière de coordination et de mise en œuvre du programme ;
 - f. **Évaluation et stratégie d'audit** : réalisation d'une étude comparative et identification des meilleures méthodes d'évaluation des risques ;
 - g. **Engagement** : élaboration d'un plan d'engagement (formation, documentation support, etc.) externe (pour les fournisseurs) et interne (pour les parties prenantes internes).

L'appel d'offres pour les fournisseurs de données sur les risques a été lancé en 2023.

La méthodologie de cartographie des risques, les Standards Fournisseur et l'évaluation et la stratégie d'audit ont également été revus en 2023.

Les prochaines étapes consisteront à déployer la première vague du processus auprès de filiales pilotes, puis à gérer le déploiement complet du projet prévu pour 2025.

Le projet Amazone aspire à transformer le modèle d'achats responsables de Pernod Ricard en ce qui concerne le périmètre, les méthodes, les technologies utilisées et les ressources impliquées.

3.5.2.2 Soutien aux communautés d'agriculteurs

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Responsabiliser, former ou accompagner les agriculteurs ⁽¹⁾	2030	5 000	9 933	10 506	Atteint

(1) Données cumulées.

Un terroir ne se limite pas à la terre et aux matières premières qu'elle produit : il ne peut être cultivé que par les communautés locales et saisonnières qui vivent et travaillent sur place, dont le savoir-faire a été cultivé au fil des générations. Parler de terroirs, c'est parler d'hommes et de femmes, de communautés, mais aussi de conditions de vie, autant d'axes qui doivent bénéficier des engagements du Groupe en faveur de l'agriculture régénératrice. À ce titre, Pernod Ricard s'engage auprès de ses communautés d'agriculteurs à :

- développer des pratiques durables ;
- améliorer les conditions de vie ;
- accroître l'accès à la santé et à l'éducation ; et
- plus globalement, responsabiliser les populations locales et améliorer leurs capacités de résilience.

Pour cela, Pernod Ricard s'engage auprès de ses communautés, y compris par le biais d'un travail de terrain, pour comprendre les comportements des agriculteurs et ce qui peut faire obstacle au changement, tout en proposant des solutions et des incitations pour maximiser l'adoption des nouvelles pratiques.

La stratégie du Groupe pour les terroirs consiste notamment à concourir au développement de nouveaux modèles socio-économiques, par exemple en organisant des ateliers consacrés aux coûts de production liés à l'adoption de nouvelles pratiques, mais aussi à d'autres leviers permettant d'atténuer les risques associés à la transformation agricole pour les petits exploitants.

⁽²⁵⁾ Partner Up est la plateforme digitale de Pernod Ricard qui permet aux collaborateurs, avant la signature d'un nouveau contrat, de vérifier rapidement et efficacement que ce tiers ne soulève aucun signal d'alerte en matière de conformité éthique.

⁽²⁶⁾ Les catégories suivantes sont exclues de cette analyse : publicité et promotion, informatique, services aux entreprises, voyages, co-packing et fabrication (y compris logistique).

Partenariats de Pernod Ricard pour responsabiliser, former et accompagner les agriculteurs

Mexique

Au Mexique, Kahlúa travaille avec des producteurs de café et avec l'ONG locale Fondo Para La Paz, pour aider ces communautés à accroître leurs rendements sans compromettre la biodiversité. Ce programme a accompagné de nouvelles pratiques agricoles, telles que la plantation et le développement de variétés résistantes au climat, ainsi que la rémunération équitable, avec un accent particulier sur l'autonomisation des femmes. Au cours de l'exercice 2022/23, il a franchi une étape significative puisque les communautés sont dorénavant capables de répondre à la totalité des besoins en café de Kahlúa, tout en préservant la biodiversité et en proposant une partie de leur récolte à d'autres clients.

Irlande

Dans le sud de la France, où Irish Distillers s'approvisionne en maïs, le Groupe a engagé 27 agriculteurs dans l'indice régénérateur pour identifier leurs axes de progrès et adapter leurs pratiques, notamment la réduction, voire l'absence du travail du sol. Dans le cadre de ce projet, le Groupe développe également un modèle économique équitable pour assurer des engagements réciproques à long terme.

3.5.2.3 Formation et responsabilisation des barmen

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Former les barmen à tous les aspects de la S&R via le programme Le Monde du Bar de Demain du Groupe – depuis l'utilisation d'ingrédients frais jusqu'au service responsable des boissons alcoolisées, en passant par la gestion des déchets	2030	10 000	6 383	12 310	Atteint

Comme bon nombre de secteurs, l'hôtellerie-restauration a un rôle à jouer dans la transition vers un monde plus durable et plus responsable. Pour accompagner les barmen et les propriétaires de bar dans cette transition, Pernod Ricard a créé Le Monde du Bar de Demain (Bar World of Tomorrow, BWOT en anglais).

BWOT est une formation née en ligne en 2020, créée en partenariat avec le duo de barmen Trash Collective et la Sustainable Restaurant Association. La formation est disponible dans le monde entier et couvre tous les aspects S&R, de l'utilisation d'ingrédients frais au service responsable de boissons alcoolisées, en passant par la gestion des déchets. Directement alignée sur les ODD des Nations Unies, elle se concentre sur quatre axes clés : les ingrédients, le service, le bar et le personnel.

La formation en ligne gratuite est accessible à tous les adultes en âge de consommer légalement de l'alcool ⁽²⁷⁾. Elle est disponible en anglais, français, espagnol, portugais, russe, allemand, polonais, turc et mandarin. Au cours de l'exercice 2019/20, une boîte à outils a été partagée pour animer des formations en présentiel ou en ligne sur les grands principes de BWOT. L'optique était de guider les responsables S&R locaux, les ambassadeurs de marques et/ou les autres acteurs du secteur dans la formation des propriétaires de bar et des barmen. Toutes les sessions de formation sont communiquées aux responsables S&R locaux afin qu'ils puissent faire remonter le nombre de participants au Siège.

Par ailleurs, plusieurs outils ont été créés pour les participants :

- une check-list détaillée pour les barmen et propriétaires de bars ;
- des recettes de cocktails ;
- un aide-mémoire pour le service responsable ;
- un « badge » de réussite.

Avec 2 082 personnes ayant suivi la formation BWOT en ligne et 10 228 l'ayant suivie en présentiel depuis la création du programme (dont 5 341 sur le seul exercice 2022/23), le Groupe a déjà dépassé son objectif de former 10 000 barmen d'ici 2030. Ceci est le résultat d'un déploiement à grande échelle du programme et des efforts des filiales pour former les bars, chaînes d'hôtels et autres partenaires. En outre, le Groupe a pu continuer de promouvoir la formation en ligne tout en développant considérablement son offre en présentiel depuis l'exercice 2021/22, suite à la réouverture des établissements.

BWOT a notamment connu une évolution au cours de l'exercice 2022/23 : ce qui avait commencé comme un programme de formation pour les barmen est en train de devenir un vaste mouvement d'ampleur mondiale qui vise la création et le dialogue avec une communauté qui cherche à avoir un effet positif plus large. Déployé dans les salons professionnels et par le biais du nouveau programme SIP (Share, Inspire, Pioneer) pour les acteurs du secteur, BWOT touche un public de plus en plus important et dispose depuis peu de son propre réseau social pour développer encore les échanges avec sa communauté de barmen.

Prochaines étapes et engagements futurs

Au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a annoncé la création d'un dispositif d'auto-évaluation de la formation BWOT, pour aider les barmen et les propriétaires de bars à identifier des axes d'amélioration et à mettre en œuvre, dans leurs établissements, de nouvelles mesures pour un exercice plus durable et plus responsable de leurs métiers. Depuis lors, le projet a connu une phase pilote auprès des clients et fait aujourd'hui l'objet de quelques ajustements, par le biais de la plateforme SIP, en vue de sa mise en application pour l'exercice 2023/24.

Partenariat BWOT-TimeOut pour la responsabilisation des bars

Le Groupe s'est associé à TimeOut pour lancer le prix « Bar World of Tomorrow Awards » dans le cadre des « TimeOut Food & Drinks Awards », pour récompenser les établissements les plus durables et les plus responsables. S'appuyant sur une première collaboration entre TimeOut et Pernod Ricard Hong Kong, le Groupe a sponsorisé les « Bar World of Tomorrow Awards » à Paris, Madrid et Barcelone au cours de l'exercice 2022/23. Ce partenariat devrait s'étendre à d'autres villes durant l'exercice 2023/24.

⁽²⁷⁾ Elle est hébergée sur la plateforme EducateAll d'EdApp et de l'UNITAR.

3.5.3 Sensibilisation à la consommation responsable

Pernod Ricard est convaincu que ses produits rassemblent les individus lors de véritables moments de convivialité et qu'ils ont donc toute leur place dans la société. Le Groupe reconnaît néanmoins qu'une consommation d'alcool inappropriée peut se révéler lourde de conséquences pour les consommateurs ainsi que pour les communautés.

Pernod Ricard met tout en œuvre pour lutter contre la consommation nocive d'alcool. Ce positionnement s'inscrit directement dans la vision « Créateurs de convivialité » du Groupe : libérer la magie du lien humain en préservant pour partager, car il n'y a pas de convivialité dans une consommation excessive ou inappropriée. Les consommateurs adultes devraient être encouragés à faire des choix responsables en matière de consommation d'alcool et de quantités consommées. En outre, la stratégie de Pernod Ricard repose sur la premiumisation : le Groupe souhaite que les consommateurs adultes consomment des produits d'excellente qualité.

Pernod Ricard est convaincu que l'action collective joue un rôle clé pour obtenir des changements réels et positifs. C'est pourquoi il collabore avec ses parties prenantes, les autres acteurs du secteur, les pouvoirs publics et les communautés locales pour renforcer ses pratiques commerciales responsables et encourager à une consommation d'alcool raisonnée.

Feuille de route de la Consommation Responsable

Pernod Ricard soutient l'objectif de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) consistant à réduire de 20 % la consommation nocive d'alcool dans le monde d'ici à 2030 ⁽²⁸⁾.

Toutefois, le Groupe ne considère pas qu'une baisse de la consommation d'alcool moyenne par personne soit bénéfique en soi aux nécessités de santé publique : l'idée qu'une réduction générale de la consommation se ferait plus sentir chez les gros buveurs ne se vérifie pas dans les faits. En effet, la poursuite d'une telle stratégie par le passé a conduit à une baisse de la consommation chez les consommateurs modérés, sans impact significatif sur ceux consommant de l'alcool à un niveau nocif. C'est pourquoi le Groupe a mis en place une stratégie de consommation responsable axée sur la lutte contre l'abus d'alcool et vise à atteindre cet objectif de la manière la plus appropriée pour chaque groupe cible. Elle englobe un large éventail d'outils, tels que des formations internes, des normes d'autorégulation, des initiatives d'étiquetage, des campagnes de communication et des programmes de prévention fondés sur des données probantes afin de trouver les moyens les plus efficaces pour lutter contre l'abus d'alcool, en fonction de chaque public cible et contexte.

L'équipe « Alcool dans la Société » au sein de la Direction des Affaires Publiques coordonne la stratégie de consommation responsable du Groupe, mise en œuvre à travers le réseau des responsables S&R et Affaires Publiques.

3.5.3.1 Information aux consommateurs

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
	Faire figurer les trois logos de consommation responsable sur l'ensemble des produits Pernod Ricard ⁽¹⁾	2024	100 %	-	41 %	Conforme au plan
Feuille de route S&R 2030	Apposer sur tous les produits Pernod Ricard une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu des produits et les risques potentiels pour la santé, et fournissant des recommandations pour leur consommation responsable ⁽²⁾	2024	100 %	-	41 %	Conforme au plan

(1) Basé sur l'hypothèse selon laquelle les logos de consommation responsable et les QR codes ont été mis en œuvre simultanément.

(2) Calculé sur la base du pourcentage d'étiquettes renouvelées validées par les Sociétés de Marques dans le cadre du processus « Good to Go ».

Pernod Ricard est convaincu qu'il est essentiel de fournir des informations claires et intelligibles pour permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés et responsables en matière de consommation d'alcool. À cette fin, le Groupe s'engage à fournir aux consommateurs des informations sur le contenu de ses produits, les risques potentiels pour la santé liés à la consommation d'alcool et des informations pertinentes sur la consommation responsable.

Logos de la consommation responsable

Au cours de l'année 2022/23, Pernod Ricard a continué de mettre en œuvre son engagement d'apposition sur tous ses produits de trois logos pour une consommation responsable : un logo relatif à la restriction d'âge, un logo de mise en garde contre la conduite en état d'ébriété et un logo de mise en garde contre la consommation d'alcool pendant la grossesse, que le Groupe a ajouté sur ses étiquettes depuis 2006.

Des directives de mise en œuvre ont été publiées en 2021 et l'application complète est prévue d'ici 2024, en lien avec le déploiement des QR codes renvoyant aux étiquettes digitales (voir ci-dessous).

Étiquette digitales

Dans la continuité de ses efforts en tant qu'acteur proactif du secteur, Pernod Ricard a lancé au cours de l'année 2022/23 des étiquettes digitales destinées à une sélection de marques internationales stratégiques du Groupe en Europe. Ce système d'étiquetage digital

visé à mieux informer les consommateurs sur les produits qu'ils achètent et à les aider à faire des choix éclairés et responsables en matière de consommation d'alcool.

Bientôt, chaque bouteille vendue par Pernod Ricard portera sur sa contre-étiquette un QR code qui, une fois scanné avec un smartphone, redirigera les consommateurs vers l'étiquette digitale du produit, où ils trouveront des informations sur :

- Les effets potentiels de la consommation abusive d'alcool sur la santé, ainsi que des liens vers les sites d'information des autorités de santé publique du pays où le consommateur se trouve, permettant de trouver des informations complémentaires sur le sujet.
- Les repères nationaux de consommation responsable du pays où se trouve le consommateur.
- La liste exhaustive des ingrédients et les informations nutritionnelles complètes du produit.
- Des informations sur les caractéristiques environnementales du produit concerné, dans un avenir proche.

Les étiquettes digitales sont géolocalisées, ce qui permet au consommateur d'accéder à des informations propres au pays où il se trouve, dans la langue locale.

Avec un déploiement intégral de ce dispositif prévu d'ici la fin de l'année 2023/24, Pernod Ricard sera le premier groupe de vins et spiritueux à proposer des étiquettes digitales pour l'ensemble de son portefeuille et partout dans le monde.

⁽²⁸⁾ Objectif mondial 1.1 du Plan d'action de l'OMS (2022-2030) visant à mettre en place efficacement la stratégie mondiale de réduction de l'abus d'alcool, en tant que priorité de santé publique.

3.5.3.2 Marketing et ventes responsables

Pernod Ricard s'engage à observer les normes de responsabilité éthique et sociale les plus exigeantes pour la communication de toutes ses marques. Le Groupe s'engage également à lutter contre la consommation d'alcool chez les mineurs, notamment en empêchant la vente en ligne et la livraison de ses produits à des mineurs. Il estime qu'un effort soutenu d'autorégulation permet de répondre efficacement aux attentes éthiques de ses consommateurs et parties prenantes dans un monde en mutation rapide, tout en renforçant son capital-marque.

3.5.3.2.1 Pratiques de marketing responsables

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
	Se conformer aux <i>Digital Guiding Principles</i> (DGPs) de l'IARD	2024	95 %	95 %	95,5 %	Atteint
Feuille de route S&R 2030	N'avoir aucune plainte contre les campagnes marketing du Groupe retenue par un organisme de contrôle	Continu	0	0	1	En progrès
	Atteindre un taux d'achèvement de 100 % pour l'apprentissage en ligne ⁽¹⁾ du Code sur les communications commerciales	Continu	100 %	82 %	80 %	Conforme au plan

(1) Salariés en CDI, ayant au moins trois mois d'ancienneté et appartenant à l'une des catégories d'emploi concernées (juridique, communication, affaires publiques, S&R, marketing et trade marketing (hors category management)).

Pernod Ricard s'est engagé à être un leader de l'industrie en contribuant à renforcer les normes en matière de marketing responsable des boissons alcoolisées. Depuis 2007, le Groupe respecte son propre Code pour les Communications Commerciales (CCC), qui va au-delà des exigences du Code sur les Pratiques de Publicité et de Communication Marketing de la Chambre de Commerce Internationale. Le CCC garantit que les communications commerciales du Groupe n'encouragent ni ne tolèrent aucune consommation irresponsable ou abusive, de quelque manière que ce soit.

En outre, Pernod Ricard applique ce même niveau de rigueur à la publicité en ligne, à appliquant les *Digital Guiding Principles* (DGPs) sur les plateformes les plus utilisées (Facebook, Instagram, Twitter et YouTube) et sur les sites Internet. Ces DGPs induisent des exigences en matière de vérification de l'âge des internautes, de messages relatifs à la consommation responsable, de transparence, de restrictions applicables aux contenus générés par les utilisateurs et de l'inclusion d'un avertissement concernant le partage de site. Pernod Ricard est engagé à atteindre un niveau de conformité aux DGPs de 95 % d'ici 2024.

En 2021, 647 URL ont été vérifiées au moyen d'un suivi interne. Au cours de l'exercice 2021/22, un audit externe passant à la fois par des contrôles manuels et par l'intelligence artificielle (IA) a vérifié 1 032 URL, pour arriver à la conclusion que Pernod Ricard atteignait un niveau de conformité de 95,3 %. L'audit sur l'exercice 2022/23 s'est penché sur 1 127 URL, pour conclure à un niveau de conformité en légère hausse, à 95,5 %.

Responsible Marketing Panel (RMP)

Créé en 2005, le RMP est chargé du contrôle éthique de la publicité de Pernod Ricard. Ses six membres et son président sont tous indépendants de la Direction Marketing. Le RMP rend compte chaque mois au Comité Exécutif. Le Panel est soutenu par deux membres du Comité Exécutif qui sont consultés sur les modifications du Code pour les Communications Commerciales (CCC) et sur la rédaction de directives d'implémentation, pour s'assurer que Pernod Ricard respecte les standards les plus exigeants du marketing responsable.

Toutes les campagnes marketing du Groupe doivent être soumises au RMP, qui donne un avis dans un délai de sept jours. Les avis du RMP revêtent un caractère obligatoire.

Au cours de l'exercice 2022/23, le RMP a étudié 857 demandes :

- 626 campagnes réparties comme suit :
 - 529 campagnes approuvées sans restriction,
 - 91 campagnes approuvées sous réserve de modifications,
 - 6 campagnes refusées ;
- 231 demandes de conseil.

Suite à une plainte déposée, une instance de contrôle a rendu une décision défavorable contre une publicité de nos marques au cours de l'année 2022/23, portant sur des publications sur les réseaux sociaux dans le cadre d'une petite activation sur site au Royaume-Uni. Cette campagne n'avait pas été soumise au RMP avant sa présentation. Le Groupe a procédé à une révision des procédures internes et des formations au Royaume-Uni pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise.

Allégations environnementales et sociales

En 2020, le Groupe a mis à jour son CCC, en renforçant toutes les directives (disposition exigeant que les influenceurs aient plus de 25 ans et répondent à certaines exigences). En 2021, des directives pour les placements de produits ont été ajoutées afin de continuer à améliorer les normes. En 2023, Pernod Ricard a ajouté une nouvelle règle d'or relative aux « Allégations environnementales et sociales » et lancé ses premières directives sur les allégations environnementales et sociales (*sustainability claims*), destinées à éviter toute forme de green/social-washing ou informations de nature à induire en erreur des consommateurs. Chaque allégation environnementale ou sociale doit ainsi respecter cinq principes :

- **Spécificité** : les allégations doivent être spécifiques.
- **Fiabilité** : les allégations doivent être véridiques, exactes et étayées.
- **Pertinence** : les allégations doivent être pertinentes et proportionnées.
- **Clarté** : les allégations doivent être compréhensibles pour le consommateur.
- **Transparence** : les allégations doivent être facilement accessibles et traçables.

À travers le CCC, Pernod Ricard continuera à procurer une expérience de marque axée sur la convivialité et la responsabilité, dans le respect des engagements sectoriels et des exigences des autorités publicitaires. Le Groupe explorera les moyens d'accélération de son action par le biais du digital et de l'IA en vue d'assurer un contrôle encore plus strict des activations marketing.

Pernod Ricard estime que, face aux nouveaux canaux marketing (tels que les jeux vidéo et le métavers), il importe d'élaborer des consignes pour tout le secteur. Le Groupe entamera un dialogue constructif dans ce sens avec toutes les parties prenantes.

Partenariats Sectoriels pour un Marketing Responsable

Pernod Ricard est membre fondateur de l'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD), qui rassemble les plus grands producteurs mondiaux de bière, de vin et de spiritueux. Il soutient les engagements de l'IARD en matière de marketing digital, de pratiques commerciales ainsi que l'ensemble des mesures visant à lutter contre la consommation d'alcool des mineurs (plus d'informations ci-dessous).

3.5.3.2.2 Ventres responsables

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Instaurer une restriction d'âge pour tous les sites Internet <i>Direct-to-Consumer</i> (D2C) de Pernod Ricard	Continu	100 %	100 %	100 %	Atteint

Le Groupe s'efforce de lutter, conjointement avec d'autres acteurs majeurs de l'industrie, contre la vente irresponsable d'alcool en veillant à ce que ses produits ne soient pas vendus ou mis à la disposition de mineurs ou de personnes en état d'ébriété. Dans ce cadre, il a joué un rôle très actif dans l'élaboration des normes mondiales de l'IARD régissant la vente et la livraison en ligne d'alcool afin d'empêcher ces pratiques auprès des mineurs et à réduire la consommation nocive d'alcool chez les adultes⁽²⁹⁾. Ces normes ont directement inspiré l'approche de « *Croissance durable, rentable et responsable* » qui sous-tend sa stratégie de e-commerce. Pernod Ricard et d'autres membres de l'IARD travaillent en partenariat avec 18 sites mondiaux et régionaux de premier ordre de distribution en ligne, ainsi qu'avec des plateformes de e-commerce et de livraison, pour faire respecter ces normes internationales. À ce jour, le Groupe a diffusé ces normes à travers ses filiales impliquées dans

le e-commerce via deux webinaires organisés en interne au cours de l'année 2021/22, afin de sensibiliser les collaborateurs à cet égard, et tous les sites *Direct-to-Consumer* de Pernod Ricard ont été audités sur leur intégration d'une restriction d'âge au cours de l'année 2021/22.

Au cours de l'année 2022/23, Pernod Ricard a mené l'élaboration d'une norme chinoise collective de e-commerce, ainsi que le déploiement d'initiatives sectorielles de e-commerce responsable dans d'autres marchés d'Asie. Durant l'exercice 2023/24, le Groupe enverra dans ses marchés clés des clients mystères qui vérifieront le respect desdites normes de livraison et partagera la solution jugée la plus efficace pour vérifier l'âge des internautes sur les sites marchands.

3.5.3.3 Campagnes de marque

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030 / Plan d'intéressement à long terme	Déployer au moins 12 campagnes marketing* (par les marques stratégiques) promouvant un comportement de consommation responsable auprès des consommateurs	2027	12	1	5	Conforme au plan

* Données cumulées à partir de l'exercice fiscal 2021/22.

L'engagement de Pernod Ricard à lutter contre l'abus d'alcool nécessite d'agir à chaque étape du parcours du consommateur, ce qui englobe la manière dont le Groupe et ses filiales s'adressent aux consommateurs et à la société au sens large, bien en amont de la vente d'un produit. Pernod Ricard estime que le marketing peut être une force positive, en créant une valeur sociale et en aidant les consommateurs à adopter un comportement responsable vis-à-vis de l'alcool. Les marques savent s'adresser aux consommateurs et leurs campagnes peuvent être un moyen efficace pour changer les comportements et rendre l'abus d'alcool socialement inacceptable.

En ce sens, le Groupe s'est engagé formellement à tirer parti de la créativité de ses marques pour transmettre des messages axés sur la responsabilité aux consommateurs à travers des campagnes dédiées.

Cet engagement a été adopté par les Campagnes de Marques de Pernod Ricard, avec une première campagne de consommation responsable déployée au cours de l'année 2021/22 par Martell en Chine. Quatre autres ont été lancées durant l'exercice 2022/23, au Brésil, en Chine, à Singapour, à Taïwan et en Irlande.

Par exemple, la campagne d'Irish Distillers « *Jameson. Easy Does It* » a encouragé le public à une consommation d'alcool plus réfléchie et modérée, en insistant sur le message suivant : ce n'est pas parce que vous limitez votre consommation d'alcool ou choisissez de ne tout simplement pas boire que vous devriez vous sentir gêné. Le fait d'aborder un sujet sérieux de manière réaliste et authentique reflète bien la position de la marque.

⁽²⁹⁾ 01052022Global-standards-for-online-alcohol-sales-and-delivery.pdf (iard.org)

3.5.3.4 Initiatives de consommation responsable

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Contribuer à au moins une initiative globale ou locale de consommation responsable pour lutter contre l'abus d'alcool dans chaque marché du Groupe	2025	100 %	93 %	94 %	Conforme au plan

Pernod Ricard estime que des actions de prévention ciblées permettent de lutter efficacement contre l'abus d'alcool et de maintenir la consommation d'alcool comme une expérience sûre et agréable. À cette fin, le Groupe s'est engagé à ce que toutes ses filiales participent au moins à :

- (i) une initiative locale de consommation responsable mise en œuvre en partenariat avec d'autres acteurs du secteur, des organisations non gouvernementales (ONGs) ou les autorités locales ; ou
- (ii) une initiative mondiale de consommation responsable développée par le Groupe.

3.5.3.4.1 Initiatives locales

Le Groupe estime que ses marchés sont bien placés pour identifier les problèmes liés à la consommation d'alcool dans le contexte local et encourage à nouer des partenariats solides avec des associations professionnelles sur place, afin de renforcer l'impact de ses initiatives. Cette année, Pernod Ricard a contribué à des initiatives locales de consommation responsable dans 48 marchés. La plupart (environ 65 %) ont été mises en œuvre en partenariat avec des associations professionnelles.

3.5.3.4.2 Initiatives mondiales

Les initiatives mondiales sont coordonnées depuis le Siège et visent à renforcer les efforts du Groupe en faveur d'une consommation responsable en offrant aux filiales des outils et des supports prêts à l'emploi. Au cours de l'année 2022/23, Pernod Ricard a déployé deux initiatives mondiales de consommation responsable dans 56 marchés :

- *Drink More Water*, de *Responsible Party* ; et
- le programme de formation *Autosobriety*.

DRINK MORE WATER, de Responsible Party

Pernod Ricard s'engage dans la lutte contre le *binge drinking* à travers le monde, notamment via son programme phare *Responsible Party*, qui vise à sensibiliser aux risques liés à cette pratique, en vue d'en réduire les dommages. Complètement distinct des marques du Groupe, ce programme a sa propre identité visuelle et repose sur une approche de pair à pair.

Lancé initialement en 2009 en partenariat avec Erasmus Student Network, la plus grande organisation étudiante européenne, son champ d'action s'est depuis étendu des étudiants aux jeunes adultes au sens large et englobe dorénavant la campagne *Drink More Water*.

Drink More Water est une campagne innovante lancée en 2021 pour élargir la portée du programme et toucher davantage de jeunes adultes pendant et après la pandémie de Covid-19. Son message, *Drink More Water* (buvez plus d'eau), est un appel à l'action clair et universel, reflet d'une campagne ambitieuse qui cible la Gen Z en employant ses propres codes.

Depuis son lancement en 2009, le Groupe a déployé ce programme dans 60 marchés. Sa version en ligne a rencontré un énorme succès et touché plus de 400 millions de jeunes adultes, tandis que le programme d'activations sur le terrain a permis d'en sensibiliser 9 millions par le biais d'activations dans de célèbres festivals de musique, carnivals, événements et soirées étudiantes.

Le Groupe poursuivra le déploiement de la campagne *Drink More Water* partout dans le monde, toujours selon le principe consistant à bousculer le *statu quo* et à inspirer les futures générations de consommateurs responsables. Une nouvelle édition sera lancée l'an prochain et de nouveaux partenariats sont à l'étude pour couvrir de nouveaux lieux, de nouveaux événements et davantage de marchés, pour un retentissement encore plus important.

Partenariat Autosobriety avec l'UNITAR

Pernod Ricard est convaincu que les accidents de la route liés à l'alcool sont des drames évitables qui ne devraient jamais arriver. À cette fin, l'éducation est essentielle : les gens doivent comprendre comment l'alcool affecte la capacité de conduire afin de faire le bon choix - celui de ne pas conduire en état d'ébriété.

Depuis trois ans, Pernod Ricard s'est associé à l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR) pour déployer le programme de formation *Autosobriety*. Cette initiative vise à fournir aux acteurs de la sécurité routière des outils pédagogiques afin de sensibiliser aux risques de l'alcool au volant. *Autosobriety* entend contribuer à la cible mondiale n° 9 de performance en matière de sécurité routière des Nations Unies, qui vise à réduire de moitié le nombre d'accidents et de décès sur la route liés à l'alcool d'ici à 2030.

Le principal atout d'*Autosobriety* est un module pédagogique digital couvrant quatre sujets :

- Les statistiques des accidents de la route.
- L'impact de l'alcool sur la capacité à conduire et les risques associés.
- Les répercussions juridiques de l'alcool au volant.
- La responsabilité individuelle en matière d'alcool au volant.

Par ailleurs, une vidéo en réalité augmentée a été développée pour simuler les effets de l'alcool sur la conduite et les risques accrus d'accidents de la route.

Au cours de l'année 2022/23, *Autosobriety* a été étendu à six pays supplémentaires, ce qui porte le total à huit (Afrique du Sud, République Dominicaine, Mexique, Équateur, Pologne, Cambodge, Chine et Vietnam). Le Groupe a renouvelé son partenariat avec l'UNITAR et une feuille de route complète couvrant les trois prochaines années a été élaborée en conséquence.

3.5.3.5 Expérience consommateur

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Obtenir la certification « Hôte Responsable » pour les Maisons de Marques du Groupe	2025	100 %	-	Auto-évaluation	Conforme au plan
	Sensibiliser les visiteurs à la consommation responsable grâce à ses Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	2030	10 millions	-	-	Conforme au plan

En tant qu'hôte responsable, Pernod Ricard souhaite offrir à ses clients une expérience sûre lors de la consommation de ses produits. Les Maisons de Marques du Groupe sont la vitrine de ses marques et les expériences qu'elles proposent à leurs visiteurs doivent toujours être associées à une consommation responsable. À cette fin, le Groupe met en place en partenariat avec la *Sustainable Restaurant Association* un programme d'accréditation « Hôte Responsable » pour garantir les meilleures pratiques en matière de consommation responsable à travers toutes ses Maisons de Marques dans le monde entier.

Au cours de l'année 2021/22, le Groupe a publié ses nouveaux standards « Hôte Responsable », qui comportent 19 critères obligatoires et couvrent des sujets tels que :

- La formation du personnel.

- L'éducation des visiteurs sur la consommation responsable.
- Le service responsable de l'alcool.
- Les pratiques de dégustation responsable.
- La sécurité au volant.

Au cours de l'année 2022/23, les Maisons de Marques de Pernod Ricard ont procédé à une première auto-évaluation de leur conformité aux standards « Hôte Responsable » et mis en œuvre les mesures correctives nécessaires. La prochaine étape consistera en une série de contrôles par des clients mystères de la *Sustainable Restaurant Association*, qui permettra aux Maisons de Marques d'obtenir leur Certificat « Hôte Responsable ».

3.6 Notre gouvernance durable

La responsabilité fait partie des valeurs de Pernod Ricard. À ce titre, le Groupe est fermement décidé à montrer l'exemple pour tout le secteur des Vins & Spiritueux, en se fixant des objectifs ambitieux, tout en visant le plus haut degré de transparence et de responsabilité dans les informations qu'il publie. Ces engagements émanent du plus haut niveau de direction du Groupe, du comité ESG spécialement consacré à ces questions à l'intervention directe du Comité Exécutif et des organes décisionnels. Pour être sûr de disposer des connaissances nécessaires et d'assumer un rôle prépondérant en matière d'ESG, le Groupe y a consacré deux sessions de formation, pour accélérer l'engagement sur ces sujets.

La première était intitulée « *Beyond Transform & Accelerate* ». En 2023, le Groupe a organisé une réunion au niveau du Conseil d'Administration afin d'aborder des questions plus prospectives et de long terme, avec une session en trois volets articulée autour du

changement climatique, de l'avenir des cultures et des scénarios d'avenir envisageables pour le monde pour les 30 à 40 prochaines années.

La deuxième s'est déroulée au cours du Climate Leadership Day, une journée organisée en 2023 par le Groupe avec les membres du Comité Exécutif afin d'examiner ensemble et de définir des initiatives susceptibles d'avoir des répercussions à grande échelle sur la résilience du Groupe face au changement climatique, et d'élaborer des feuilles de route pour traiter les questions climatiques les plus urgentes.

Les actions entreprises durant l'exercice 2022/23 témoignaient de la montée en puissance incontestable de Pernod Ricard sur ces questions, à tous les niveaux du Groupe.

3.6.1 Garantie de la qualité, de la sécurité alimentaire et de la conformité des produits

Comme Pernod Ricard entend fournir à ses clients des produits de la plus haute qualité, il accorde une importance particulière à la sécurité et à la santé des consommateurs. Ces engagements motivent les efforts significatifs du Groupe en matière de prévention des risques liés à l'abus d'alcool (voir la sous-section 3.5.3 Sensibilisation à la consommation responsable) et sont à l'origine d'une politique stricte et proactive en matière de sécurité alimentaire couvrant la conception, l'approvisionnement et la fabrication des produits.

3.6.1.1 Maîtrise de la sécurité des produits

La maîtrise de la sécurité des produits de consommation repose sur la mise en œuvre de la méthode HACCP (*hazard analysis critical control point*), qui vise à identifier tous les points de risques potentiels dans le processus de fabrication, afin de prendre les mesures préventives adéquates.

Pernod Ricard veille à ce que ses opérations respectent les normes internationales en vigueur, et toutes les Sociétés de Marques qui produisent les marques stratégiques du Groupe (voir la partie 1, section 1.3.1 Notre portefeuille de marques) sont certifiées ISO 9001, ce qui représente 100 % du volume de production. Bien que le secteur des Vins & Spiritueux soit moins sujet à des risques en matière de sécurité sanitaire que d'autres agro-industries, le Groupe a choisi d'aller plus loin en faisant certifier ses sites selon la norme ISO 22000 (« Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires »). De manière proactive, certains sites sont également certifiés FSSC 22000, qui constitue une extension de la norme ISO 22000.

	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
% des sites certifiés ISO 22000/FSSC 22000 au mois de juin de l'exercice	78 %	75 %
% des volumes produits certifiés ISO 22000/FSSC 22000, couvrant l'ensemble des marques stratégiques du Groupe	100 %	100 %
% des Sociétés de Marques produisant les marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 9001	100 %	100 %

3.6.1.2 Standards et contrôles de qualité

Pernod Ricard a deux priorités absolues :

- (i) assurer la conformité de ses produits aux réglementations applicables sur chaque marché ; et
- (ii) garantir la sécurité alimentaire du consommateur.

Les procédures industrielles du Groupe suivent des standards de qualité développés en interne, qui comportent plusieurs directives spécifiques, en vue de maîtriser des risques tels que la contamination accidentelle d'un produit ou encore la présence d'un corps étranger dans une bouteille. Ces normes sont vérifiées selon un processus d'audit croisé interne.

Tous les deux mois, toutes les filiales reçoivent une synthèse du travail de veille effectué en continu sur la législation et la sécurité alimentaire, ce qui leur permet de se tenir informées des dernières évolutions de la réglementation et des risques liés à la sécurité alimentaire. Chaque année, le Groupe dresse également un plan d'analyse chimique de ses produits majeurs. Au cours de l'exercice 2022/23, il a porté sur 80 produits finis et a abouti à plus de 3 620 analyses.

Par ailleurs, le Groupe s'attache à assurer la traçabilité intégrale des produits au regard des OGM⁽³⁰⁾, dans le strict respect de la réglementation en matière d'étiquetage. Ainsi, toutes les filiales procèdent à l'évaluation des risques pour identifier les sources potentielles de matières premières et prennent les mesures nécessaires pour les contrôler. Bien que l'étape de distillation élimine les risques de présence éventuelle de matériel OGM dans les produits distillés, le Groupe a mis en place des filières d'approvisionnement en produits garantis sans OGM pour certains alcools à base de maïs aux États-Unis et en Europe.

3.6.2 Respect des principes éthiques

3.6.2.1 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles

L'intégrité fait partie depuis longtemps des valeurs fondamentales de Pernod Ricard, de même que la conviction qu'elle est indissociable de la réussite à long terme de l'entreprise. Le Groupe applique également une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la corruption et de tous les comportements inappropriés associés, non seulement pour des raisons d'éthique, mais aussi parce que c'est une condition sine qua non pour mériter la confiance de toutes ses parties prenantes. Pour que ce principe soit appliqué à toutes les négociations du Groupe, le Top Management de Pernod Ricard tient à montrer l'exemple et offre à ses salariés les moyens – y compris des formations et des ressources en ligne – de faciliter le respect de toutes les normes éthiques et réglementaires.

3.6.2.1.1 Un message clair de la Direction

Au cours de l'exercice 2021/22, Pernod Ricard a procédé à une refonte de son Code de conduite des affaires⁽³¹⁾, qui s'applique à tous les salariés du Groupe, pour le rendre plus pratique et plus simple d'utilisation, en l'axant sur un message clair. Validé et préfacé par le Président-Directeur Général Alexandre Ricard, ce Code insiste sur le fait qu'une réputation d'intégrité et de professionnalisme constitue la pierre angulaire sur laquelle s'est bâti Pernod Ricard au fil des décennies. Ces principes exigeants s'appuient sur un programme complet et polyvalent de lutte contre la corruption, structuré et diffusé au niveau du Groupe par le Directeur Éthique et Conformité.

3.6.1.3 Suivi et traitement des réclamations des consommateurs

Le Groupe utilise un système interne d'enregistrement et de suivi en temps réel des réclamations qualité des clients et des consommateurs. Ce système consiste actuellement en un outil en ligne interactif, Intelx (application Loop), lancé au cours de l'exercice 2021/22 pour remplacer l'outil web *Complaint Management System* (CMS), qui remontait à 2007. L'application Loop a été reliée aux formulaires standardisés proposés au public sur tous les sites Internet de Pernod Ricard concernés, pour que les consommateurs puissent aisément donner des feedbacks. Afin de garantir une réponse rapide, le système informe immédiatement la filiale concernée pour que celle-ci prenne les mesures correctives qui s'imposent. Tout problème grave de sécurité sur un produit est communiqué instantanément au Top Management de la filiale et au Siège.

Une procédure de gestion de crise a été mise en place pour chaque filiale, concernant notamment le risque sanitaire des produits, qui implique un rappel de produits, le cas échéant. Ces procédures donnent périodiquement lieu à des tests, à des formations des collaborateurs impliqués et à des mises à jour. Les indicateurs de qualité, y compris la fréquence des plaintes, sont régulièrement présentés à la Direction Générale.

	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23
Nombre de réclamations reçues par l'intermédiaire du « CMS/Intelx (Loop) » au cours de l'exercice	3 150	4 517

3.6.2.1.2 Actualisation de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence

Au cours de l'exercice 2021/22, Pernod Ricard a actualisé la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe à l'occasion d'un vaste projet impliquant plus de 1 440 collaborateurs qui ont participé à plus de 300 ateliers dans le monde. Les résultats ont été présentés au Bureau Exécutif, au Comité Exécutif et au Comité d'audit, pour donner lieu à une nouvelle carte des risques de corruption et de trafic d'influence, à l'image des réalités opérationnelles et géographiques du Groupe. Le programme global élaboré en conséquence a été conçu comme un outil de protection, de détection et d'évaluation des risques spécifiques, comme exposé ci-dessous.

Prévention

- **Code de conduite des affaires de Pernod Ricard** : il fournit des conseils pratiques sur la manière de se comporter en situations réelles et indique à qui s'adresser en cas de doute. La nouvelle version du Code comprend toujours une section sur la lutte contre la corruption et l'intégrité des affaires en général, mais elle couvre également un large éventail de sujets, tels que :
 - le droit de la concurrence ;
 - la prévention des délits d'initiés et des conflits d'intérêts ;
 - la santé et la sécurité ;
 - la diversité et l'inclusion ;
 - la prise de parole sur les réseaux sociaux ;
 - l'éthique des données ;
 - le harcèlement ;
 - les manœuvres d'intimidation ;
 - la confidentialité ;
 - Sustainability & Responsibility.

⁽³⁰⁾ OGM : organismes génétiquement modifiés.

⁽³¹⁾ Disponible sur l'intranet du Groupe et à l'adresse : https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/2022-07/PR_Code%20of%20conduct%20EN%20version%2011052022.pdf

- **Politique de lutte contre la corruption du Groupe** : conformément à la loi Sapin II de 2016, la Politique précise les règles du Groupe en matière de prévention, de dissuasion et de détection des risques de corruption publique et privée et de trafic d'influence. Elle fournit aussi aux collaborateurs et aux parties prenantes des exemples clairs et pragmatiques de situations potentiellement sensibles.
- **Politique de vérifications préalables** : les tiers traitant avec Pernod Ricard sont soumis à un processus de due diligence pour déterminer leur profil de risque de conformité (faible, moyen ou élevé), ce qui permet au Groupe d'ajuster les relations contractuelles et opérationnelles pour atténuer les risques potentiels, le cas échéant. La procédure a établi différents niveaux de vérification, en fonction de l'évaluation initiale des risques de chaque catégorie de relation tels qu'identifiés par la cartographie des risques Sapin II de Pernod Ricard en matière de corruption et de trafic d'influence. Ce processus de due diligence est mis en œuvre via Partner Up, une plateforme mondiale en ligne qui permet à tout collaborateur engageant le Groupe dans une opération commerciale d'effectuer les vérifications préalables qui s'imposent sur les tiers concernés.
- **Formation en ligne** : les collaborateurs sont formés à l'ensemble des chapitres du Code de conduite des affaires. Un nouvel e-learning obligatoire, fondé sur l'approche de « l'apprentissage par la pratique », a été lancé en 2023 pour former les employés à la nouvelle version du Code. Les collaborateurs concernés par cette formation à titre obligatoire devront l'avoir suivie au plus tard au 31 décembre 2023. Elle est également devenue obligatoire dans le cadre du pack d'intégration des nouveaux collaborateurs. Son suivi est contrôlé par voie électronique.

Détection

- **Politique en matière de cadeaux et d'invitations** : l'approbation du supérieur hiérarchique du collaborateur ou du contact dédié de la filiale est requise avant de recevoir ou d'offrir des cadeaux ou des invitations d'un montant supérieur à un montant déterminé, établi au niveau des filiales.
- **« Gifted ! »** : le Groupe a créé une application, accessible sur tous les appareils électroniques, spécialement conçue pour déclarer et obtenir l'autorisation d'offrir ou d'accepter des cadeaux et des invitations conformément aux dispositions de sa Politique en matière de cadeaux et d'invitations.
- **Politique de signalement** : les collaborateurs et les parties prenantes sont encouragés à s'exprimer, entre autres, sur toute situation de corruption potentielle impliquant les activités de Pernod Ricard, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Société, ou sur tout fait potentiellement illégal ou contraire aux principes du Code de conduite des affaires du Groupe. Dans le cadre de la protection des lanceurs d'alerte, les signalements peuvent être déposés de manière anonyme, (lorsque la législation locale le permet) et le Groupe promeut une politique claire de non-représailles (voir la sous-section 3.7.1.3 Système de signalement). La politique d'alerte de Pernod Ricard s'appuie sur sa ligne d'alerte mondiale Speak Up, accessible à tous (par Internet ou par téléphone), partout dans le monde, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans une grande variété de langues.
- **Principes de contrôle interne** : ils s'appliquent à toutes les filiales du Groupe et précisent que ces dernières doivent se conformer, entre autres, au Code de conduite des affaires de Pernod Ricard et au Code d'éthique Achats. Pernod Ricard adresse chaque année un questionnaire d'auto-évaluation à ses filiales, qui doivent y indiquer si elles agissent en conformité avec les principes du Groupe. La fiabilité des réponses est confirmée par une lettre d'affirmation, signée par le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier de chaque entité.

Contrôle et évaluation

- L'équipe Éthique et Conformité travaille avec l'équipe d'audit interne pour soutenir le flux d'audit de conformité dans le cycle d'audit annuel. Enfin, la mission d'audit interne intègre un volet de suivi de la conformité du Groupe avec les règles mises en place pour lutter contre la corruption et le trafic d'influence.

Actions correctives

- Chaque fois qu'une violation des règles du Code de conduite est confirmée à la suite d'une enquête interne, un large éventail de mesures correctives et d'atténuation peut être décidé par la Direction, y compris des sanctions disciplinaires à l'encontre de tout salarié responsable d'une telle conduite. Le Groupe exerce une politique de tolérance zéro sur les violations des règles internes et de ses valeurs et peut, dans le respect du droit du travail sur le plan local, décider d'appliquer des sanctions allant jusqu'au licenciement.

Prévention des pratiques anticoncurrentielles

- Pernod Ricard s'engage à respecter les objectifs des politiques publiques qui sous-tendent le droit de la concurrence et à agir dans le respect des lois du marché. Ces préoccupations sont traitées sans ambiguïté dans une section spécifique du Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, sous le label « Compete fairly ». La formation comporte également une section consacrée au droit de la concurrence.

3.6.2.2 Prévention des pratiques d'influence

Dans le cadre de l'approche proactive appliquée à ses engagements S&R (de la consommation responsable à l'agriculture durable) et en raison de son statut d'acteur mondial majeur du secteur, Pernod Ricard participe activement au débat public autour de l'adoption de lois et règlements ayant des répercussions sur ses activités. Le Groupe s'engage à mener toutes ces négociations avec un maximum de transparence et d'intégrité et, à ce titre, il observe une politique très stricte en matière de *lobbying* et de pratiques d'influence.

La politique du Groupe en matière de *lobbying* est régie par le Code de conduite des affaires. Suite à sa mise à jour, il comporte dorénavant un module d'e-learning obligatoire pour les salariés, concernant la prévention de la corruption et des pots-de-vin. Il contient des règles spécifiques relatives aux relations avec les agents publics dans le chapitre relatif à la prévention de la corruption. Il s'appuie également sur des codes professionnels plus spécifiques⁽³²⁾, que respecte Pernod Ricard. Le Groupe veille également au respect de toutes les lois et réglementations propres aux pays dans lesquels il intervient. Par exemple, en France, le Groupe est inscrit sur la liste des représentants d'intérêts établie par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique⁽³³⁾, ainsi que sur le Registre de transparence de l'Union européenne qui recense les intervenants auprès des représentants de l'UE⁽³⁴⁾. Il observe strictement les différentes obligations nationales en matière de déclaration des activités de *lobbying*, notamment en France, dans l'UE et aux États-Unis.

⁽³²⁾ ECPA en Europe, Association pour les relations avec les pouvoirs publics en France, etc.

⁽³³⁾ <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943#%2>

⁽³⁴⁾ <https://ec.europa.eu/transparency-register>

Partenariats en matière d'éthique des affaires : Transparency International

Pernod Ricard tient à appliquer les meilleures pratiques en matière de transparence. Le rapport détaillé qu'il publie à ce sujet a d'ailleurs été mis en avant par Transparency International dans son panorama des entreprises engagées.

Membre du Forum des Entreprises Engagées (FEE) de Transparency International France depuis 2013, le Groupe soutient activement le travail de cette organisation, parallèlement à un travail de promotion de la transparence et de l'intégrité autour du *lobbying*. Il est par exemple signataire d'un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de *lobbying* parlementaire.

Pernod Ricard est également signataire proactif, avec sept entreprises membres du FEE de Transparency International France, d'une déclaration publiée le 25 février 2014. Cette déclaration est ouverte à toutes les entreprises, fédérations d'entreprises, associations professionnelles, syndicats et ONG (membres et non-membres du FEE de Transparency France) qui souhaitent jouer un rôle de leader en matière d'éthique et de responsabilité sociétale au travers de leurs engagements dans ces domaines. Cette déclaration commune sur le *lobbying* a été renforcée et mise à jour en mai 2019, avec de nouveaux signataires réaffirmant leurs engagements⁽¹⁾. À la suite de cet engagement et dans le cadre de la relation établie, Pernod Ricard a étoffé cette année la description de ses priorités et positions sur son site Internet grand public⁽²⁾. Le public est ainsi mieux informé sur les axes de politique publique promus par Pernod Ricard dans ses relations avec ses parties prenantes.

(1) <https://transparency-france.org/actu/declaration-commune-entreprises-membres-de-transparency-international-france-lobbying>

(2) <https://www.pernod-ricard.com/fr/notre-groupe/notre-role-societe>

Pernod Ricard prévoit de continuer à travailler en étroite collaboration avec Transparency International dans l'avenir proche, et la version révisée de son Code de conduite des affaires sera déployée dans l'ensemble de l'organisation.

3.6.2.3 Protection des données à caractère personnel

La protection et l'usage des données à caractère personnel constituent un pilier de la transformation digitale du Groupe. Un traitement approprié de ces informations représente pour Pernod Ricard une opportunité commerciale :

- d'assurer l'exactitude et la pertinence des données à caractère personnel collectées ;
- de mieux comprendre les besoins du consommateur ;
- de nourrir la confiance des consommateurs ;
- de sécuriser son image de marque ; et
- de continuer à promouvoir sa culture de convivialité.

C'est aussi l'occasion de repenser et d'optimiser les processus en adoptant les meilleures pratiques en matière de conservation des données à caractère personnel, de gestion des droits, etc.

Le cadre réglementaire de protection des données à caractère personnel qui s'applique à Pernod Ricard est complexe et en constante évolution. Depuis l'entrée en vigueur du Règlement général sur la protection des données (RGPD) en 2018, de nombreux pays et régions ont adopté des lois et règlements en matière de protection des données à caractère personnel. Le non-respect de ces règles peut exposer le Groupe à des sanctions.

3.6.2.3.1 Stratégie et gouvernance mondiales de protection des données

Pernod Ricard a mis en place une stratégie et une gouvernance fortes en matière de protection des données à caractère personnel. Avant l'entrée en vigueur du RGPD, le Groupe avait rédigé un projet de feuille de route sur ce sujet. Aujourd'hui, il travaille quotidiennement sur la conformité au RGPD, en parallèle à des actions spécifiques pour répondre aux besoins locaux, le cas échéant.

Le délégué à la protection des données (DPO) du Groupe et le réseau de protection des données à caractère personnel du Groupe permettent à Pernod Ricard de mettre en œuvre les actions de conformité en matière de protection des données à caractère personnel, de mettre en œuvre des politiques et procédures au niveau local et de partager les meilleures pratiques.

Cette structure de gouvernance implique un large éventail de parties prenantes, notamment le DPO du Groupe, les champions de la protection des données à caractère personnel aux niveaux régional et local, ainsi qu'un Comité de pilotage de la protection des données à caractère personnel et les différentes équipes métiers internes (Informatique, Marketing, RH, etc.).

3.6.2.3.2 Engagement et perspectives des collaborateurs

Pilier de la transformation digitale du Groupe, la protection des données à caractère personnel est un sujet qui concerne tous les collaborateurs de Pernod Ricard. C'est pourquoi le Groupe porte une attention particulière à :

- la veille juridique ;
- la formation des collaborateurs (y compris avec des formations à l'échelle du Groupe ainsi que des formations sur mesure obligatoires) ;
- des campagnes de sensibilisation en interne ; et
- plus généralement, des initiatives dédiées à la conduite du changement.

Au cours de l'exercice 2021/22, une section spécialement consacrée à un usage conforme des données personnelles a été ajoutée à la nouvelle version du Code de conduite des affaires du Groupe, avec des conseils et des recommandations auxquels les salariés peuvent se référer dans l'exercice quotidien de leur travail. La formation obligatoire de tous les salariés du Groupe à ce Code inclut dorénavant aussi bien des modules généraux que des modules conçus sur mesure pour les défis et caractéristiques propres au domaine d'activité de chaque collaborateur. Cette personnalisation selon la fonction permet au Groupe d'améliorer encore la prise de conscience des questions de confidentialité des données et le respect des règles correspondantes.

3.6.2.3.3 Outils et procédures personnalisés

Le Groupe a créé différents outils et procédures personnalisés et faciles d'utilisation afin de garantir la conformité en matière de protection des données à caractère personnel, comprenant :

- une documentation exhaustive pour assurer la mise en œuvre cohérente et complète de la protection des données à caractère personnel et des normes communes. Elle repose sur une politique globale de protection des données à caractère personnel adaptée aux exigences locales, et s'accompagne de procédures détaillées et d'outils associés ;
- des procédures et processus de protection des données personnelles dès la conception et par défaut, mis en œuvre sur les nouveaux projets, avec une documentation spécifique sur la protection de la vie privée sur les grands projets ;
- des processus d'audit et des questionnaires afin d'évaluer la maturité et le niveau de conformité des tiers en matière de protection des données à caractère personnel ;
- des listes de contrôle et des modèles sur des sujets spécifiques, tels que le traitement des demandes des personnes concernées ou le traitement des violations potentielles de données à caractère personnel.

3.6.3 Agir pour les droits humains

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Droits humains : être conforme aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme	2025	Effectuer une procédure de due diligence pour l'ensemble des opérations du Groupe et renforcer ses processus d'achats responsables	En progrès

Pernod Ricard valorise ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses communautés, qui constituent ses nombreuses parties prenantes. Le Groupe reconnaît, de plus, qu'il est de sa responsabilité et de son devoir éthique de veiller au respect des droits humains dans l'ensemble de ses opérations et de sa chaîne de valeur dans le monde. Pour ce faire, il convient d'adhérer aux normes internationalement reconnues et de résoudre toute défaillance éventuelle.

3.6.3.1 Politique de Droits Humains

Conscient des nouveaux défis associés à la mondialisation, Pernod Ricard a présenté sa première Politique de Droits Humains au cours de l'exercice 2018/19. Élaborée avec de nombreuses parties prenantes internes, elle est divisée en trois grandes sections :

- « au sein des opérations du Groupe » ;
- « au sein de la chaîne d'approvisionnement » ;
- « au sein des communautés locales ».

Depuis l'exercice 2018/19, ces trois axes sont repris dans le Code de conduite des affaires et dans les Standards Fournisseur de Pernod Ricard.

En tant que multinationale, Pernod Ricard charge ses filiales de l'adoption, du respect et de la promotion de cette politique. Les visites de filiales effectuées par les équipes d'audit interne transverses comportent des éléments d'évaluation sociale, tandis que l'évaluation de la performance des Directeurs Généraux intègre des aspects aussi bien sociaux que sociétaux ou financiers. Les objectifs pris en compte sont propres à chaque filiale.

Au cours de l'exercice 2020/21, Pernod Ricard a lancé un questionnaire d'évaluation auprès de son réseau RH pour ancrer une démarche axée sur les Principes directeurs des Nations Unies. Ce questionnaire, en ligne avec sa Politique de Droits Humains, mettait l'accent sur ses propres collaborateurs et pratiques internes. De plus, un examen et une cartographie externes des risques potentiels relatifs aux droits de l'homme ont été réalisés au niveau des pays. Ces deux outils visaient à :

- aider les filiales à accroître la sensibilisation ;

- identifier les écarts par rapport aux huit engagements pris vis-à-vis des collaborateurs du Groupe dans le cadre de la Politique de Droits Humains ; et
- développer des plans d'action adaptés.

D'une façon générale, les résultats ont démontré la mise en œuvre d'un certain nombre de bonnes pratiques. Ils ont également souligné la nécessité de renforcer la communication et le partage des meilleures pratiques au regard des efforts sur les feuilles de route en matière de santé et de sécurité et de diversité et inclusion, ainsi qu'une meilleure diffusion de la Politique de Droits Humains du Groupe et de son outil de signalement, Speak Up. Au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a développé et fait la promotion d'une vidéo sur les droits humains et les différents outils et thèmes du Groupe pour sensibiliser ses collaborateurs en la matière.

Les principales priorités identifiées par les filiales comptent la santé et la sécurité, la discrimination, et la diversité et l'inclusion, ce qui témoigne de la convergence de leurs préoccupations avec celles du Groupe, qui a élaboré des feuilles de route dans ces trois domaines (voir les sous-sections 3.5.1.1 Diversité et Inclusion (D&I), 3.5.1.2 Accompagnement au développement de nos collaborateurs et 3.5.1.3 Santé, sécurité et bien-être).

Pour l'exercice 2023/24, le Groupe entend étendre son analyse d'impact au-delà de ses propres opérations à ses fournisseurs. Il s'agit d'identifier les principaux enjeux concernant les droits humains, de hiérarchiser les actions et d'étudier le renforcement des capacités.

3.6.3.2 Droits humains et conditions de travail sur les chaînes d'approvisionnement

Les considérations liées aux droits humains figurent au tout premier rang des engagements du Groupe pour une chaîne d'approvisionnement responsable, comme l'ont montré les efforts entrepris ces dernières années pour analyser toutes les composantes de cette dernière.

Partenariats en matière de droits humains : Pacte mondial des Nations Unies

Des exercices 2017/18 à 2021/22, Pernod Ricard a contribué à la plateforme du Pacte mondial des Nations Unies consacrée au Travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, une alliance d'entreprises engagées dans la défense des droits humains ainsi que les droits et principes fondamentaux au travail. Pour ce faire, ces entreprises s'appuient sur leurs chaînes d'approvisionnement et agissent collectivement afin d'encourager des conditions de travail décentes. Ce partenariat a enrichi et contribué aux initiatives propres au Groupe pour une chaîne d'approvisionnement responsable (voir la sous-section 3.5.2 Responsabilisation des collaborateurs tout au long de la chaîne de valeur).

Au cours de l'exercice 2018/19, Pernod Ricard a mené une étude basée sur les *Guiding Principles on Business and Human Rights* sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, afin d'identifier les écarts et d'améliorer sur le long terme la due diligence requise en matière de droits humains. Au cours de l'exercice 2020/21, le Groupe a réalisé une cartographie des risques de ses terroirs prioritaires (voir la sous-section 3.4.2.2 Terroir mapping du Groupe) au moyen d'un outil spécifique, en vue d'assurer une traçabilité complète, mais également d'évaluer les risques environnementaux et sociaux sur ces terroirs et de mettre en œuvre des programmes de développement durable (voir la sous-section 3.4.2.3 Durabilité de l'approvisionnement des ingrédients).

3.7 Informations réglementées

3.7.1 Plan de vigilance

Les tables de concordance ci-dessous résument les informations sur le plan de vigilance du Groupe et sa mise en œuvre, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce. Certaines informations se trouvent dans d'autres sections des parties 3 et 4.

Plusieurs directions et groupes de travail sont impliqués dans :

1. l'identification et le suivi des risques liés aux activités du Groupe et de ses principaux fournisseurs et sous-traitants ; et
2. la mise en œuvre et le suivi des mesures.

Les services concernés sont les directions S&R, Achats, Ressources Humaines, Audit Interne, Opérations et Juridique.

Le comité de pilotage S&R contrôle la mise en œuvre de la stratégie S&R du Groupe et ses progrès au regard des objectifs. Le rôle du Comité de la RSE au sein du Conseil d'Administration est de suivre l'avancement de la stratégie S&R, de remettre en question les objectifs et de rendre compte à l'ensemble du Conseil.

Concernant le suivi des mesures, le Groupe utilise des systèmes de *reporting* et indicateurs internes variés pour la mise en œuvre des actions menées. De nombreux résultats sont publiés et audités en toute transparence dans le présent rapport (voir notamment les sections 2, 3 et 4).

3.7.1.1 Identification et cartographie des risques

Pernod Ricard est confronté à un ensemble de risques internes et externes dans ses propres opérations ainsi que dans sa chaîne d'approvisionnement. Les principaux risques actuellement identifiés par le Groupe, ainsi que la méthodologie associée, sont développés dans la section Facteurs de risques de la partie 4 Gestion des risques. Une discussion plus approfondie est présentée au début de la partie 3, sous le titre Principaux risques et opportunités en matière de développement durable. Les travaux de cartographie présentés ci-après ont été établis à partir des outils de gestion des risques existants au sein de Pernod Ricard. Par ailleurs, conformément à l'obligation de publier une DPEF, le Groupe a publié ses principaux risques et opportunités pour tous les aspects non financiers dans la section 3 Sustainability & Responsibility.

3.7.1.2 Mesures d'atténuation, procédures d'évaluation et systèmes de suivi

ACTIVITÉS PROPRES DU GROUPE

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance pour l'exercice 2022/23	Sous-sections
Santé et sécurité	Santé et sécurité des personnes au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de l'exercice 2018/19, lancement d'une politique mondiale de santé et sécurité et de la feuille de route Taking Care of Each Other • Sites de production soumis à l'obligation d'une certification OHSAS 180001/ISO 45001 • Lancement du programme Care by Learning, dans le cadre duquel plus de 170 Safety Champions des filiales ont reçu une formation au cours de l'exercice • Lancement de la campagne Be the One qui vise à aider les collaborateurs à changer leurs habitudes et à les inciter à se préoccuper de la sécurité, mais aussi à se soucier des autres • Au cours de l'exercice 2022/23, définition des exigences LIFE (<i>Life threatening and Fatal Event</i>) couvrant un large éventail de facteurs. Des tiers indépendants procèdent actuellement à des audits LIFE sur plusieurs sites, industriels ou non industriels 	<ul style="list-style-type: none"> • 60 accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail • 2,6 : taux de fréquence • 125 : taux de gravité • Aucun décès • 86 % de sites de production certifiés OHSAS 18001/ISO 45001 • 100 % du public cible a suivi la formation de santé et sécurité en ligne obligatoire Duty of Care • 94 % des collaborateurs ont suivi le MOOC sur le thème de l'alcool et de la consommation responsable 	<p>3.5.1 Favoriser un meilleur environnement de travail pour nos collaborateurs</p> <p>3.5.1.3 Santé, sécurité et bien-être</p> <p>3.5.1.4 Formation des collaborateurs sur l'alcool et la consommation responsable</p>
	Des produits de qualité pour les consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode <i>hazard analysis critical control point</i> (HACCP) • Obligation de certification ISO 9001 pour les Sociétés de Marques • Sites de production soumis à l'obligation d'une certification ISO 22000 • Standards de qualité internes • Veille sur la salubrité des denrées alimentaires et sur la législation alimentaire • Système de gestion des plaintes 	<ul style="list-style-type: none"> • 75 % de sites de production certifiés ISO 22000/FSSC 22000 • 100 % des volumes produits certifiés ISO 22000/FSSC 22000, couvrant l'ensemble des marques stratégiques du Groupe • 100 % des Sociétés de Marques certifiées ISO 9001 • 4 517 plaintes reçues par le biais du système de gestion des plaintes au cours de l'année 	<p>3.6.1 Garantie de la qualité, de la sécurité alimentaire et de la conformité des produits</p>

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance pour l'exercice 2022/23	Sous-sections
Santé et sécurité	Consommation responsable d'alcool dans la société	<ul style="list-style-type: none"> Des programmes de prévention étayés, en partenariat avec d'autres acteurs du secteur, la société civile, des organismes internationaux et les autorités locales Code pour les communications commerciales Pernod Ricard Digital Guiding Principles de l'IARD et audit Responsible Marketing Panel (RMP) Allégations RSE Mise en place future des logos pour une consommation responsable et de l'étiquette digitale, pour mieux informer les consommateurs Initiative de consommation responsable pour lutter contre l'abus d'alcool Prise en compte de critères liés aux campagnes de marque sur la consommation responsable dans le plan d'intéressement à long terme Certification Hôte responsable pour les Maisons de Marques du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> 80 % d'achèvement de la formation en ligne relative au Code sur les communications commerciales 95,5 % : conformité avec les <i>Digital Guiding Principles</i> (DGPs) de l'IARD 857 campagnes revues par le RMP 100 % des sites <i>Direct-to-Consumer</i> soumis à une restriction d'âge 41 % des produits dotés d'une étiquette numérique et des trois logos de consommation responsable 94 % des marchés impliqués dans au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable 400 millions de jeunes adultes sensibilisés en ligne et 9 millions sur le terrain grâce au programme <i>Responsible Party</i> 4 campagnes de marque lancées au cours de l'année 2022/23 	<p>3.5.3 Sensibilisation à la consommation responsable</p> <p>3.5.3.1 Information des consommateurs</p> <p>3.5.3.2 Marketing et ventes responsables</p> <p>3.5.3.3 Campagnes de marque</p> <p>3.5.3.4 Initiatives de consommation responsable</p> <p>3.5.3.5 Expérience consommateur</p> <p>3.6.2 Respect des principes éthiques</p> <p>3.6.2.2 Prévention des pratiques d'influence</p>
Environnement	Émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> Publication de la Politique environnementale mondiale au cours de l'exercice 2018/19 Amélioration de l'efficacité énergétique par le suivi et l'évaluation des consommations Analyse de scénarios climatiques pour mieux comprendre les vulnérabilités du Groupe, saisir les opportunités et adapter le plan de résilience Prix interne du carbone (80 euros par tonne d'équivalent CO₂) Au cours de l'exercice 2019/20, intégration de l'initiative RE100 Au cours de l'exercice 2021/22, adhésion à « Ambition 1,5 °C entreprises » Initiatives et technologies innovantes pour atteindre les objectifs SBT des Scopes 1 et 2 Coopération avec les fournisseurs pour réduire les émissions de Scope 3 au moyen d'approches circulaires, de modèles de réemploi et de recyclage dans les initiatives des marchés Développement de l'agriculture régénératrice dans les vignobles du Groupe Optimisation du transport terrestre Prise en compte de critères d'ordre climatique (réduction des émissions des Scopes 1 et 2 en valeur absolue) dans le plan d'intéressement à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> 4 789 432 tCO₂e : empreinte carbone totale du Groupe 263 223 tCO₂e d'émissions des Scopes 1 et 2 4 526 209 tCO₂e d'émissions du Scope 3 75 % d'électricité renouvelable utilisés dans les sites de production et dans les bureaux administratifs 86 % des sites de production certifiés ISO 14001 	<p>3.4.1 Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci</p> <p>3.4.1.2 Gouvernance climatique</p> <p>3.4.1.3 Stratégie de gestion des risques de Pernod Ricard</p> <p>3.4.1.4 Stratégie de gestion des risques climatiques de Pernod Ricard</p> <p>3.4.1.5 Garantir la résilience des activités grâce à une feuille de route de décarbonation</p> <p>3.4.1.6 Présentation générale de l'empreinte carbone de Pernod Ricard</p>
	Cycle de vie et empreinte des emballages	<ul style="list-style-type: none"> Directives relatives aux principes d'écoconception (emballages et objets publi-promotionnels durables) Participation à des systèmes de collecte des emballages pour soutenir le recyclage et la réutilisation Identification de marchés pour explorer des projets locaux de recyclage Interdiction, depuis l'exercice 2020/21, de tous les objets promotionnels fabriqués à partir de plastique à usage unique Partenaire de la Fondation Ellen MacArthur et signataire 	<ul style="list-style-type: none"> 2 initiatives circulaires pilotes en Asie on-trade avec ecoSPIRITS 17 % de contenu recyclé post-consommation (contenants en PET) 43 % de carton certifié 35 % de contenu recyclé post-consommation (contenants en verre) 98 % des objets publi-promotionnels réutilisables, recyclables ou compostables 	<p>3.4.3 Utilisation responsable des ressources</p> <p>3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets</p>

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance pour l'exercice 2022/23	Sous-sections
Environnement	Gestion de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des opportunités de réduction sur la base des meilleures technologies • Mise en place de systèmes permettant de mesurer/suivre la consommation d'eau, et d'économiser, de réutiliser et de recycler l'eau • Suivi du plan d'action sur le bilan hydrique pour sélectionner et mettre en œuvre des projets d'économie d'eau • Identification des zones géographiques à risque à l'aide de l'outil <i>Aqueduct Water Risk Assessment</i> • Prise en compte des critères relatifs à l'eau dans le plan d'intéressement à long terme • Mise en œuvre de projets de recharge des ressources en eau dans des filiales en Inde, en Arménie, au Mexique et en Chine 	<ul style="list-style-type: none"> • 8,1 % de réduction de la consommation d'eau par unité produite depuis l'exercice 2017/18 • 3,7 % de réduction de la consommation d'eau par unité produite depuis l'exercice 2017/18 dans les distilleries uniquement • 58,3 % de l'eau totale consommée dans les zones à risque élevé rechargée • 80 % des eaux usées déversées dans un réseau d'égout public • 14 % des eaux usées rejetées dans l'environnement après traitement • 6 % des eaux usées recyclées pour l'irrigation des vignobles 	<p>3.4.3 Utilisation responsable des ressources</p> <p>3.4.3.1 Préservation des ressources en eau</p>
	Gestion des déchets des opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation des matières premières agricoles et réutilisation des sous-produits. Parmi ceux-ci, la plupart sont recyclés/réutilisés pour la fabrication d'aliments pour animaux, de biogaz, de compost agricole, etc. • Identification de procédés de traitement appropriés localement pour certains déchets dangereux afin de prévenir les risques environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 201 tonnes de déchets non dangereux incinérés • 57 tonnes de déchets dangereux incinérés • 93 % des déchets recyclés • 132 tonnes de déchets mis en décharge • 469 tonnes de déchets dangereux • 1 209 259 tonnes de sous-produits organiques 	<p>3.4.3 Utilisation responsable des ressources</p> <p>3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets</p>
Droits humains	Discrimination et diversité	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un ambitieux programme D&I, au moyen d'initiatives telles que <i>Better Balance for Better Business</i> • Formation du D&I Council sur l'exercice 2022/23 pour soutenir et piloter la feuille de route D&I. Il rassemble différents membres des filiales et des Sociétés de Marques, qui interviennent à titre d'ambassadeurs • Orientation des plans d'action locaux par le cadre mondial D&I à la suite des évaluations des filiales • Formation aux préjugés inconscients dans certaines filiales • Prise en compte de l'objectif D&I dans le plan d'intéressement à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Écart de rémunération de 1,3 au niveau mondial • 36 % de femmes au sein du Top Management (tranche C et au-delà) 	<p>3.5.1 Favoriser un meilleur environnement de travail pour nos collaborateurs</p> <p>3.5.1.1 Diversité & Inclusion (D&I)</p>
	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de Droits Humains • Au cours de l'exercice 2020/21, lancement d'un questionnaire d'évaluation des droits humains auprès du réseau RH et d'un processus d'analyse et de cartographie des risques potentiels dans ce domaine mis en œuvre par un prestataire externe au niveau des pays • Au cours de l'exercice 2021/22, développement et promotion d'une vidéo interne sur les droits humains • Pernod Ricard University et autres programmes d'apprentissage et de développement • Processus de gestion des performances et du développement professionnel baptisé <i>Let's Talk Talent</i> • Programme d'évaluation et de développement du leadership • Dialogue social et accords d'entreprise • Comité d'entreprise européen • Membre du <i>Global Deal</i> • <i>I Say 2.0</i> et enquête sur le bien-être 	<ul style="list-style-type: none"> • 99 % de l'effectif total formé • 93 % de collaborateurs ont effectué au moins un entretien de performance • 14,1 % de rotation du personnel • 8,5 % de départs volontaires • 3,7 % d'absentéisme • 93,4 % des salariés bénéficiant d'un plan de protection sociale (décès et invalidité) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe pour le salarié • 98,2 % des salariés bénéficiant d'une assurance maladie • 76 : score d'engagement / <i>I Say</i> • 74 : enquête pulse sur le bien-être 	<p>3.5.1.3 Santé, sécurité et bien-être</p> <p>3.6.3 Agir pour les droits humains</p>

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance pour l'exercice 2022/23	Sous-sections
Santé et sécurité	Santé et sécurité des personnes au travail	<ul style="list-style-type: none"> Politique d'achats responsables couvrant la totalité des achats de produits et de services Code de conduite des affaires Clauses types de développement durable pour les contrats Principes clés en matière d'agriculture durable Politique de santé et de sécurité applicable aux salariés et sous-traitants <p>Analyse proactive des fournisseurs via le processus Blue Source et Partner Up :</p> <ul style="list-style-type: none"> Standards Fournisseur : à signer par tous les fournisseurs et sur la plateforme Partner Up Suspension des relations commerciales pour les fournisseurs directs (matières premières agricoles/matières sèches) et les principaux fournisseurs indirects (objets publi-promotionnels et emballages à valeur ajoutée) qui ne les signent pas Outil de cartographie des risques pour identifier les fournisseurs (matières premières agricoles, matières sèches, objets publi-promotionnels) et les sous-traitants nécessitant une évaluation prioritaire Évaluation de la durabilité à l'aide de la plateforme EcoVadis pour les fournisseurs à risque afin d'identifier les axes d'amélioration et les plans d'action Audits sociaux et éthiques selon les normes SMETA ou autres standards/ audits similaires Lancement de la formation en ligne Achats responsables au cours de l'exercice 2020/21 Lancement du projet Amazone au cours de l'exercice 2021/22 pour renforcer la procédure de due diligence <p>Gros plan sur la chaîne d'approvisionnement agricole :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse du terroir mapping pour évaluer les risques environnementaux et sociaux Formation et accompagnement des agriculteurs Développement d'une méthodologie de calcul des GES harmonisée pour les céréales, vignobles et produits distillés Projets d'atténuation pour les terroirs prioritaires <p>Exemples de programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Malibu travaille avec 500 producteurs de noix de coco aux Philippines Kahlúa travaille avec une communauté de producteurs de café Irish Distillers collabore avec Heineken Ireland pour aider 15 cultivateurs d'orge de brasserie à adopter les pratiques agricoles régénératrices 	<p>Nombre de fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 973 signataires des Standards Fournisseur 2 190 analysés par l'outil de cartographie des risques 1 740 identifiés comme risqués (risque élevé ou moyen) 345 identifiés comme risqués et couverts par une évaluation EcoVadis 111 identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit suivant des normes sociales, environnementales et éthiques 43 identifiés comme à risque au terme des résultats de l'évaluation/audit externe (EcoVadis, SMETA) mais n'ayant pas débuté l'implémentation du plan d'atténuation requis <p>Gros plan sur la chaîne d'approvisionnement agricole :</p> <ul style="list-style-type: none"> 100 % des matières premières clés agricoles utilisées couvertes par la cartographie, qui est focalisée uniquement sur les terroirs prioritaires 60 terroirs prioritaires intégralement couverts par une cartographie des risques, dont, 46 ont été classés en niveau de risque élevé ou moyen 34 % des matières premières clés sont produites ou achetées en respectant une sélection de normes de développement durable 82 % de filiales directes avec un programme d'agriculture régénératrice ou de biodiversité 10 506 agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés (nombre cumulé) 	<p>3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité</p> <p>3.4.2.2 Terroir mapping du Groupe</p> <p>3.4.2.3 Durabilité de l'approvisionnement des ingrédients</p> <p>3.4.2.4 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité</p> <p>3.5.2 Responsabilisation des collaborateurs tout au long de la chaîne de valeur</p> <p>3.5.2.1 Achats responsables</p> <p>3.5.2.2 Soutien aux communautés d'agriculteurs</p>

3.7.1.3 Système de signalement

Pernod Ricard encourage une culture de confiance, d'ouverture et de transparence, où tous les collaborateurs et parties prenantes peuvent exprimer sans crainte leurs préoccupations sur les activités du Groupe. Le Code de conduite des affaires du Groupe préconise une politique de signalement, qui appelle tous les collaborateurs et autres parties prenantes à faire part de tout soupçon sur le plan éthique qu'ils pourraient avoir concernant des pratiques ou des situations jugées contraires ou incompatibles avec le Code de Pernod Ricard, les politiques associées ou avec toute loi ou réglementation. L'équipe Éthique et Conformité de Pernod Ricard opère à l'échelle du Groupe le dispositif Speak Up, qui permet aux parties prenantes de signaler de potentiels comportements inappropriés de manière sûre et en toute confidentialité. Hébergé par un prestataire externe indépendant, ce système est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Tout signalement réputé être déposé de bonne foi peut faire l'objet d'une enquête après une évaluation préalable du Comité d'intégrité⁽³⁵⁾.

3.7.2 Politique fiscale

3.7.2.1 Une contribution significative aux communautés locales

Pernod Ricard s'engage à respecter, dans chacun de ses pays d'activité, toutes les lois et réglementations en vigueur ainsi que les normes internationales applicables.

En 2023, l'impôt sur le résultat courant supporté par Pernod Ricard (résultat opérationnel courant et résultat financier courant) s'élève à 691 millions d'euros.

Outre l'impôt sur les bénéfices, Pernod Ricard paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions économiques, notamment au profit des communautés dans lesquelles il opère. Ces montants comprennent :

- les taxes sur les ventes ;
- les droits de douanes et accises ;
- les taxes sur les salaires ;
- les impôts fonciers ; et
- les autres impôts locaux spécifiques à chaque pays.

La contribution annuelle totale de Pernod Ricard est évaluée à environ 7,0 milliards d'euros (données non auditées).

3.7.2.2 L'approche de Pernod Ricard en matière fiscale

Le Groupe applique les principes suivants en matière de fiscalité :

- soutien à l'activité opérationnelle dans le respect des réglementations applicables ;
- conduite intègre dans les sujets d'ordre fiscal ;
- gestion fiscale à la fois proactive et efficace afin de préserver et maximiser la valeur générée pour le Groupe et ses actionnaires.

Pernod Ricard possède plusieurs filiales, réparties dans plus de 70 pays où il opère. Lorsque cela est possible, la Direction met tout en œuvre pour liquider toute filiale dormante ou quasi dormante héritée d'acquisitions passées. Pernod Ricard demeure vigilant quant à la réalité opérationnelle et commerciale de ses transactions et refusera de prendre part à tout montage fiscal artificiel. Le Groupe n'aura recours à des mesures fiscales incitatives qu'après avoir évalué leur impact sur ses marques, sa réputation et son approche S&R. En particulier, Pernod Ricard ne promeut aucune forme d'évasion fiscale.

Si les allégations s'avèrent fondées, le Comité d'intégrité ou son délégué local examine leur gravité et fait des recommandations sur la mise en place des mesures d'atténuation et/ou de remédiation et/ou sur le recours à des mesures disciplinaires à l'encontre de la personne mise en cause. Pernod Ricard a en outre une politique de tolérance zéro à l'égard des représailles contre toute personne ayant, de bonne foi, procédé à un signalement (d'un comportement inapproprié par exemple) ou apporté son aide à une enquête.

Le Groupe a animé des ateliers sur ce sujet avec les Directeurs des Ressources Humaines et les fonctions en charge du juridique et de la conformité pour expliquer comment gérer les cas de signalement et réaliser des enquêtes. Ces initiatives sont complétées de campagnes de communication à l'échelle mondiale afin de sensibiliser les collaborateurs et leur expliquer ce qui peut être signalé, et la manière dont les signalements sont traités.

3.7.2.3 Prix de transfert

La stratégie et l'organisation de Pernod Ricard reposent sur un modèle s'articulant autour de la relation entre les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés. D'une manière générale, les Sociétés de Marques possèdent, protègent et développent leur propriété intellectuelle. Elles développent également une stratégie de marque globale et des solutions et moyens pour les mettre en pratique. Les Sociétés de Marchés mettent en œuvre cette stratégie à l'échelle locale. Les opérations entre parties liées sont réalisées dans le respect de la politique du Groupe en matière de prix de transfert, laquelle se fonde sur le principe de pleine concurrence⁽³⁶⁾.

3.7.2.4 Une organisation efficace

Pernod Ricard s'appuie sur une équipe qualifiée et dûment formée de spécialistes des questions fiscales et douanières, placés sous la supervision de la Directrice Finance, IT et Opérations du Groupe. Il existe des principes clairs de contrôle interne dans le domaine fiscal, que tous les collaborateurs peuvent consulter sur l'intranet. Des procédures sont en place pour éviter l'évasion fiscale.

Les législations fiscales des pays dans lesquels Pernod Ricard est présent sont complexes et peuvent être sujettes à différentes interprétations. Le Groupe gère ces incertitudes avec l'aide d'experts fiscaux internes et externes. Les provisions fiscales sont évaluées sur la base de la meilleure estimation du Groupe obtenue à partir des informations disponibles⁽³⁷⁾ et présentées régulièrement au Comité d'audit.

3.7.2.5 Promotion de la transparence internationale

Pernod Ricard s'engage à adopter une attitude transparente vis-à-vis des autorités fiscales et à leur fournir les informations pertinentes pour la bonne réalisation de leur mission. Pernod Ricard considère qu'il est particulièrement important de collaborer d'une manière positive, proactive et transparente avec ces autorités. Il s'agit tant d'établir des relations honnêtes et durables que de pouvoir résoudre rapidement les litiges éventuels. Pernod Ricard respecte les obligations de « reporting pays par pays ». Le Groupe participe également à l'élaboration de politiques fiscales en matière de fiscalité d'entreprise, d'initiatives relatives à la transparence fiscale ainsi que de législations fiscales en prenant part à des consultations publiques.

⁽³⁵⁾ Le Comité comprend les fonctions suivantes au niveau du Groupe : Juridique, Audit Interne, RH et Sécurité, auxquelles s'ajoutent d'éventuels experts fonctionnels au cas par cas.

⁽³⁶⁾ À des conditions qui auraient été convenues entre des parties indépendantes.

⁽³⁷⁾ Notamment celles fournies par les conseils juridiques et fiscaux du Groupe.

3.7.3 Taxonomie UE

Vue d'ensemble de la réglementation Taxonomie de l'UE

Issu du plan d'action de la Commission européenne pour la finance durable lancé en 2018, le Règlement Taxonomie⁽³⁸⁾ constitue une composante essentielle des efforts de l'Union européenne pour atteindre les objectifs du Pacte vert ainsi que la neutralité climatique à l'horizon 2050. En instaurant une classification des activités durables, ce nouveau règlement vise à contribuer à la réorientation des flux de capitaux vers une économie plus durable.

Dans le cadre du Règlement Taxonomie, des critères d'examen technique sont définis pour identifier les activités qui contribuent de manière significative à six enjeux environnementaux majeurs :

- (i) atténuation du changement climatique ;
- (ii) adaptation au changement climatique ;
- (iii) utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines ;
- (iv) transition vers une économie circulaire ;
- (v) prévention et contrôle de la pollution ; et
- (vi) protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Depuis le 31 décembre 2022, le Document d'enregistrement universel (DEU) des entreprises déclarantes doit comporter des informations financières sur les activités éligibles à la Taxonomie (lorsque l'activité est couverte par le Règlement Taxonomie) ou alignées sur la Taxonomie (lorsque l'activité éligible remplit les critères d'examen technique et que l'entreprise a mis en place les garanties minimales) pour les deux objectifs climatiques.

Pernod Ricard est donc tenu de publier des indicateurs clés de performance (ICP) mettant en avant la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (« CapEx ») et de ses dépenses opérationnelles (« OpEx ») éligibles et alignées à la Taxonomie résultant des produits et services associés à des activités économiques définies comme durables dans les Annexes I et II de l'Acte délégué sur le climat⁽³⁹⁾.

Application de la Taxonomie UE chez Pernod Ricard

Pour s'assurer de sa bonne compréhension et de sa conformité avec la Taxonomie UE, Pernod Ricard a constitué un groupe de travail interne composé d'experts de toutes les directions intéressées (S&R, Finance, Opérations, Achats, etc.), qui a travaillé sur le sujet pendant plusieurs mois, avec le concours de consultants spécialisés externes.

Afin de garantir l'approche collaborative de ce projet hybride, qui associe les aspects financiers aux attentes croissantes en matière de RSE, ce groupe était copiloté par les deux équipes Finance et S&R.

Présentation des résultats d'éligibilité

Le périmètre de calcul des indicateurs de la Taxonomie est le périmètre financier consolidé tel que détaillé à la note 7 Périmètre de consolidation de la sous-section 6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels.

Chiffre d'affaires

Suite à l'évaluation du chiffre d'affaires éligible au sens du Règlement Taxonomie, Pernod Ricard a identifié une activité contribuant aux deux objectifs climatiques : *13.2 Bibliothèques, archives, musées et activités culturelles*. Cette activité représente moins de 1 % de son chiffre d'affaires total au cours de l'exercice 2022/23. Compte tenu de sa faible valeur, ce chiffre d'affaires n'a pas été mentionné dans le *reporting* taxonomie pour l'exercice 2022/23. En outre, le cœur de métier de Pernod Ricard, à savoir la fabrication et la vente de boissons, ne fait actuellement pas partie du périmètre de l'Acte délégué sur le climat.

En conséquence, le chiffre d'affaires éligible du Groupe représente 0 % de son chiffre d'affaires consolidé 2022/23 (12 137 millions d'euros, voir la sous-section 6.1 Comptes consolidés annuels)⁽⁴⁰⁾.

Dépenses d'investissement (CapEx)

En raison de la non-éligibilité de ses activités génératrices de chiffre d'affaires, les CapEx éligibles de Pernod Ricard n'incluent pas celles directement liées à ses activités. En conséquence, l'analyse concerne uniquement les CapEx mises en œuvre dans le cadre des « mesures individuellement durables », telles que définies par le Règlement Taxonomie. Le total des CapEx éligibles représente 24,6 % des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et de droits d'utilisation (y compris des bâtiments industriels) du Groupe au cours de l'exercice 2022/23 (221,5 millions d'euros sur un total de 899 millions d'euros, voir la note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill et la note 4.2 Immobilisations corporelles à la sous-section 6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels)⁽⁴¹⁾.

Ces investissements éligibles concernent les types d'activités suivants :

- (i) les actifs immobiliers tels que les Maisons de Marques, les bureaux sur site et les distilleries (7.1 – Construction de bâtiments neufs ; 7.2 – Rénovation de bâtiments existants ; 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments) ;
- (ii) la location de flottes de véhicules (6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers) ;
- (iii) les équipements favorisant l'efficacité énergétique (7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique) ;
- (iv) les technologies liées aux énergies renouvelables (7.6 – Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables).

Charges d'exploitation (OpEx)

Les OpEx, telles que définies par le Règlement Taxonomie⁽⁴²⁾, représentent moins de 5 % du total des OpEx de Pernod Ricard pour l'exercice 2022/23. De ce fait, elles sont considérées comme non matérielles et exemptées du calcul du numérateur de l'ICP sur les charges d'exploitation comme le permet la réglementation⁽⁴³⁾.

⁽³⁸⁾ Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le Règlement (UE) 2019/2088. Disponible [ici](#).
⁽³⁹⁾ Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 complétant le Règlement (UE) 2020/852. Disponible [ici](#).
⁽⁴⁰⁾ Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié au chiffre d'affaires sont présentées dans la note méthodologique (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier).
⁽⁴¹⁾ Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié aux CapEx sont présentées dans la note méthodologique (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier).
⁽⁴²⁾ Les OpEx totales comprennent (i) les coûts directs non capitalisés liés à la recherche et au développement ; (ii) les mesures de rénovation des bâtiments, la location à court terme et l'entretien et la réparation, et (iii) toute autre dépense directe liée à l'entretien courant des immobilisations corporelles par l'entreprise ou le tiers auquel les activités sont externalisées qui sont nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace de ces actifs.
⁽⁴³⁾ L'exemption relative à l'ICP lié aux OpEx est décrite dans la note méthodologique (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier).

Alignement

Sachant que le chiffre d'affaires éligible du Groupe représente 0 % de son chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2022/23 et que les OpEx au titre de la Taxonomie sont considérées comme non significatives, l'évaluation de l'alignement portait uniquement sur les CapEx éligibles, avec un passage en revue des critères d'examen technique pour chaque activité identifiée comme éligible au sein des principales filiales du Groupe.

Au titre de l'exercice 2022/23, l'alignement représentait en tout 5,4 % du total des CapEx (48,5 millions d'euros), réparties comme suit :

	% de CapEx alignées (en % du total des CapEx)	Type de dépenses d'investissement
Taux d'alignement	5,4 %	
Sous-total par activité		
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	0,10 %	Location de véhicules électriques et hybrides rechargeables
7.1 Construction de bâtiments neufs	3,79 %	Projet de distillerie dans le Kentucky (États-Unis)
7.2 Rénovation de bâtiments existants	0 %	Aucun projet de rénovation ne concerne au moins 25 % de la valeur ou de la superficie des bâtiments
7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	0,31 %	Projets au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Irlande concernant l'isolation, les éclairages LED, les portes et fenêtres, le système de ventilation, chauffage et climatisation, l'eau chaude ainsi que les équipements pour la cuisine et les sanitaires
7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	0,03 %	Un projet au Royaume-Uni concernant le photovoltaïque solaire et des échangeurs thermiques/systèmes de récupération de chaleur
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	1,18 %	Location de bureaux en Corée et à Dubaï

Gros plan sur Jefferson's : Les CapEx de l'exercice 2022/23 destinées à la construction d'une distillerie pour Jefferson's dans le Kentucky sont réputées alignées sur la Taxonomie de l'UE pour l'activité 7.1 en tant que « plan d'investissement », c'est-à-dire s'inscrivant dans un plan de développement des activités économiques alignées sur la Taxonomie ou devant permettre à des activités éligibles à cette dernière d'être alignées dans les cinq ans. La mise en service de la distillerie est prévue pour juillet 2024. Cette unité de production devrait afficher la neutralité carbone, obtenir la certification LEED et passer les tests d'étanchéité à l'air et d'intégrité thermique.

Critères de contribution substantielle

Le Groupe a revu toutes ses activités identifiées comme éligibles au regard des critères de contribution substantielle.

Concernant l'activité 6.5, seuls les véhicules électriques et hybrides rechargeables ont été jugés conformes aux critères relatifs aux émissions de CO₂.

Concernant les actifs immobiliers, le Groupe a vérifié la conformité avec les critères d'examen technique. Pour les critères relatifs aux bâtiments à la consommation d'énergie quasi nulle, en particulier, il a utilisé, pour les pays en dehors de l'Europe, les moyennes européennes des maisons et des bureaux. En l'absence de certificat de performance énergétique, le Groupe a utilisé les 15 % de bâtiments français les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle.

Aucun des projets de rénovation identifiés comme éligibles pour l'activité 7.2 ne respectait les critères de contribution substantielle applicables à celle-ci, à savoir :

- soit constituer une rénovation « importante », ce qui suppose, selon la directive 2010/31/UE :
 - que le coût total de la rénovation portant sur l'enveloppe du bâtiment ou les systèmes techniques de bâtiment soit supérieur ou égal à 25 % de la valeur du bâtiment, sans tenir compte de la valeur du terrain sur lequel il se trouve ;
 - soit que la rénovation concerne plus de 25 % de la surface de l'enveloppe du bâtiment ;
 - soit que la rénovation se traduise par une réduction d'au moins 30 % de la consommation d'énergie primaire.

Les critères de contribution substantielle applicables aux activités 7.3 et 7.6 portent, respectivement, sur les listes d'équipements économes en énergie et sur les technologies liées aux énergies renouvelables.

Adaptation au changement climatique ne causant pas de préjudice important

Concernant les informations relatives à la contribution à l'objectif de l'atténuation du changement climatique, le Groupe a procédé à une évaluation en trois étapes du risque climatique et de sa vulnérabilité sous l'angle de la Taxonomie :

1. analyse de l'exposition aux risques climatiques physiques des activités éligibles à la Taxonomie ;
2. évaluation des risques climatiques physiques selon les scénarios RCP2.6, RCP4.5 et RCP8.5 ;
3. mise en œuvre et évaluation des moyens d'adaptation.

Pour les autres critères consistant à « ne pas causer de préjudice important », le Groupe actualisera et renforcera l'évaluation de l'alignement au cours de l'exercice 2023/24.

Garanties minimales

Les garanties minimales ont fait l'objet d'un examen à l'échelle du Groupe, conformément aux exigences de la plateforme sur la finance durable à ce sujet ⁽⁴⁴⁾ publiées en octobre 2022 et concernant les droits humains, les intérêts des consommateurs, la lutte contre la corruption, la fiscalité responsable et le droit de la concurrence.

Pour respecter les garanties minimales, le Groupe confirme avoir mis en place des procédures permettant d'assurer qu'il respecte bien les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, la Charte internationale des droits de l'homme des Nations Unies et les instruments fondamentaux de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

⁽⁴⁴⁾ Rapport de la plateforme sur la finance durable relatif aux garanties minimales, publié en octobre 2022. Disponible [ici](#).

Liens avec les réalisations et initiatives S&R

Les engagements forts de Pernod Ricard en matière de climat, de biodiversité et d'économie circulaire sont pleinement intégrés dans sa feuille de route « Préserver pour partager » qui couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, du terroir au comptoir. Le Groupe tient à souligner que certaines initiatives de grande ampleur en faveur du développement durable ne relèvent pas nécessairement de la définition du Règlement Taxonomie, ce qui signifie que les ICP de ce dernier ne reflètent pas parfaitement les progrès du Groupe par rapport à ses objectifs dans ce domaine, dans la mesure où sa feuille de route ambitieuse pour 2030 est alignée sur les ODD des Nations Unies ⁽⁴⁵⁾.

Ambition prioritaire de lutte contre le changement climatique

Pernod Ricard fait de la lutte contre le changement climatique une priorité. Cela se traduit par les objectifs ambitieux de réduction des émissions carbone fixés par le Groupe, alignés sur la *Science-Based Targets initiative* (SBTi).

Pour les Scopes 1 et 2, l'objectif actuel du Groupe est de réduire ses émissions de 54 % d'ici 2030 par rapport à son année de référence 2017/18. Cet objectif sera principalement atteint grâce à des investissements dans les nouvelles technologies liées à l'énergie dans les distilleries du Groupe, telles que la recompression mécanique des vapeurs en Irlande (Irish Distillers) et en Écosse (Chivas Brothers). En outre, le Groupe construit actuellement une distillerie et des installations de vieillissement dans le comté de Marion (Kentucky), qui visent à être neutres en carbone. En parallèle, il procédera à une transition globale vers les sources d'électricité renouvelables d'ici 2025, conformément à son engagement vis-à-vis du RE100 ⁽⁴⁶⁾.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a lancé sa première émission obligataire « verte » pour un montant de 750 millions d'euros. Cette opération est indexée sur deux engagements environnementaux :

- réduction des émissions de GES de Pernod Ricard en valeur absolue (Scopes 1 et 2) ; et
- réduction de sa consommation d'eau dans ses distilleries par unité d'alcool produite.

Depuis lors, sur la base des mêmes objectifs, le Groupe a signé en octobre 2022 sa deuxième émission d'obligations durables, fixant les conditions d'une nouvelle émission obligataire libellée en euros, pour un montant agrégé en principal de 1,1 milliard d'euros. En mai 2023, le Groupe a signé sa première ligne de crédit renouvelable indexée sur des indicateurs de développement durable, d'un montant total de 2,1 milliards d'euros, afin de refinancer par avance une ligne de crédit existante arrivant à maturité en juin 2024.

Pernod Ricard se concentre également sur la réduction de ses émissions de Scope 3, qui sont indirectement générées par le Groupe et ses fournisseurs. La réduction des émissions carbone est désormais pleinement intégrée dans les échanges commerciaux avec les verriers, afin de s'assurer qu'ils s'engagent à réduire les émissions carbone de leurs approvisionnements au Groupe. Conjointement à son engagement dans l'agriculture régénératrice, cette mesure contribuera à la réalisation de son objectif de réduction de son intensité carbone globale de 50 % d'ici à 2030.

Projets contribuant à la transition vers l'économie circulaire et à la protection de la biodiversité

Les ICP liés aux chiffre d'affaires, CapEx et OpEx du Groupe éligibles à la Taxonomie devraient augmenter lorsque le secteur de l'agroalimentaire et des boissons entrera dans le champ d'application des règlements délégués.

L'engagement de Pernod Ricard en faveur de la protection de la biodiversité se traduit par un engagement fort dans l'agriculture régénératrice. L'ambition du Groupe est d'avoir un impact positif sur l'ensemble de ses principaux terroirs où sont approvisionnées les matières premières. Dans ses vignobles, les filiales locales de Pernod Ricard testent des pratiques régénératrices, restituant la vie dans le sol et dans l'écosystème. Des projets sont initiés avec les agriculteurs pour développer des modes de culture alternatifs des céréales ou d'autres cultures utilisées par le Groupe ayant un impact positif sur la biodiversité et la résilience. Pernod Ricard a été la première entreprise à rejoindre l'initiative *Agriculture and Land Health initiative* de l'UICN, une nouvelle initiative internationale visant à accélérer la transition vers une agriculture durable pour lutter contre le changement climatique et la perte de biodiversité.

Par ailleurs, Pernod Ricard soutient différents projets dans le domaine de l'économie circulaire, tels que son investissement dans ecoSPIRITS, une startup de l'économie circulaire spécialisée dans des systèmes de distribution de vins et spiritueux premium permettant de limiter les émissions de carbone et la production de déchets. Par le biais de son fonds de capital-risque Convivialité Ventures, Pernod Ricard a participé à l'opération de financement de Série A d'un montant total de 10 millions de dollars destinée à améliorer un système innovant de distribution circulaire. En mars 2022, le Groupe a fait partie des premières multinationales du secteur des boissons à s'associer à ecoSPIRITS pour la distribution de certaines de ses marques premium dans des bars de Hong Kong et de Singapour. Ce nouvel investissement témoigne de son ambition d'extension de son partenariat avec ecoSPIRITS en dehors de l'Asie.

⁽⁴⁵⁾ Pour plus d'informations sur les engagements, les objectifs et les actions S&R du Groupe et sa contribution aux ODD, veuillez vous reporter aux pages précédentes.

⁽⁴⁶⁾ Le RE100 est une initiative mondiale en matière d'énergie renouvelable réunissant des centaines de grandes entreprises ambitieuses, engagées en faveur d'une électricité 100 % renouvelable. Plus d'informations sont disponibles sur son site Internet.

Tableaux récapitulatifs des informations à fournir selon le règlement européen sur la durabilité

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires total à rapprocher du compte de résultat consolidé de l'exercice 2022/23.

Activités économiques	Codes	En millions d'euros	En %	Critères de contribution substantielle								Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »									
				En %	En %	En %	En %	En %	En %	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	En %	En %	H/T	
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																					
A.1. Alignées sur la Taxonomie																					
Chiffre d'affaires des activités alignées sur la Taxonomie (A.1.)	N/A	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0 %	0 %	N/A	N/A
A.2. Activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie																					
Chiffre d'affaires des activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie (A.2.)	N/A	0	0 %																		
TOTAL A (A.1. + A.2.)	N/A	0	0 %															0 %	0	N/A	N/A
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																					
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la Taxonomie (B)	N/A	12 137	100 %																		
TOTAL A + B	N/A	12 137	100 %																		

Dépenses d'investissement (CapEx)

Les CapEx peuvent être rapprochées des valeurs fournies dans les états financiers consolidés de l'exercice 2022/23, voir la note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill et la note 4.2 Immobilisations corporelles à la sous-section 6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels.

Activités économiques	Codes	En millions d'euros	En %	Critères de contribution substantielle						Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »						Part des CapEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N	Part des CapEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				En %	En %	En %	En %	En %	En %	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N				
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Alignées sur la Taxonomie																			
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	0,9	0,10 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	O					O	0,10 %	N/A
Construction de bâtiments neufs	7.1	34,1	3,79 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	O					O	3,79 %	N/A
Rénovation de bâtiments existants	7.2	0,0	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	O					O	0 %	N/A
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	2,8	0,31 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	O					O	0,31 %	N/A
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	7.6	0,2	0,03 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	O					O	0,02 %	N/A
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	10,6	1,18 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	O					O	1,18 %	N/A
CapEx des activités alignées sur la Taxonomie (A.1.)	N/A	48,5	5,40 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	O					O	5,40 %	N/A
A.2. Activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie																			
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	30,9	3 %																
Construction de bâtiments neufs	7.1	31,1	3 %																
Rénovation de bâtiments existants	7.2	23,1	3 %																
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	23,2	3 %																
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	7.6	11,0	1 %																
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	53,7	6 %																
CapEx des activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie (A.2.)	N/A	173,0	19 %															19 %	N/A
TOTAL A (A.1. + A.2.)	N/A	221,5	24,6 %															24,6 %	N/A
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la Taxonomie (B)	N/A	677,2	75,4 %																
TOTAL A + B	N/A	898,7	100 %																

Charges d'exploitation (OpEx)

Les OpEx peuvent être rapprochées du compte de résultat consolidé de l'exercice 2022/23.

Activités économiques	Codes	OpEx en valeur absolue Part des OpEx	Critères de contribution substantielle							Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »							Part des OpEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N	Part des OpEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
			En millions d'euros	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N				
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1. Alignées sur la Taxonomie																				
OpEx des activités alignées sur la Taxonomie (A.1.)	N/A	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0 %	0 %	N/A	N/A
A.2. Activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie																				
OpEx des activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie (A.2.)	N/A	0	0 %														0 %	0 %	N/A	N/A
TOTAL A (A.1. + A.2.)	N/A	0	0 %														0 %	0 %	N/A	N/A
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
OpEx des activités non éligibles à la Taxonomie (B)	N/A	8 795	100 %																	
TOTAL A + B	N/A	8 795	100 %																	

3.8 Tables de concordance

3.8.1 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies

Table de référence pour les ODD des Nations Unies

Le Groupe est membre du Pacte mondial depuis 2003 et travaille activement avec des partenaires pour développer des initiatives qui s'alignent pleinement avec l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable.

Au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard est devenu partenaire officiel de l'intégration des ODD des Nations Unies. Cette reconnaissance reflète son engagement continu en faveur de ces derniers, mais aussi des dix principes du Pacte mondial pour une entreprise responsable.

ODD prioritaires	Autres ODD impactés par Pernod Ricard	ODD auxquels Pernod Ricard contribue	Sous-section de la partie 3	Pages	
 	 	 	Durabilité environnementale		
			12.2 ; 13.1 ; 15.1 ; 7.2 ; 7.3 ; 12.4 ; 13.1	Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci (3.4.1)	95
			15.1 ; 15.5	Empreinte agricole de Pernod Ricard (3.4.2.1)	111
			7.3 ; 12.2 ; 12.4 ; 12.8 ; 13.1 ; 15.1	Durabilité de l'approvisionnement des ingrédients (3.4.2.3)	113
			15.1 ; 15.6	Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité (3.4.2.4)	114
			6.1 ; 6.3 ; 6.4 ; 12.4 ; 12.5 ; 14.1	Préservation des ressources en eau (3.4.3.1)	115
			12.2 ; 12.4 ; 12.5 ; 12.8 ; 14.1	Circularité : limiter et éliminer les déchets (3.4.3.2)	118
12.2 ; 12.5	Systèmes de management environnemental (3.4.3.3)	121			
 	 	 	Durabilité sociale		
			4.7 ; 5.1 ; 5.5 ; 10.3	Diversité & Inclusion (D&I) (3.5.1.1)	123
			3.2 ; 4.3 ; 4.4 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.5 ; 8.5 ; 8.8 ; 10.3 ; 12.6 ; 12.8	Accompagnement au développement de nos collaborateurs (3.5.1.2)	128
			3.6 ; 3.8 ; 3.9 ; 8.8 ; 10.3	Santé, sécurité et bien-être (3.5.1.3)	132
			4.4 ; 4.7 ; 12.2 ; 12.6 ; 12.8 ; 16.2	Achats responsables (3.5.2.1)	134
			3.4 ; 3.5 ; 3.6 ; 12.8 ; 17.14	Soutien aux communautés d'agriculteurs (3.5.2.2)	136
				Initiatives de consommation responsable (3.5.3.4)	141
				Formation des collaborateurs sur l'alcool et la consommation responsable (3.5.1.4)	134
				Information aux consommateurs (3.5.3.1)	138
			3.4 ; 3.5 ; 12.8	Marketing et ventes responsables (3.5.3.2)	139
	Campagnes de marques (3.5.3.3)	140			
	Expérience consommateur (3.5.3.5)	142			
	 		Durabilité de la gouvernance		
			16.5	Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles (3.6.2.1)	143
			16.5	Prévention des pratiques d'influence (3.6.2.2)	144
			16.5	Protection des données à caractère personnel (3.6.2.3)	145
			8.7 ; 8.8 ; 10.2	Agir pour les droits humains (3.6.3)	146
			16.5	Politique fiscale (3.7.2)	151
	Taxonomie UE (3.7.3)	152			

3.8.2 Table de concordance avec les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)

Cette table met en avant les informations que Pernod Ricard publie déjà selon les recommandations de la TCFD ainsi que les points que le Groupe doit encore améliorer. Elle suit l'ordre de publication des informations correspondant à chacune des recommandations.

Recommandation de la TCFD	Conformité	Section correspondante
GOUVERNANCE		
a) Décrire le contrôle exercé par le Conseil d'Administration sur les risques et opportunités liés au climat	Oui	3.4.1.2.1
b) Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat	Oui	3.4.1.2.1 3.4.1.3.1
GESTION DES RISQUES		
a) Décrire les processus d'identification et d'évaluation des risques liés au climat de l'organisation	Oui	3.4.1.2.1 & 3.4.1.3.1
b) Décrire les processus de gestion des risques liés au climat de l'organisation	Oui	3.4.1.3.1
c) Décrire comment les processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés au climat sont intégrés aux processus de gestion des risques globale de l'organisation	Oui	3.4.1.3.1
STRATÉGIE		
a) Décrire les risques et opportunités liés au climat que l'organisation a identifié à court, moyen et long terme	Oui	3.4.1.4.2
b) Décrire l'impact des risques et opportunités liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation	Une analyse de scénarios a été lancée pour apprécier l'effet du changement climatique sur quatre risques significatifs, ainsi qu'une opportunité. Cette analyse doit se poursuivre pour quantifier les impacts sur les activités, la stratégie et la planification financière du Groupe. D'autres risques et opportunités identifiés comme potentiellement pertinents et significatifs feront l'objet d'une autre évaluation lors des étapes ultérieures de l'analyse selon les recommandations de la TCFD de l'exercice en cours.	3.4.1.4.3
c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation en tenant compte des différents scénarii climatiques, y compris celui du scénario 2 °C ou inférieur	Pernod Ricard a lancé plusieurs actions destinées à améliorer sa résilience face aux risques et opportunités identifiés et poursuit ses efforts d'adaptation au changement climatique.	3.4.1.5.1 & 3.4.1.5.2
INDICATEURS ET OBJECTIFS		
a) Fournir les informations sur les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités liés au climat, dans le cadre de sa stratégie et de ses processus de gestion des risques	Oui	3.4.1.5.3
b) Fournir les informations sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) et risques y afférents dans le cadre des Scopes 1 et 2, et, le cas échéant, du Scope 3	Oui (y compris le Scope 3)	3.4.1.6
c) Décrire les objectifs fixés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités liés au climat, ainsi que les résultats atteints dans la poursuite de ces objectifs	Oui. Nous définirons davantage d'objectifs au cours des prochains exercices.	3.4.1.5.3

3.9 Méthodologie et vérification par des tiers

3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier

3.9.1.1 Période et périmètre de reporting

Le reporting des données sociales, sociétales et environnementales est publié annuellement. Il concerne la période du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023.

Périmètre du reporting social

Les analyses sociales du présent rapport concernent l'ensemble des entités du Groupe ayant recensé des effectifs sur la période concernée. Dès que le Groupe acquiert pleinement une nouvelle entité, les données RH sociales de celle-ci sont intégrées à 100 % au plus tard lors de l'exercice suivant. À la fin de chaque année fiscale, la liste des entités du reporting social du Groupe est comparée avec celle du reporting financier pour s'assurer qu'elle est bien complète. Le reporting 2022/23 couvre 138 entités ayant des effectifs sur l'année.

Le périmètre de consolidation des données sociales et leurs niveaux de détail sont restitués sur un périmètre qui a été modifié depuis l'exercice 2018/19. Les données sociales ne sont plus reportées par filiale, mais par entité juridique.

Les entités suivantes sont inactives dans Workday mais existent toujours en raison de données historiques. Ces entités n'ont pas d'effectifs et n'ont connu aucun mouvement au cours de l'exercice 2022/23 :

- Société des Produits d'Armagnac SAS – vendu pendant l'exercice 2021/22 ;
- JDC Servicios Pernod Ricard México, SA de C.V., à la suite de sa fusion au cours de l'exercice 2021/22 avec Pernod Ricard México SA de CV ;
- Dobry Wybór sp. z o.o. s.k. à la suite de sa fusion au cours de l'exercice 2021/22 avec Wyborowa SA Oddział w Warszawie ;
- Pernod Ricard Sub Saharan Africa à la suite de sa fusion au cours de l'exercice 2021/22 avec Pernod Ricard South Africa PTY LTD ;
- Convivialite (Shanghai) Food Sale Co., Ltd – pas encore d'effectif à publier.

Les entités suivantes ont été mises à jour au cours de l'exercice 2022/23 :

- 8Degrees – acquis au cours de l'exercice 2021/22 – première année de reporting ;
- Pernod Ricard (China) Spirits and Wines Co., Ltd. Haikou Branch – acquis au cours de l'exercice 2021/22 – première année de reporting ;
- Pernod Ricard Asia Managing Office limited – première année de reporting ;
- The Whisky Exchange – acquis au cours de l'exercice 2021/22 – première année de reporting ;
- Tke Kyoto Distillery KK – acquis au cours de l'exercice 2021/22 – première année de reporting ;
- Lillet SAS – fusion avec Pernod-Ricard France au cours de l'exercice 2022/23 ;
- The Absolut Company – fusion des activités aux États-Unis avec Pernod Ricard USA LLC au cours de l'exercice 2022/23.

La structure des entités ci-après a été modifiée au cours de l'exercice 2022/23 :

- Pernod Ricard Adriatics a été renommé Pernod Ricard Balkans (Southern Europe) ;
- Seagram (Chengdu) Trading Co. Ltd., Pernod Ricard (Ningxia) Winemakers Co., Ltd. et The Chuan Distillery sont entrées dans le périmètre de Seagram China – Helan Mountain – Emeishan, nouvel échelon agrégé de l'organisation de la région Asie de Pernod Ricard.

La zone Asie-Pacifique regroupe le réseau de distribution de l'Asie et l'activité Vins du Groupe. Celle-ci inclut également les filiales Bodegas Tarsus et Pernod Ricard Winemakers Spain, basées en Espagne, Pernod Ricard Winemakers Kenwood et Pernod Ricard Winemakers Mumm Napa, basées aux États-Unis. Cette année, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés sont traitées de façon distincte en Australie et en Nouvelle-Zélande, qui comptent donc deux entités chacune.

Les activités africaines de Pernod Ricard sont pilotées par la zone Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine du Groupe et les données afférentes sont donc regroupées sous cette zone.

Les indicateurs du reporting social sont choisis de manière à fournir au Groupe une vision fidèle et représentative de sa présence dans le monde. Les données recueillies permettent à Pernod Ricard d'être toujours plus socialement responsable vis-à-vis de ses salariés, et ce partout dans le monde.

Périmètre du reporting sociétal

Pour les informations liées aux achats responsables, le périmètre couvre les catégories d'achats d'emballages (matières sèches), de matières premières agricoles et d'objets publi-promotionnels. Sont exclus de cette analyse les catégories suivantes : publicité et promotion, informatique, services aux entreprises, voyages, co-packing et fabrication (y compris logistique).

En outre, ce périmètre porte uniquement sur 37 entités de Pernod Ricard qui sont : Chivas, Corby, Global Travel Retail, Havana Club, Hiram Walkers And Sons, Irish Distillers, Jan Becher, Lillet, Martell Mumm Perrier-Jouët, Pernod Ricard Argentina, Pernod Ricard Brasil, Pernod Ricard China, Pernod Ricard Deutschland, Pernod Ricard España, Pernod Ricard Finland, Pernod Ricard France, Pernod Ricard Hellas & Kam, Pernod Ricard HQ (pour les fournisseurs privilégiés du Groupe), Pernod Ricard India, Pernod Ricard Italia, Pernod Ricard Japan, Pernod Ricard Korea, Pernod Ricard Mexico, Pernod Ricard Portugal, Pernod Ricard Rous, Pernod Ricard South Africa, Pernod Ricard Turkey, Pernod Ricard UK, Pernod Ricard USA, Pernod Ricard Winemakers Australia/New Zealand, Helan Mountain, Pernod Ricard Winemakers Spain, Pernod Ricard Winemakers USA, The Absolut Company, Ungava Spirits, Wyborowa/Pernod Ricard Poland et Yerevan Brand Company.

Les autres entités sont exclues de ce périmètre car elles achètent de faibles volumes des catégories d'achats ci-dessus et ne disposent pas de ressources dédiées aux Achats pour gérer les dépenses.

Pour les indicateurs relatifs à la consommation responsable, le reporting est rattaché au reporting social. Les indicateurs portent sur l'ensemble des filiales de Pernod Ricard (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés) qui doivent renseigner leurs informations sociétales dans le reporting social. Lorsque plusieurs filiales sont situées dans le même pays, le déploiement de la stratégie S&R et les plans d'action associés peuvent être assurés par une seule filiale.

Périmètre du reporting environnemental

Le reporting environnemental de Pernod Ricard porte sur les sites de production sous contrôle opérationnel du Groupe au 30 juin de l'année fiscale concernée et en activité tout au long de celle-ci. Il ne couvre pas les entrepôts logistiques situés en dehors des sites industriels (ne sont concernés que quelques entrepôts isolés). L'impact environnemental des bureaux (sites administratifs – sièges sociaux ou bureaux de vente) indiqué dans le présent document s'appuie uniquement sur leur consommation d'électricité et l'utilisation d'électricité renouvelable. Il couvre également la chaîne d'approvisionnement agricole. L'intégration des nouveaux sites acquis dans le périmètre du reporting environnemental (investissement dans la construction d'installations) ne prend effet qu'à la fin d'un exercice fiscal d'activité complet.

Le reporting 2022/23 couvre 93 sites industriels. Ce chiffre est supérieur à celui de l'exercice 2021/22 en raison des acquisitions de nouveaux sites de production ⁽⁴⁷⁾. Le périmètre industriel pour l'exercice couvre ainsi :

- un volume de production de 1 116 millions de litres (produits finis embouteillés ou en vrac) contre 1 140 millions au cours de l'exercice 2021/22 ;
- un volume d'alcool distillé de 298 millions de litres au cours de l'exercice 2022/23, contre 287 millions de litres au cours de l'exercice 2021/22.

Ce reporting environnemental intègre les valeurs relatives aux nouvelles acquisitions ⁽⁴⁷⁾ pour l'exercice 2022/23, qui n'ont pas donné lieu à un nouveau calcul des valeurs de référence, ni des objectifs en valeur absolue. Le Groupe réévaluera les chiffres de l'année de référence (exercice 2017/18), ainsi que ses objectifs en valeur absolue, lors de l'établissement du rapport de l'exercice 2023/24, en intégrant les données historiques de ces acquisitions.

3.9.1.2 Précisions sur les indicateurs

Indicateurs sociaux

Concernant la répartition des effectifs, nous proposons une représentation complémentaire permettant de voir les données cumulées par zone géographique (sur la base de la localisation par défaut de chaque société) :

- **Europe, Moyen-Orient et Afrique** : Afrique du Sud, Allemagne, Andorre, Angola, Arménie, Autriche, Belgique, Biélorussie, Bulgarie, Croatie, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, Estonie, Fédération de Russie, Finlande, France, Ghana, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Kenya, Lettonie, Lituanie, Maroc, Mozambique, Namibie, Nigeria, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie, Ukraine.
- **Asie-Pacifique** : Australie, Cambodge, Chine, Corée du Sud, Hong Kong, Inde, Indonésie, Japon, Kazakhstan, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Philippines, République de l'Union du Myanmar, Singapour, Sri Lanka, Taiwan, Thaïlande, Vietnam.
- **Amériques (y compris Amérique latine)** : Argentine, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Cuba, États-Unis d'Amérique, Mexique, Pérou, République dominicaine, Uruguay, Venezuela.

Les effectifs moyens sont calculés en termes d'équivalents temps plein, sans prise en compte des absences courtes des employés. Les absences de longue durée impliquant des suspensions de contrats sont, elles, reflétées dans le calcul de l'ETP.

Depuis l'exercice 2018/19, les salariés sont inclus dans les effectifs de l'entité légale avec laquelle ils ont signé un contrat de travail. Les expatriés et les détachés sont comptabilisés dans les effectifs de leur pays d'accueil.

Les collaborateurs de Pernod Ricard China sont comptabilisés dans les effectifs en CDI. Les contrats de travail chinois ont en fait une durée légale et ne sont convertis en contrats à durée indéterminée qu'après un certain nombre d'années. Toutefois, compte tenu des spécificités de la législation sociale en Chine, Pernod Ricard considère ses salariés comme des salariés en CDI. La même règle est appliquée depuis l'année dernière aux collaborateurs de Pernod Ricard Minsk en raison des spécificités locales en matière de droit du travail, le concept de contrat à durée déterminée n'existant pas en Biélorussie.

Les contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) ne sont pas comptés dans les CDD. C'est aussi vrai pour les stages, les intérimaires et les VIE.

Le taux d'absentéisme est calculé sur la base du nombre théorique d'heures et de jours travaillés par an. Les congés maternité/paternité/parentaux sont inclus dans le calcul du taux d'absentéisme.

Le nombre d'accidents et de jours calendaires perdus est rapporté à l'équivalent temps plein annuel pour les salariés et les intérimaires.

Par ailleurs, et conformément à la politique du Groupe en matière de santé et sécurité, les chiffres suivants ne sont intégrés pour les sociétés nouvellement acquises que dans leur deuxième exercice complet :

- le taux de fréquence/gravité des accidents du travail ;
- le nombre d'arrêts de travail ;
- le nombre de décès.

Les accidents de trajet ne sont pas inclus dans le nombre d'accidents. Ils ne sont donc pas intégrés dans le calcul des taux de fréquence et de gravité.

Il convient de noter que les données « contrats à la journée » sont incluses tant qu'elles sont disponibles, les jours perdus après la fin du contrat ne sont pas inclus.

Les cas douteux d'accidents avec arrêt de travail font l'objet d'une demande de déclaration par chaque filiale et sont revus trimestriellement par un comité santé et sécurité composé du Directeur et du responsable santé et sécurité du Siège, des co-responsables santé et sécurité des Sociétés de Marques et des coordinateurs santé et sécurité des Sociétés de Marchés demandant l'examen d'un cas. L'exclusion des cas douteux peut être décidée lorsque le lien avec le travail est exclu et sur la base des règles du protocole de reporting en matière de santé et de sécurité.

Les règles relatives aux heures de formation ont été harmonisées :

- lorsqu'elles sont disponibles, les heures réelles seront utilisées ;
- lorsque les heures ne sont pas disponibles/suivies (par exemple pour certains modules d'*e-learning*), une heure sera utilisée par défaut.

Le coût horaire des formations est calculé comme suit : [salaire brut total théorique, charges patronales incluses, du salarié concerné] divisé par [nombre de jours travaillés théorique par an et par salarié] divisé par [nombre d'heures travaillées théorique par jour et par salarié].

Pour le calcul des effectifs et des ETP, les salariés quittant le Groupe le dernier jour de l'exercice sont considérés comme actifs. Les événements de résiliation associés sont ensuite inclus dans l'exercice suivant pour calculer les taux de départ et de rotation.

La définition de la classification « Top Management » a été revue et corrigée après la publication des comptes de l'exercice 2018/19. Cette classification comprend les salariés des niveaux d'emploi allant du Comité Exécutif à la Tranche C.

Le nombre de barmen et de propriétaires de bar ayant suivi la formation BWOT correspond au total consolidé du nombre de formations réalisées depuis le lancement officiel en 2020.

⁽⁴⁷⁾ Pernod Ricard South Africa, The Kyoto Distillery, Emeishan, Rabbit Hole et TX Whisky Ranch.

Indicateurs sociétaux

Concernant les informations sur les achats responsables, les données globales sont extraites de l'outil Partner Up. Dans le cadre du lancement de Partner Up en 2020, un plafond de dépenses a été instauré pour toutes les entités Pernod Ricard (75 000 euros par an pour chacune). Certains fournisseurs des pays suivants sont exclus de la plateforme Partner Up car l'outil n'est pas entièrement déployé dans ces pays : Chine, Brésil (pour le Brésil, seuls les tiers non brésiliens sont créés sur Partner Up), Taïwan, Corée du Sud, Russie, Ukraine, Biélorussie, Kazakhstan et Cuba (où seuls les tiers en dehors de Cuba sont enregistrés sur Partner Up). Dans ce cas, la liste des fournisseurs est remontée manuellement au Siège de Pernod Ricard via un tableau de bord Excel.

Concernant les indicateurs calculés, seuls les fournisseurs actifs (c'est-à-dire qui ont exercé des activités pour Pernod Ricard au cours des deux dernières années – un fournisseur ayant exercé des activités pour le Groupe au-delà des deux dernières années ou n'exerçant pas d'activité est considéré comme inactif) sont considérés comme :

1. ayant signé les Standards Fournisseur : nombre de fournisseurs actifs ayant signé les Standards Fournisseur (via Partner Up ou en dehors de Partner Up) ;
2. analysés à l'aide de l'outil de cartographie des risques : nombre de fournisseurs actifs qui ont été analysés par l'outil de cartographie des risques (via Partner Up ou en dehors de Partner Up) ;
3. identifiés comme à risque (risque élevé ou moyen) : nombre de fournisseurs actifs identifiés avec un risque élevé et moyen (résultats de l'outil de cartographie des risques) ;
4. identifiés comme à risque et couverts par une évaluation EcoVadis : nombre de fournisseurs actifs, identifiés comme à risque (élevé ou moyen) et évalués par EcoVadis (évaluation valide, évaluation expirée exclue) ;
5. identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit selon les normes sociales, environnementales et éthiques : nombre de fournisseurs actifs, identifiés comme à risque (élevé ou moyen) et audités selon les normes d'audit social et éthique (évaluation valide, évaluation expirée exclue) ;
6. identifiés comme à risque suite à une évaluation/un audit externe (EcoVadis, SMETA) mais qui n'ont pas commencé à mettre en œuvre le plan d'atténuation requis : nombre de fournisseurs actifs, identifiés comme à risque suite à une évaluation/un audit externe (EcoVadis, SMETA) qui nécessitent de commencer un plan d'atténuation (plan de correction des non-conformités).

Pour les deux derniers indicateurs, la méthodologie a été mise à jour. En janvier 2022, le Groupe a mis fin à son adhésion à l'initiative AIM Progress et décidé d'étendre le périmètre des audits sociaux et éthiques à d'autres référentiels tels que la certification viticulture durable (SWA) ou les audits BSCI.

Indicateurs environnementaux

Indicateurs relatifs à la production

L'empreinte du Groupe sur les terres agricoles est évaluée par les surfaces occupées pour l'exploitation des matières premières agricoles achetées. Ces surfaces équivalentes sont estimées à partir des rendements agricoles des différentes matières utilisées par le Groupe ⁽⁴⁸⁾. Pour les produits transformés, les rendements industriels sont utilisés pour évaluer la quantité de matières agricoles achetées.

La performance environnementale d'un site est exprimée à travers différents ratios. Ils dépendent de la catégorie d'activité dans laquelle le Groupe a classé les sites :

- distilleries : données ramenées aux volumes d'alcool pur distillés ;
- sites d'embouteillage : données ramenées aux volumes de produits finis embouteillés ;
- caves vinicoles : données ramenées aux volumes vinifiés ;
- vignobles : données ramenées à la surface cultivée en vigne.

Au niveau du Groupe, la performance consolidée est exprimée en prenant pour base soit :

- la quantité d'alcool distillé pour les impacts environnementaux dus principalement à la distillation (par exemple, consommation d'eau ou d'énergie), exprimée en unité par millier de litres d'alcool pur distillé (kL AP) ;
- le volume embouteillé ou bien le volume de produits finis fabriqués (incluant les produits livrés en vrac) lorsque c'est l'embouteillage ou la production qui est la principale source d'impact (par exemple, cas des déchets solides), exprimé en unités par millier de litres (kL) ;
- le nombre d'hectares occupés par les vignobles pour les propriétés agricoles, exprimé en unité par hectare (ha).

Cette distinction est parfois complexe pour les sites industriels, dont certains comportent plusieurs activités. Ainsi, l'embouteillage étant parfois découplé dans le temps par rapport à la distillation (cas des alcools vieillis : whiskies, cognac, etc.), l'interprétation de ces chiffres peut s'avérer difficile d'une année sur l'autre. Pour cette raison, les deux bases de calcul sont présentées pour une partie des indicateurs.

Ce même phénomène complique la fixation d'objectifs chiffrés globaux au niveau du Groupe, comme la quantité d'eau ou d'énergie consommée par unité produite, la consolidation de celle-ci étant dépendante du mix d'activités au cours de l'année et de l'indicateur consolidé choisi. De ce fait, les résultats exprimés par les indicateurs doivent être utilisés avec précaution et interprétés dans la durée. Si une erreur significative de reporting sur les exercices précédents est détectée, les données historiques sont réajustées uniquement si l'impact sur les performances du Groupe est supérieur à 1 %. Cela permet une meilleure interprétation des résultats et des tendances.

Indicateurs relatifs à l'eau

L'évaluation des risques liés à l'eau est réalisée avec l'outil *Aqueduct Water Risk Atlas* développé par le World Resources Institute (WRI). L'indice de risque interne pour l'eau (IWRI) est calculé sur la base de la note combinée de trois indicateurs de l'outil *Aqueduct Water Risk Atlas* :

- risque global lié à l'eau ;
- stress hydrique de base ;
- stress hydrique de base – prévision pour 2030 en utilisant un scénario *Business as Usual*.

Trois niveaux de risque liés à l'eau sont définis à la suite de l'analyse de l'« indice interne de risque lié à l'eau » :

- risque extrêmement élevé, sites avec un IWRI supérieur à 4 ;
- risque élevé, sites avec un IWRI entre 3 et 4 ;
- risque moyen, sites avec un IWRI entre 2 et 3 ;
- risque faible, sites avec un IWRI inférieur à 2.

Les sites des deux niveaux de risque les plus élevés (3 ou plus) sont tenus de recharger leur consommation d'eau à travers des projets hydrauliques. Les co-packers dédiés n'incluent que les activités du processus d'embouteillage dont au moins 90 % du volume de production est associé à Pernod Ricard. Les quantités d'eau rechargées au travers des projets en place sont consolidées au niveau des pays et pour les bassins-versants de même niveau de risque.

⁽⁴⁸⁾ À l'exception de l'empreinte de l'agave, qui est basée sur la superficie exploitée exacte.

Indicateurs énergétiques

Les définitions de « consommation d'énergie renouvelable » et de « consommation d'électricité renouvelable » ont été revues après la publication des comptes de l'exercice 2018/19 afin de respecter les exigences de l'initiative RE100. Depuis l'exercice 2019/20 :

- la consommation totale d'électricité renouvelable est calculée en additionnant la partie couverte par les certificats verts ou d'énergie renouvelable et la quantité d'électricité renouvelable produite et utilisée sur le site ;
- la consommation totale d'énergie renouvelable est calculée sur la base de la consommation totale d'électricité renouvelable à laquelle est ajoutée la quantité d'autres énergies renouvelables utilisée sur le site (biogaz, biocarburant, etc.).

Indicateurs relatifs au carbone

Scopes 1 et 2

Les émissions de GES des Scopes 1 et 2 incluent tous les sites de production de Pernod Ricard soumis au *reporting* environnemental au cours de l'exercice en cours (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le *reporting* extra-financier).

Elles ne comprennent pas :

- les émissions liées aux fluides frigorigènes : le Groupe travaille à l'élimination complète des CFC et des HCFC ; la dernière évaluation a confirmé que ces émissions n'étaient pas significatives (< 1 %) ; et
- les émissions d'oxydes d'azote et de soufre (NO_x et SO_x) provenant de la combustion de matières fossiles. Pour le secteur des boissons alcoolisées, elles ne représentent qu'une petite part des émissions mondiales.

Pour les Scopes 1 et 2, les émissions énergétiques *location-based* et *market-based* sont calculées. La méthode basée sur la localisation (*location-based*) reflète l'intensité moyenne d'émissions des réseaux sur lesquels se produit la consommation d'énergie ; la méthode basée sur le marché (*market-based*) reflète les émissions de l'électricité que les entreprises ont délibérément choisies, et déduit les facteurs d'émission des instruments contractuels, qui incluent tout type de contrat entre deux parties pour la vente et l'achat d'énergie regroupée avec des attributs relatifs à la production d'énergie, ou pour l'énergie dégroupée les revendications d'attributs.

Scope 3

Les émissions de GES du Scope 3 couvrent toutes les filiales de Pernod Ricard ayant des activités de fabrication ainsi que les Sociétés de Marché.

Elles englobent, en tant qu'émissions amont du Scope 3 :

- les biens achetés : tous les biens en lien avec les emballages et les articles agricoles (y compris les achats d'alcool), hors achats de services ;
- les biens d'équipement, évalués sur la base des dépenses d'investissement ;
- les activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 ou 2) ;
- le transport et la distribution en amont, qui couvrent l'acheminement d'emballages en verre et de produits agricoles achetés, l'acheminement de produits finis entre les sites de production et les Sociétés de Marchés, ainsi que le transport en aval depuis ces dernières (acheminement des produits finis vers les premiers clients payeurs) ;
- les déchets générés au cours des opérations ;
- les déplacements professionnels ;
- les trajets des collaborateurs ;
- les actifs loués en amont, y compris la consommation d'énergie des bureaux.

Elles englobent, en tant qu'émissions aval du Scope 3 :

- le transport et la distribution en aval, jugés négligeables (transport et distribution de produits vendus dans des véhicules et installations n'appartenant pas à la société déclarante ou n'étant pas sous son contrôle) ;
- le traitement de fin de vie des produits vendus.

Elles excluent les catégories et sources d'émissions suivantes :

- émissions issues de l'utilisation des produits vendus ;
- émissions issues de la transformation des produits vendus : cette catégorie ne s'applique pas à Pernod Ricard, qui ne vend pas de produits intermédiaires à des clients en aval pour qu'ils les transforment ;
- émissions issues des actifs loués en aval : Pernod Ricard ne loue aucun actif ;
- émissions issues des franchises : Pernod Ricard n'exploite aucune franchise ;
- émissions issues des investissements : Pernod Ricard n'exploite aucun investissement financier.

Il convient de noter que les émissions de carbone liées à l'emballage ne tiennent pas compte des composants mineurs, parmi lesquels les manchons en plastique, les muselets, les antivols et la décoration du verre.

Scopes 1, 2 et 3 – Année de référence et révision des données de l'exercice 2021/22

Les émissions de carbone du Groupe pour l'exercice de référence 2017/18 n'ont pas été révisées lors de l'établissement du présent rapport 2022/23.

Concernant les émissions du Scope 3, le Groupe améliore d'année en année la précision des facteurs d'émissions qui servent à les calculer à partir des biens achetés, et les facteurs propres à chaque fournisseur tendent à remplacer les facteurs génériques. Cette méthode de comptabilisation spécifique permettra à Pernod Ricard de suivre plus précisément tous les efforts que déploient le Groupe et ses fournisseurs pour atteindre l'objectif « Net Zero ». Grâce à la collecte intensive des informations des fournisseurs au cours des deux dernières années, le Groupe a pu estimer que ses émissions du Scope 3 associées aux facteurs d'émissions des fournisseurs représentaient 20 % de ces émissions pour les exercices 2021/22 et 2022/23. Nous ne pouvons pas appliquer la même méthode de calcul à partir des émissions propres à chaque fournisseur pour l'exercice de référence 2017/18 étant donné que le niveau de granularité des données disponibles pour cette période n'était pas le même, ce qui empêche de les réévaluer. Ainsi, le Groupe publie deux valeurs pour ses émissions de GES du Scope 3 :

- les émissions de GES du Scope 3 des exercices 2017/18, 2021/22 et 2022/23 calculées à partir des facteurs d'émissions génériques ; et
- les émissions de GES du Scope 3 des exercices 2021/22 et 2022/23 uniquement, calculées à partir des facteurs d'émissions spécifiques.

Les facteurs d'émissions génériques proviennent de bases de données publiques et reflètent généralement les pratiques à l'échelle nationale.

Les facteurs d'émissions spécifiques proviennent des fournisseurs. Ils sont calculés à partir de données spécifiques (consommation d'énergie, rendement, etc.) grâce au protocole et outils internes de calcul des GES ainsi que des évaluations par des tiers.

Les émissions de GES du Scope 3 liées aux objets publi-promotionnels achetés restent incomplètes pour l'exercice en cours, en raison de difficultés de traçage. Les objets publi-promotionnels ont donc été exclus des données de l'exercice 2022/23. Ils figurent encore dans les données de l'exercice 2021/22, où ils représentent 1,3 % des émissions totales.

Indicateurs relatifs aux emballages

La proportion d'emballages recyclables, compostables ou réutilisables est calculée pour l'intégralité des emballages primaires et secondaires, en tenant compte de leur matériau principal et des filières de recyclage aisément accessibles (filières existantes pour le recyclage des emballages en carton, en verre, ainsi que pour les canettes en aluminium et les bouteilles en PET). Si le matériau principal représente plus de 95 % du poids total et que les autres composantes de l'emballage pris dans son ensemble n'empêchent pas son recyclage dans la filière choisie, alors 100 % du poids de l'emballage primaire ou secondaire est considéré comme recyclable. Si une composante au moins empêche de procéder au recyclage, alors l'ensemble de l'emballage est jugé non recyclable.

Indicateurs relatifs à la Taxonomie UE

Chiffre d'affaires

Bien que l'activité billetterie pour les Maisons de Marques entre dans le champ d'application du Règlement Taxonomie au regard de la réalisation des objectifs climatiques, le chiffre d'affaires associé est exclu du reporting sur l'éligibilité à la Taxonomie car il représente moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2022/23 et il est donc jugé non significatif.

Tant que la production de boissons ne sera pas couverte par la Taxonomie, le chiffre d'affaires de Pernod Ricard n'y sera pas éligible.

Dépenses d'investissement (CapEx)

L'évaluation de l'éligibilité des CapEx s'appuie sur l'examen du budget total de dépenses d'investissement de Pernod-Ricard. Une analyse d'éligibilité détaillée a été menée pour le total des CapEx du Groupe (y compris les dépenses d'investissement au sens de la norme IFRS 16 et celles concernant les bâtiments industriels) afin de rattacher chaque CapEx à une activité couverte par la Taxonomie, projet par projet, ce qui a permis d'éviter toute double comptabilisation.

Une analyse d'alignement détaillée a été réalisée pour une sélection des trois unités opérationnelles contribuant le plus aux CapEx de Pernod-Ricard (hors IFRS 16), ce qui représente 42 % des CapEx éligibles du Groupe en valeur (y compris les dépenses d'investissement au sens de la norme IFRS 16 et les bâtiments industriels). Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles non soumises à l'analyse détaillée.

Concernant les dépenses d'investissement au sens de la norme IFRS 16, l'analyse d'alignement a porté sur l'ensemble de la flotte de véhicules de location de Pernod Ricard et sur une sélection des quatre unités opérationnelles contribuant le plus aux dépenses d'investissement au sens de la norme IFRS 16 liées aux locations de locaux, ce qui représente 36 % des CapEx éligibles du Groupe en valeur (y compris les dépenses d'investissement au sens de la norme IFRS 16 et les bâtiments industriels). Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles non soumises à l'analyse détaillée.

Les CapEx affectées aux entrepôts de Pernod Ricard n'ont pas été jugées éligibles au titre des activités énumérées par le Règlement pour les objectifs 1 et 2 car les critères d'alignement concernant les activités immobilières n'y sont pas applicables.

Charges d'exploitation (OpEx)

L'article 8 du Règlement Taxonomie stipule que lorsque les charges d'exploitation ne sont pas significatives pour le modèle économique de l'entreprise, celle-ci est exemptée du calcul du numérateur de l'ICP sur les charges d'exploitation et indique un numérateur égal à zéro. Le calcul des charges d'exploitation, telles que définies par la Taxonomie, a été basé sur l'identification et le calcul des dépenses de R&D, des charges de location de courte durée et de maintenance et réparations, y compris les coûts de main-d'œuvre de la R&D. Il ressort de cet examen que les charges d'exploitation (OpEx telles que définies dans le Règlement) sont considérées comme non significatives puisqu'elles représentent moins de 5 % du total des charges d'exploitation de Pernod Ricard. La Société est donc exemptée du calcul du numérateur et son ICP lié aux OpEx est nul.

3.9.1.3 Collecte, consolidation et contrôle des données

Modalités de collecte des données

Pour garantir l'homogénéité et la fiabilité des résultats, les indicateurs extra-financiers sont formalisés dans des procédures de reporting. Cela inclut des définitions précises de chaque indicateur, communiquées à l'ensemble des managers impliqués dans le processus de collecte et de consolidation des données.

Pernod Ricard cherche en permanence à améliorer la collecte et l'analyse de ses données. Ainsi, chaque année, il met à jour ses procédures et son guide d'utilisation en fonction de l'évolution des besoins du Groupe. Des améliorations sont apportées pour :

- garantir le respect des exigences du décret d'application relatif à l'article 225 sur les obligations de transparence en matière sociale et environnementale ;
- conserver la cohérence avec les référentiels internationaux ou nationaux applicables.

Ces mises à jour résultent également des diverses contributions des filiales lors de la remontée des données et des feedbacks des auditeurs. Les modifications apportées par rapport à l'exercice précédent sont surlignées.

Depuis l'exercice 2022/23, la solution globale « Intelix » sert à enregistrer et à transmettre les résultats consolidés des indicateurs suivants :

- le taux de fréquence/gravité des accidents du travail ;
- le nombre d'accidents du travail mortels ;
- le nombre d'accidents du travail mortels ayant entraîné un arrêt de travail ;
- le nombre d'accidents du travail non mortels ayant entraîné un arrêt de travail pour le personnel en contrat intérimaire ;
- le nombre d'accidents du travail non mortels et la durée de l'arrêt de travail associé (en jours).

Le même outil permet de recueillir les indicateurs environnementaux depuis l'exercice 2021/22.

Pour les indicateurs relatifs à la Taxonomie UE, cet exercice de reporting a été mené conjointement par les équipes Finance et RSE au niveau du Groupe et des divisions, mobilisant les départements Développement durable, Finances, Opérations et Achats. Les principales interprétations retenues pour le déploiement de cette réglementation sont mentionnées dans la section suivante. Pernod Ricard a veillé à ce qu'il n'y ait pas de double comptabilisation dans le calcul des indicateurs clés de performance liés au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement et aux charges d'exploitation.

Modalités de consolidation et de contrôle des données

Une fois transmises par les entités, les données sont compilées au niveau de la direction de l'entité, puis au niveau Région ou Marque, pour être ensuite transmises au Siège. À chaque palier, les données font l'objet d'un traitement et d'une consolidation. Chaque entité qui collecte et compile des données est responsable des indicateurs communiqués et certifie les données ainsi que les contrôles effectués.

Ce contrôle est facilité par l'existence de vérifications automatiques dans l'outil de saisie des données et dans les documents de consolidation communiqués aux Régions ou Marques ainsi que dans l'outil de consolidation. Il s'agit, entre autres, de contrôler la cohérence d'une année à l'autre et entre les indicateurs. Pour les indicateurs sociaux, à chaque étape, les filiales peuvent expliquer les variations par rapport à l'exercice précédent. Pour les variations de 10 % ou plus, un commentaire est nécessaire pour faciliter la compréhension et le suivi.

Une fois l'ensemble des données collecté, le Siège effectue des contrôles de cohérence afin d'identifier d'éventuelles erreurs de reporting ou de saisie. En cas de variations significatives, ce dernier interroge alors les filiales pour s'assurer de la validité des données. Enfin, le Siège consolide ces données.

3.9.2 Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 30 juin 2023

À l'assemblée générale de la société,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1884⁽⁴⁹⁾, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 30 juin 2023 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe Pernod Ricard en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité).

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'administration.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽⁵⁰⁾.

⁽⁴⁹⁾ Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

⁽⁵⁰⁾ ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre mai et septembre 2023 sur une durée totale d'intervention de vingt et une semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques conformément au I de l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques ⁽⁵¹⁾, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ⁽⁵²⁾.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-1 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽⁵²⁾ et au siège de l'entité, et couvrent entre 21% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris la Défense, le 19 septembre 2023

KPMG S.A.

Caroline Bruno Diaz
Associée

Fanny Houlliot
Expert ESG

⁽⁵¹⁾ Chaîne d'approvisionnement responsable ; Consommation excessive d'alcool par les consommateurs ; Une réglementation excessive et/ou répressive de l'alcool mise en œuvre par le Gouvernement pour lutter contre la consommation excessive d'alcool ; Chaîne d'approvisionnement agricole durable ; Gestion du cycle de vie des emballages et objets promotionnels ; Qualité, Sécurité alimentaire et Conformité des produits ; Corruption et pratiques anticoncurrentielles ; Confidentialité des données.

⁽⁵²⁾ Indicateurs Sociaux : Martell Mumm Perrier Jouët, Irish Distillers Limited, Wyborowa (Janikowska), Pernod Ricard Winemakers Australia & New Zealand, Pernod Ricard Winemakers Spain, Pernod Ricard China.
Indicateurs Environnementaux : Hiram Walker & Sons (Walkerville), Irish Distillers Limited (Midleton), Wyborowa (Janikowska), Chivas Brothers Limited (Kilmalid, Glenlivet), Havana Club (Ronera San José), Pernod Ricard Winemakers (New Zealand & USA).

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Dispositifs d'évaluation du bien-être des collaborateurs
Politique d'inclusion et de diversité
Politique de santé et sécurité au travail et programme LIFE associé
Dispositif de suivi et de gestion des plaintes des clients concernant la qualité des produits
Programmes mis en place pour promouvoir l'agriculture régénératrice et la biodiversité et résultats associés
Projets mis en place visant à restituer les ressources en eau
Actions permettant de responsabiliser, former ou accompagner les agriculteurs pour une agriculture régénératrice et la préservation de la biodiversité
Actions visant à renforcer le programme d'Achats Responsables
Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption
Procédures mises en place en matière de protection des données personnelles
E-label et autres mesures de transparence pour les consommateurs de produits alcoolisés
Campagnes de sensibilisation à la consommation d'alcool raisonnée

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Effectifs (contrats permanents et temporaires)
Effectif moyen (contrats permanents et temporaires)
Part des salariés ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année fiscale
Part des femmes dans le Top Management
Taux d'absentéisme
Taux de départ total
Taux de fréquence des accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail
Taux de gravité des accidents du travail
Nombre de fournisseurs ayant signé les Standards Fournisseurs
Nombre de fournisseurs analysés à l'aide de l'outil de cartographie des risques
Nombre de fournisseurs identifiés comme risqués (risque élevé ou moyen)
Part de marchés du Groupe contribuant à une initiative locale ou globale de consommation responsable
Empreinte agricole totale des terroirs (hectares)
Répartition des principales matières premières agricoles en tonnes
Part de matières premières agricoles clés produites ou approvisionnées selon des cahiers des charges d'agriculture durable
Surface totale agricole dédiée aux vignobles
Emissions directes et indirectes de GES (Scope 1 + Scope 2)
Emissions de GES scope 3
Energie totale consommée
Part d'énergie renouvelable (sites de production)
Part d'électricité renouvelable (sites administratifs et de production)
Répartition du poids des emballages (verre et carton)
Part de contenu recyclé post-consommation de verre
Part de contenu recyclé post-consommation de PET
Part du carton certifié selon des normes assurant une gestion forestière durable
Part des objets publi-promotionnels réutilisables, recyclables ou compostables
Part des emballages réutilisables, recyclables ou compostables
Volumes de production (alcool distillé, vin fabriqué, produits en bouteille et en vrac)
Volume total d'eau prélevée
Volume total d'eaux usées rejetées
Consommation totale d'eau (sites de production et distilleries)
Intensité de la consommation d'eau sur les sites de production
Intensité de la consommation d'eau dans les distilleries
Quantité totale de déchets (dangereux et non dangereux)
Part des déchets recyclés
Quantité totale de déchets non dangereux incinérés
Quantité totale de déchets non dangereux mis en décharge

4

Gestion des risques

4.1	Contrôle interne et gestion des risques	170
4.1.1	Définition du contrôle interne	170
4.1.2	Description de l'environnement du contrôle interne	170
4.2	Facteurs de risques	172
4.2.1	Description des principaux facteurs de risques	174
4.3	Assurance et couverture des risques	187
4.3.1	Assurances souscrites	187
4.3.2	Couvertures	187
4.3.3	Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel	188
4.4	Risques et litiges : méthode de provisionnement	188
4.5	Information financière et comptable	188
4.5.1	Préparation des comptes consolidés du Groupe	188
4.5.2	Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard	188

4.1 Contrôle interne et gestion des risques

Le contrôle interne du Groupe et la gestion des risques s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise et s'appuient sur les principes généraux définis dans le cadre de référence établi par l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

4.1.1 Définition du contrôle interne

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

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

- d'assurer la bonne sauvegarde des actifs ; et
- d'assurer la séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.

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

4.1.2 Description de l'environnement du contrôle interne

4.1.2.1 Composantes du contrôle interne

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

Au niveau Groupe

- Le **Bureau Exécutif** est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe ;
- le **Comité Exécutif** assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques ;
- l'**Audit Interne** est rattaché au Président-Directeur Général du Groupe et rend compte au Bureau Exécutif et au Comité d'audit. L'équipe d'audit interne du Siège est chargée d'exécuter le plan d'audit. Ce plan d'audit est déterminé après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe. Il est validé par le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Il présente les différents sujets transversaux qui seront revus au cours de l'exercice, la liste des filiales qui feront l'objet de missions d'audit dont les principaux thèmes qui seront abordés au cours de celles-ci, ainsi que la liste des audits thématiques. Les résultats des travaux réalisés sont ensuite communiqués pour examen et analyse au Comité d'audit et aux Commissaires aux Comptes, ainsi qu'au Bureau Exécutif.

Au niveau des filiales

Le **Comité de Direction**, désigné par le Siège ou la Région en charge, comprend le Président-Directeur Général et les Directeurs des principales fonctions de la filiale. Le Comité de Direction a notamment la responsabilité de s'assurer de la bonne maîtrise des principaux risques pouvant affecter la filiale.

Le **Directeur Financier**, assisté dans la majorité des cas d'un contrôleur interne, est chargé, par le Dirigeant de la filiale, de la mise en place des systèmes de contrôle interne de manière à prévenir et à maîtriser les risques résultant de l'activité de la filiale et notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude.

4.1.2.2 Identification et gestion des risques

L'exercice 2022/23 a été consacré à :

- une revue de la cartographie des risques du Groupe ayant impliqué la Direction Générale et le Comité d'audit. Cette revue annuelle permet de prendre en compte les évolutions majeures de l'environnement des risques auxquels le groupe Pernod Ricard est confronté ;
- différentes approches visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe, avec en particulier le renforcement des ressources, mais aussi la poursuite des développements en *data analytics* afin de renforcer la méthodologie d'audit ;
- la mise en œuvre du questionnaire d'auto-évaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce questionnaire, actualisé sur l'exercice, est en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, complété de son guide d'application et actualisé en juillet 2010 ; et
- la réalisation de missions d'audit : 38 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2022/23. Ces missions ont notamment eu pour objectif de s'assurer de la bonne application au sein des filiales des principes de contrôle interne du Groupe. Elles ont en outre permis de revoir les processus en place, les bonnes pratiques et les potentiels axes d'amélioration sur différents thèmes transversaux.

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

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

4.1.2.3 Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

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

Les **principes de contrôle interne** rappellent le socle commun des principes et règles applicables à toutes les filiales du Groupe en matière de contrôle interne pour chacun des 15 principaux cycles opérationnels identifiés.

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

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

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

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

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

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

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

4.1.2.4 Contrôle juridique et opérationnel du Siège sur ses filiales

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

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

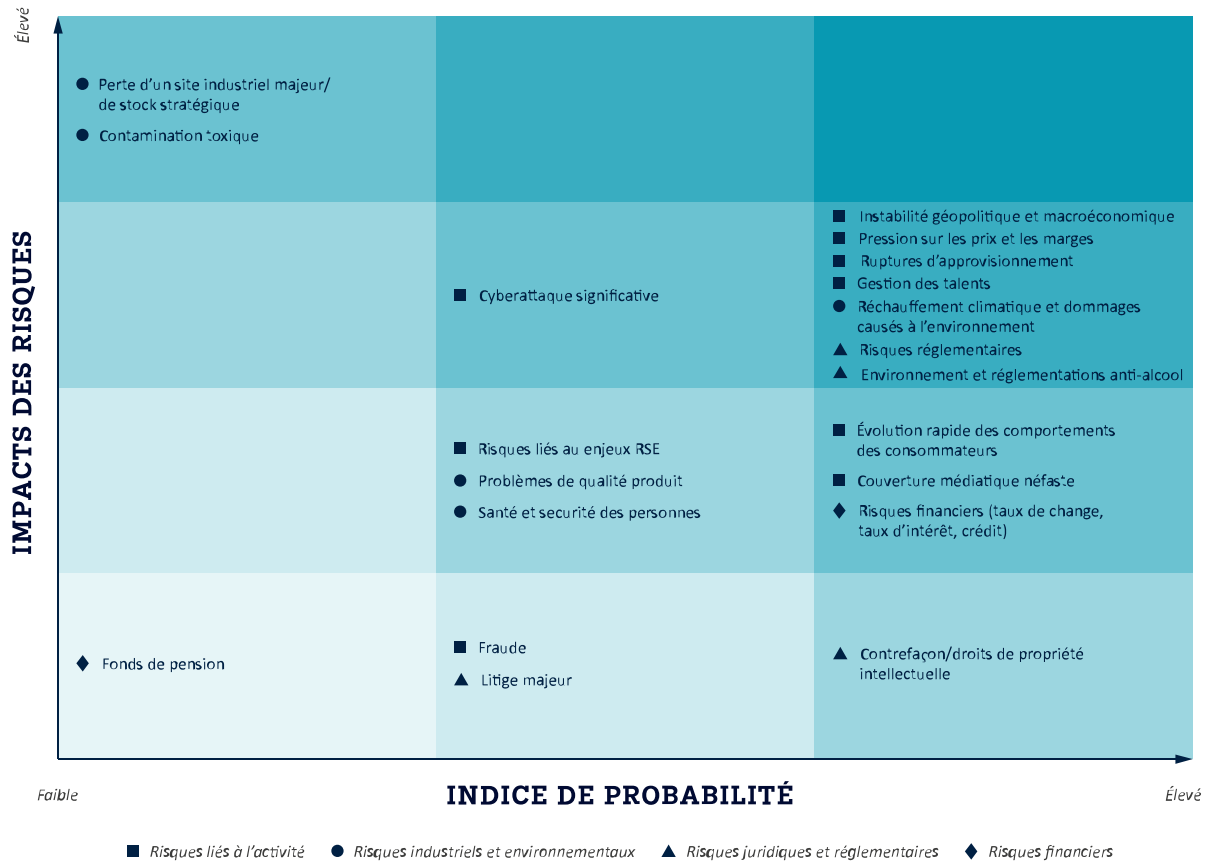
Les principes de contrôle interne du Groupe précisent les différentes règles de contrôle interne applicables à l'ensemble de ses filiales.

Le rôle assigné à Pernod Ricard, décrit dans la sous-partie « Notre Gouvernance et notre structure organisationnelle » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.

4.2 Facteurs de risques

En 2021, le Groupe a effectué une revue approfondie de sa cartographie des risques, outil de pilotage de la maîtrise des risques, en collaboration avec la Direction Générale et le Comité d’audit ainsi que l’ensemble des fonctions et des filiales de Pernod Ricard. Par ailleurs, en 2022 puis en 2023, une nouvelle revue de la cartographie a été réalisée par la Direction de l’Audit interne et soumise au Bureau Exécutif et au Comité d’audit afin d’adapter les risques au contexte actuel au sein duquel le Groupe évolue.

Cette cartographie est reproduite ci-dessous pour visualiser les enjeux, sans se substituer aux développements explicatifs qui suivent. Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d’occurrence. Cette cartographie des risques reflète l’exposition de Pernod Ricard, intégrant donc les mesures de maîtrise mises en œuvre afin d’en limiter la probabilité et l’impact. Cette cartographie est revue annuellement afin de prendre en compte les évolutions majeures de l’environnement des risques auquel le groupe Pernod Ricard est confronté.



HIÉRARCHISATION DES RISQUES

I. Risques liés à l'activité

- Instabilité géopolitique et macroéconomique
 - Pression sur les prix et les marges
 - Ruptures d'approvisionnement
 - Gestion des talents
 - Cyberattaque significative
 - Évolution rapide des comportements des consommateurs
 - Couverture médiatique néfaste
 - Risques liés aux enjeux RSE
 - Fraude
-

II. Risques industriels et environnementaux

- Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique
 - Contamination toxique
 - Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement
 - Problèmes de qualité produit
 - Santé et sécurité des personnes
-

III. Risques juridiques et réglementaires

- Risques réglementaires :
 - éthique des affaires ;
 - impôts et taxes.
 - Environnement et réglementations anti-alcool
 - Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle
 - Litige majeur
-

IV. Risques financiers

- Risques financiers :
 - taux de change ;
 - taux d'intérêt ;
 - crédit.
 - Fonds de pension
-

Les facteurs de risques sont présentés dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

4.2.1 Description des principaux facteurs de risques

I. Risques liés à l'activité

1. Instabilité géopolitique et macroéconomique

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Du fait de son envergure internationale, le groupe Pernod Ricard est exposé aux risques de tensions géopolitiques et d'instabilités macroéconomiques.

L'accélération des tensions internationales observées depuis quelques années peut conduire à l'augmentation des barrières douanières ou de sanctions internationales, comme ce fut le cas dans le cadre de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine d'une part et l'Union européenne d'autre part, ainsi que l'adoption de sanctions occidentales contre la Russie à la suite de la guerre en Ukraine.

Par ailleurs, la crise sanitaire mondiale déclenchée par la pandémie de Covid-19 a renforcé le risque de résurgence d'une crise macroéconomique mondiale et de tensions sociales.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Ces perturbations géopolitiques et macroéconomiques sur les marchés du Groupe pourraient engendrer une volatilité accrue des résultats commerciaux et financiers de Pernod Ricard. Pour ce qui concerne la Russie et l'Ukraine spécifiquement, ces marchés représentaient c. 3 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe avant le conflit. Les conséquences économiques et juridiques de la guerre pourraient obérer significativement ce courant d'affaires, notamment parce que Pernod Ricard a annoncé l'arrêt de l'exportation de ses marques internationales vers la Russie et l'arrêt des activités de distribution de sa filiale dans ce pays.

L'instabilité macroéconomique et en particulier les contraintes potentielles sur le pouvoir d'achat des consommateurs peuvent avoir un impact négatif sur les occasions de consommation et sur les ventes du Groupe.

Des tensions géopolitiques soutenues peuvent également entraîner des difficultés d'accès à certains marchés.

Ces crises économiques et ces tensions commerciales pourraient peser sur la marge opérationnelle du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour le Groupe, la meilleure façon de se protéger consiste à diversifier ses activités, tant sur le plan géographique que catégoriel : il est présent dans 75 pays et dispose d'une marque leader dans toutes les principales catégories de spiritueux. Pernod Ricard continue à développer de nouveaux canaux de distribution (commerce en ligne, divertissement à domicile) et à explorer de nouvelles opportunités de consommation consistant à élargir l'offre consommateur avec des produits à degré d'alcool variable, voire sans alcool. Par conséquent, le Groupe évalue régulièrement ses voies d'accès aux marchés et ses partenaires locaux. Pernod Ricard mène également un suivi fin des évolutions politiques et réglementaires pour anticiper le plus possible la survenance de perturbations à ses activités et noue un dialogue régulier avec les pouvoirs publics de sorte à éviter que ses activités ne soient mises à mal par des tensions qui ne concernent nullement le commerce des vins & spiritueux. Par ailleurs, des programmes de gestion de crise sont en place dans toutes les filiales. Enfin, les infrastructures de production et logistique peuvent, dans certaines circonstances, être adaptées.

2. Pression sur les prix et les marges

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La concentration et le regroupement des distributeurs tant à l'échelle locale qu'internationale se poursuivent depuis plusieurs années. Le commerce en ligne constitue par ailleurs une concurrence de plus en plus sérieuse pour la distribution traditionnelle. Cet environnement concurrentiel impacte la capacité du Groupe à augmenter ses prix et peut parfois obliger Pernod Ricard à considérer des campagnes promotionnelles plus agressives et plus fréquentes.

Par ailleurs, le Groupe doit faire face à la concurrence croissante à la fois de grands groupes internationaux pour ses marques stratégiques, et de sociétés ou producteurs locaux pour ses marques locales, avec notamment le succès grandissant des productions artisanales ou perçues comme telles, par exemple pour la vodka aux États-Unis.

Enfin, l'inflation des prix d'achat (matières, services), particulièrement élevée dans le contexte actuel, est un élément surveillé par le Groupe afin d'en limiter l'impact sur les marges.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les risques et effets potentiels sont les suivants :

- le pouvoir de négociation accru des clients de Pernod Ricard pourrait conduire à une érosion de ses marges et/ou à la perte de parts de marché ;
- le déréférencement temporaire des produits en rayon et/ou la suppression de supports promotionnels ;
- une pression obligeant Pernod Ricard à aligner ses prix sur les différents marchés au sein d'une même région ;
- une plus forte concurrence sur les marchés matures et une concurrence accrue sur les marchés en développement contraignant le Groupe à augmenter ses investissements publicitaires et promotionnels, voire à réduire ou à geler ses prix afin de protéger ses parts de marché, entraînant ainsi une détérioration de ses résultats ;
- une atteinte à l'image de marque des produits résultant des baisses de prix ; et
- une détérioration de la marge liée à une dégradation des conditions d'achat auprès des fournisseurs du Groupe et/ou une capacité limitée à refléter la hausse des coûts dans le prix de ses produits.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard consacre environ 16 % de son chiffre d'affaires à des investissements publi-promotionnels pour renforcer son image de marque et, en retour, renforcer sa capacité à augmenter ses prix. Par ailleurs, Pernod Ricard a déployé plusieurs initiatives visant à accroître la croissance du chiffre d'affaires (*Revenue Growth Management*), comme le développement d'un outil d'efficacité promotionnelle, l'analyse des conditions commerciales et des structures de prix ou encore la mise en place de ressources dédiées à la gestion des prix. Ces initiatives sont adoptées dans les filiales et coordonnées à l'échelle du Groupe par le Siège.

Les indicateurs de marge, indicateurs clés suivis par le Management, font l'objet d'une attention particulière. Le Groupe met en place les organisations et initiatives adéquates (« PR Procure ») pour sécuriser des conditions d'achats satisfaisantes de ses matières premières tout en maintenant des relations de confiance mutuelle avec ses fournisseurs clés.

3. Ruptures d’approvisionnement

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Si la crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 a montré la résilience de la chaîne d’approvisionnement du groupe Pernod Ricard, elle a également mis en lumière que des événements d’ampleur, non prévisibles, pouvaient survenir et complexifier l’accès aux marchés. D’autres facteurs restent d’actualité, comme la défaillance d’un fournisseur clé, l’indisponibilité de certaines matières premières (conditions météorologiques notamment) ou la fermeture ou l’impossibilité d’accès à certaines routes, qu’elles soient maritimes ou terrestres. À titre d’illustration, une tendance à la concentration des fournisseurs de matières premières et d’emballage s’observe depuis un certain nombre d’années. Aujourd’hui, plusieurs des filiales du Groupe travaillent avec les mêmes fournisseurs, ce qui crée des interdépendances à risque dans le cas d’une défaillance (par exemple, dans le cas d’un sinistre majeur sur l’un de leurs sites de production).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Une rupture de la chaîne d’approvisionnement pourrait survenir du fait de l’indisponibilité de certaines matières premières ou matières d’emballage engendrant un arrêt de la production de certains des produits du Groupe. Par ailleurs, l’indisponibilité de certains produits en rayons, pour une ou plusieurs des raisons mentionnées ici, pourrait se traduire par des pénalités facturées par les clients du Groupe pour non-respect des conditions commerciales et des taux de service convenus entre les parties. Enfin, une hausse imprévue des coûts des matières premières ou des matières d’emballage pourrait se traduire par une forte hausse des charges d’exploitation du Groupe. La compensation de cette augmentation par une hausse des prix étant incertaine, les résultats du Groupe pourraient être affectés.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Dans le cadre des mesures de continuité d’activité mises en place pour les marques stratégiques du Groupe, les filiales identifient systématiquement des alternatives d’approvisionnement dès lors qu’il existe un risque de fournisseur unique. Ces alternatives sont également testées afin de s’assurer de la viabilité de ces choix. Par ailleurs, pour pallier d’autres scénarios pris en compte dans ces plans de continuité d’activité (comme la perte d’un site de stockage ou des difficultés de transport), des stocks de sécurité sont prévus et pris en compte de façon permanente dans les logiques de production et d’approvisionnement des Sociétés de Marques et des Sociétés de Marchés.

Enfin, le renforcement du processus S&OP, soutenu par le déploiement d’outils informatiques, donne une meilleure visibilité de la demande et des plans d’approvisionnement associés. Dans ce contexte, la planification plus fine des besoins – au niveau des Sociétés de Marques notamment – permet de sécuriser des volumes d’approvisionnement auprès des fournisseurs clés et de faciliter les décisions d’allocation des différents marchés si besoin.

4. Gestion des talents ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le succès de Pernod Ricard dépend de l’engagement de ses collaborateurs ainsi que de sa capacité à les attirer, à les fidéliser et à développer leurs compétences, notamment sur des marchés du travail hautement compétitifs, comme en Amérique du Nord, Asie-Pacifique, Afrique et Europe de l’Est où les taux de rotation sont traditionnellement plus élevés que dans le reste du monde. Ce contexte de tension sur le marché des talents est accentué par la recherche de compétences rares (comme celles des métiers digitaux), par les changements aspirationnels des nouvelles générations et l’impact récent de la pandémie qui a accéléré certaines tendances. De plus, l’évolution de carrière des collaborateurs à travers des mobilités géographiques constitue parfois une difficulté (diversité des parcours, gestion de la carrière du conjoint, maîtrise des coûts, impact postérieur de la pandémie, etc.).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le Groupe est conscient que la gestion des talents reste un domaine de vigilance clé pour assurer la pérennité de son activité et garantir la transmission des savoir-faire clés au sein de l’organisation. Avoir éventuellement des taux de rotation trop élevés ou des vacances de postes trop longues pourraient avoir un impact financier et susciter une démotivation des équipes. Cela pourrait éventuellement ralentir la mise en place de projets clés de développement du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité, son résultat et sa réputation.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour pallier ce risque, le Groupe a établi et intégré à travers le monde une politique solide de gestion des talents, en tirant pleinement parti de la technologie et des données, avec un langage commun au sein du Groupe afin d’évaluer les performances et de développer les talents. Au-delà, un cadre et une offre de développement des compétences ont également été mis en place pour faire croître et développer les talents et faciliter une gestion dynamique des carrières. En conséquence, des processus globaux et outils partagés ont été développés pour permettre à toutes les filiales d’optimiser l’évaluation des compétences et de la performance, de formaliser l’identification des talents, de réaliser des plans de succession, d’encourager la mobilité interne et de suivre l’engagement et le bien-être des collaborateurs. Depuis 2019, une méthodologie et un processus de gestion des talents (*Let’s Talk Talent*) alimentés par un système global de gestion du capital humain, et un nouveau modèle de leadership global avec les comportements attendus à chaque niveau, ont été mis en place.

Partagé par l’ensemble du Groupe, ce cadre global place le collaborateur au centre des processus de Ressources Humaines, apportant encore plus d’objectivité et de cohérence à l’échelle mondiale lors de l’évaluation et du développement de nos collaborateurs, et en utilisant un langage commun pour tous. Par ailleurs, Pernod Ricard University forme les futurs Dirigeants et les talents du Groupe par le biais de programmes de développement du leadership et des compétences. Les plans de succession sont régulièrement examinés par le *Top Management*, en particulier pour les postes clés au sein du Groupe, et des réunions annuelles sur la planification stratégique des talents et des successions sont organisées au niveau des cadres supérieurs les plus élevés afin de s’assurer que Pernod Ricard dispose de talents prêts au bon moment et au bon endroit. En outre, du point de vue de l’engagement des talents, le Groupe mène chaque année des enquêtes mondiales sur l’engagement et le bien-être des collaborateurs. Enfin, des mesures sont régulièrement mises en œuvre pour améliorer la qualité de vie au travail. Elles comprennent la facilitation du travail à distance, des mesures liées au bien-être au travail, la modernisation des espaces de travail et des programmes de sensibilisation des managers.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la sous-section 3.5.1.2.2.

5. Cyberattaque significative

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La transformation digitale opérée par le Groupe a eu pour corollaire une plus forte exposition de ce dernier aux risques liés aux cyberattaques, ainsi qu'à ceux liés aux défaillances de systèmes informatiques, de télécommunications et de systèmes de contrôle industriel. Ces derniers ont une importance majeure dans l'exécution quotidienne des opérations du Groupe, notamment pour réaliser la production, le stockage et la distribution de nos produits ainsi que pour le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques relatives tant aux opérations et aux états financiers du Groupe qu'à la communication avec le personnel, les clients et les fournisseurs de Pernod Ricard. Par ailleurs, le renforcement des réglementations en matière de protection des données personnelles, en ce compris le Règlement général sur la protection des données personnelles, accroît les risques liés à la non-conformité réglementaire.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard dispose d'une feuille de route complète en matière de cybersécurité, basée sur un modèle de gouvernance dédié. Le Groupe investit continuellement dans des ressources de sécurité supplémentaires dans l'ensemble de ses environnements technologique et opérationnel. L'équipe de cybersécurité rend compte à un Comité Exécutif spécifiquement axé sur la sécurité du Groupe et travaille en partenariat avec les meilleures sociétés de sécurité.

Le Groupe continue de renforcer la sécurité de ses infrastructures, applications, sites web, réseaux et systèmes de contrôle industriel. La surveillance et la gestion de ses infrastructures sont effectuées en permanence. Des audits informatiques et de sécurité sont régulièrement réalisés pour évaluer les meilleures pratiques. En outre, des campagnes de sensibilisation sont menées régulièrement.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les impacts potentiels d'une cyberattaque et ses effets dépendent de la nature de l'attaque :

- fuite, perte, vol de données personnelles, stratégiques, confidentielles et les répercussions en chaîne potentielles y afférentes ;
- défaillance du système ; et
- impossibilité d'exécuter les opérations journalières.

Bien que le Groupe investisse des sommes importantes dans la maintenance et la protection de ses systèmes d'information et ses systèmes de contrôle industriel, notamment face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, toutes pannes, interruptions significatives, pertes ou communications de données sensibles pourraient perturber le fonctionnement normal de l'activité du Groupe, et avoir des conséquences financières, opérationnelles ou réputationnelles.

6. Évolution rapide des comportements des consommateurs

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Accentuée par la pandémie de Covid-19, la dynamique d'évolution des comportements des consommateurs s'est accélérée, que ce soit en termes d'offres de produits (spiritueux artisanaux, tendance du peu/pas d'alcool), de préférences d'achat (e-commerce, livraison rapide) ou encore de dialogue et d'expérience avec les marques (marketing digital, points de contact cross-canal, etc.). Par ailleurs, l'environnement macroéconomique incertain marqué par le retour d'une forte inflation pourrait être de nature à modifier le comportement des consommateurs. Pernod Ricard doit ajuster son organisation, son portefeuille, son modèle d'affaires et ses voies d'accès aux marchés en fonction de ces nouvelles tendances et continuer à innover, en plaçant toujours le consommateur au centre de ses décisions et de ses choix marketing et commerciaux.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard agit à tous les niveaux de son organisation :

- une organisation, *Consumer Insights*, étudie les comportements des consommateurs et les évolutions sociétales afin d'anticiper les changements de tendances. Celle-ci a été renforcée en 2019 par une centralisation et la création de relais dans les marchés ainsi que par l'intensification des moyens de *social listening* ;
- des pôles dédiés à l'innovation ont été créés en région afin de développer des produits et des services à haute valeur ajoutée, tant pour le Groupe que pour ses consommateurs et utilisateurs. Par ailleurs, une méthode d'expérimentation agile TLO (*Test, Learn, Optimize*) a été mise en place ;
- sur le plan stratégique, la diversification du modèle économique, les modalités d'accès aux marchés et la gestion du portefeuille sont suivies de près et les évolutions jugées pertinentes sont mises en œuvre. À titre d'exemple, le Groupe est présent dans le canal de vente directe au consommateur avec *The Whiskey Exchange*, marque rassemblant une place de marché en ligne et des boutiques physiques. Par ailleurs, la création de *Conviviality Ventures* en 2017 permet également d'investir indirectement dans de nouvelles activités complémentaires à celles de Pernod Ricard en bénéficiant de l'écosystème riche et novateur des *start-ups* ; et
- enfin, le Groupe continue sa profonde transformation digitale. Les six priorités de transformation ont été rassemblées dans des *Key Digital Programs*. Ils permettent d'améliorer en continu l'efficacité des processus marketing et ventes et d'identifier le maximum d'opportunités dans les relations qui sont établies avec les différents partenaires grâce à des programmes incubés. Ces programmes s'appuient sur l'exploitation approfondie des données et des dernières technologies disponibles comme les algorithmes d'apprentissage automatique.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les difficultés à détecter et prédire les comportements futurs des consommateurs pourraient se traduire par un sous-investissement dans les catégories, produits et canaux porteurs ou a contrario un surinvestissement dans ceux qui s'essouffent.

À terme, Pernod Ricard pourrait perdre des parts de marché ou manquer des opportunités de croissance et détériorer son image de marque et/ou sa réputation.

7. Couverture médiatique néfaste

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Du fait de l'écho grandissant des réseaux sociaux, de la viralité des informations qui y circulent et de leur influence, Pernod Ricard pourrait faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable et de publications ou de messages inappropriés. Par ailleurs, la taille et l'activité du Groupe l'exposent à la diffusion d'informations fallacieuses ou biaisées dans les médias traditionnels comme sur les réseaux sociaux, comme observé ces dernières années. Il n'est pas exclu que le Groupe soit touché par ce type d'actions, contre lesquelles il est important de continuer à se prémunir.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Une attaque malveillante ayant pour objet de porter atteinte à la réputation de Pernod Ricard, des marques de son portefeuille ou de ses principales filiales pourrait ternir fortement l'image et la réputation du Groupe. Une couverture médiatique défavorable et de grande ampleur pourrait éroder la confiance des consommateurs envers les marques Pernod Ricard et peser sur les ventes.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des dispositifs internes et externes pour gérer ce risque. L'objectif principal des dispositifs internes est notamment de sensibiliser les collaborateurs de Pernod Ricard à l'impact des réseaux sociaux et de partager les bonnes pratiques en matière de communication. Les dispositifs externes permettent de surveiller la teneur des commentaires dans les médias traditionnels comme sur les réseaux et éventuellement d'y répondre de manière adéquate afin de faire valoir les positions du Groupe et de se prémunir de toute campagne de dénigrement.

8. Risques liés aux enjeux RSE ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard inscrit la responsabilité et la durabilité de ses activités au cœur de sa stratégie et de ses décisions. Dans ce cadre, une feuille de route ambitieuse pour 2030, baptisée *Good Times From Good Place*, a été mise en place en 2019. Articulée autour des ressources naturelles et des parties prenantes essentielles pour le Groupe, cette stratégie comporte quatre piliers (« Préserver nos Terroirs », « Valoriser l'Humain », « Agir Circulaire » et « Être Responsable ») pour chacun desquels des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été définis.

L'ensemble de ces engagements représente de vrais défis auxquels le Groupe souhaite s'attaquer, en ligne avec sa démarche historique et avec les attentes de ses parties prenantes notamment les consommateurs, employés et actionnaires.

Par ailleurs, dans le contexte actuel, les réglementations liées aux enjeux RSE se multiplient, visant à imposer aux entreprises des objectifs ambitieux et augmenter le niveau de transparence sur ces sujets, ce qui est susceptible de représenter de réels enjeux d'adaptation pour le Groupe. Enfin, les opérations de finance verte réalisées au cours des derniers mois ainsi que le plan d'intéressement à long terme engageant d'autant plus le Groupe à atteindre certains objectifs RSE.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

La non-atteinte de ces objectifs ou l'occurrence d'un événement contraire à nos engagements (accident industriel par exemple) détériorerait la crédibilité et la réputation que le Groupe a construites depuis plusieurs années auprès de ses parties prenantes, en plus des conséquences directes.

De plus, les réglementations se durcissant sur les enjeux RSE pourraient avoir comme conséquence d'atténuer, voire de rendre caduques les ambitions du Groupe de minimiser les conséquences négatives de son activité de manière volontaire. Les nouvelles obligations réglementaires en découlant pourraient être plus difficiles à remplir pour le Groupe. Dans le cas où les objectifs fixés pour les indicateurs clés de performance adossés aux opérations financières vertes ne seraient pas atteints, des coûts supplémentaires pourraient être engagés pour le Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a construit une solide gouvernance autour des enjeux de responsabilité et de durabilité. Au niveau du Conseil d'Administration, un Comité RSE s'assure du suivi de la feuille de route et des engagements de Pernod Ricard. Par ailleurs, au niveau opérationnel, un Comité de pilotage composé de différents experts et fonctions se réunit quatre fois par an pour s'assurer que les moyens sont mis en place pour atteindre les objectifs et répondre aux nouvelles obligations réglementaires. De plus, Pernod Ricard met en place des partenariats clés pour renforcer la mise en œuvre de la stratégie, et s'attache à les valoriser publiquement et à convertir d'autres acteurs, de sorte que des réglementations ne soient pas nécessaires pour traiter le sujet concerné. Enfin, des outils de *reporting* et de suivi couvrant tous les indicateurs dans toutes les filiales du Groupe permettent de vérifier la bonne progression du Groupe et l'alignement de toutes les fonctions impliquées dans cette réalisation.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la sous-section 3.3.2.2.

9. Fraude

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard est exposé au risque de fraude, notamment du fait de sa présence dans de nombreux pays et de l'accélération de sa digitalisation.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Qu'il s'agisse d'une fraude interne ou externe, tout cas pourrait se traduire par des pertes financières (entre autres sous forme de frais juridiques liés à la restitution des sommes ou produits ayant fait l'objet de fraude), la fuite d'informations confidentielles ou le vol de biens matériels majeurs. De même, cela pourrait nuire de façon considérable à la réputation du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, le groupe Pernod Ricard a mis en place un cadre strict de règles de contrôle interne et des outils associés, basé sur les principes de contrôle interne du Groupe. Par ailleurs, des campagnes de sensibilisation régulières au risque de fraude ont été réalisées auprès de la communauté de contrôle interne pour sensibiliser au risque de fraude. En outre, le Groupe réalise des audits internes et des audits externes chaque année pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes de contrôle.

II. Risques industriels et environnementaux

1. Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Aujourd'hui, les principales causes identifiées qui pourraient générer la perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique sont :

- un départ de feu et/ou une explosion liés à la fabrication, à la manipulation et au stockage de produits inflammables (ex. : alcools) ;
- un risque naturel tel qu'un tremblement de terre, un ouragan ou une inondation ; et
- un acte de malveillance.

Plusieurs sites sont situés dans des zones sismiques, en particulier en Nouvelle-Zélande, en Arménie, en Californie et au Mexique.

Par ailleurs, certains sites sont exposés au risque cyclonique, notamment l'usine de San José, à Cuba.

Enfin, le Groupe possède un stock important de produits à maturation, comme le whisky écossais, le whiskey irlandais, le cognac, le rhum, le brandy et le vin, qui sont hautement inflammables.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

La perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique est considérée comme un risque majeur pour Pernod Ricard. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation conséquente et donc par une forte baisse ou un arrêt prolongé de l'offre de certains produits ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs.

Par ailleurs, un incident sur un des sites, qu'il soit accidentel ou qu'il résulte d'un acte de malveillance, pourrait mettre en péril la sécurité des collaborateurs du Groupe ou pourrait causer des dommages à l'environnement.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de gérer ce risque, un *Operations Risk Manager* rapportant au Directeur Santé et Sécurité du Groupe au sein de la Direction des Opérations a pour mission de coordonner les actions des filiales dans la mise en place de mesures de prévention (conception et maintenance des installations, formations, procédures d'exploitation...) et des dispositifs physiques de protection (extinction automatique, rétentions, procédures d'urgence...).

En coopération avec l'assureur, plus de 40 sites industriels sont supervisés chaque année, débouchant sur une évaluation de la qualité du risque et donc des recommandations d'amélioration pour chacun d'entre eux.

En complément, un programme Groupe de suivi des systèmes de management de la continuité d'activité existe. Les filiales stratégiques ont identifié les différents scénarios susceptibles d'affecter leurs activités et ont établi des plans de continuité d'activité comprenant notamment la mise en œuvre de solutions de secours et de modes de production alternatifs utilisables en cas de perte d'un site.

2. Contamination toxique ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe achète la plupart des matières premières utilisées dans la fabrication de ses vins et spiritueux auprès d'agriculteurs (raisins, céréales, agave...) ou de producteurs industriels (alcools, sucre, arômes...). La présence de substances indésirables dans ces matières premières ou bien un défaut dans le processus de distillation, de fermentation ou d'embouteillage peut se traduire par la présence d'une contamination chimique (contaminant), biologique (micro-organisme), physique (corps étranger) ou allergène.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

La réputation du Groupe et son image peuvent être fragilisées à tout moment par des incidents ponctuels survenus sur un site industriel ou sur un produit. Par exemple, une contamination, qu'elle soit accidentelle ou qu'elle résulte d'un acte de malveillance, peut causer la blessure ou l'intoxication d'un consommateur, engageant ainsi la responsabilité du Groupe et entraînant un préjudice réputationnel pour les marques.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des systèmes de protection et de contrôle afin de limiter le risque de contamination. La maîtrise de ce risque repose sur la mise en place des principes de la méthode HACCP qui vise à identifier et mettre sous contrôle les points à risque du process, ainsi que sur la mise en œuvre de *guidelines* internes précises. Cette démarche s'accompagne par ailleurs de la mise en place de systèmes de management conformes à la norme ISO 22000 « Sécurité des denrées alimentaires », qui vise spécifiquement la maîtrise de ce risque.

Un programme d'analyse de contaminants couvrant toutes les Marques Stratégiques Internationales et sur les Marques Stratégiques Locales les plus importantes est conduit périodiquement par le Siège du Groupe. Il consiste en une batterie d'analyses chimiques couvrant l'ensemble des contaminants considérés comme possibles, et porte sur la recherche d'environ 40 molécules indésirables auxquelles s'ajoutent plusieurs centaines de pesticides.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la sous-section 3.6.1.

3. Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le dérèglement climatique engendre des risques de diverses natures pour les activités de Pernod Ricard : risques sur l'approvisionnement en matières premières comme le raisin et les céréales, risques relatifs à la disponibilité des ressources en eau (inondations, sécheresses...), accidents climatiques (cyclones, inondations...), augmentation des coûts (taxe carbone).

Par ailleurs, la nécessité de réduire les émissions de carbone qui sont à l'origine de changements climatiques engendre elle-même de nouveaux risques et opportunités pour le Groupe, en particulier concernant la réduction des émissions directes et indirectes (voir les engagements du Groupe en matière de *Net Zero*) et la transition vers des énergies renouvelables.

D'autre part, des dommages potentiels peuvent être causés par Pernod Ricard (émissions de CO₂, pollution accidentelle).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Une plus grande irrégularité des rendements, des accidents météorologiques comme le gel, la grêle ou la sécheresse, ou encore le déplacement des limites climatiques historiques, peuvent influencer sur la qualité, la disponibilité et plus encore sur le cours des matières premières.

Pour les céréales ou la canne à sucre, cet effet combiné à l'augmentation de la demande mondiale contribue à une volatilité accrue des cours sur les marchés, qui doit être prise en compte dans les stratégies d'achat et dans les modèles économiques d'approvisionnement.

En ce qui concerne le raisin, autre matière première importante pour le Groupe, les modèles climatiques mettent en évidence une tendance à l'augmentation du degré d'alcool des vins et du champagne et à la modification de certains paramètres qualitatifs, ainsi qu'à la modification de la pression phytosanitaire et des risques de gel ou de sécheresse, variable selon les zones géographiques.

Un risque comparable existe pour l'approvisionnement en eau des sites de production : de nombreux sites utilisent les nappes souterraines pour leur approvisionnement, et celles-ci peuvent également être affectées par les changements climatiques.

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

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

En ce qui concerne le raisin, les organisations interprofessionnelles concernées comme celles du cognac et du champagne, mais aussi les associations correspondantes pour le vin en Australie ou encore en Nouvelle-Zélande, ont pris en compte cette question dans leurs programmes de recherche de façon à adapter les pratiques à ces évolutions (choix des cépages, conduite de la vigne, vinification...).

La disponibilité et la qualité de l'eau sur les sites de production sont des éléments clés pour assurer la qualité des produits Pernod Ricard et font l'objet d'un suivi très attentif. La gestion responsable de l'eau constitue un axe important de la Politique RSE du Groupe : chaque site doit s'assurer que ses prélèvements dans les nappes ou les rivières et ses rejets dans l'environnement ne présentent pas de danger pour le milieu naturel. Les sites qui se trouvent dans les zones identifiées à risque pour l'approvisionnement en eau sont soumis à une surveillance accrue de façon à s'assurer de la pérennité des ressources utilisées en minimisant l'utilisation de l'eau et en réapprovisionnant le même bassin-versant de l'équivalent de l'eau consommée. Le Groupe est engagé à compenser d'ici 2030 de 100 % de la consommation des sites de production et *co-packers* situés dans des bassins-versants en situation de stress hydrique élevé, en reconstituant des ressources en eau dans ces régions.

Quant à l'impact financier lié aux émissions de CO₂ générées directement par les activités ou indirectement par les fournisseurs du Groupe, un plan de réduction des émissions de CO₂ a été mis en place, aligné sur un scénario 1,5 °C (scopes 1 et 2) et 2 °C (scope 3).

L'impact de Pernod Ricard sur le climat a été pris en compte dans la définition de la feuille de route « Préserver pour partager ». Concrètement, les piliers « Préserver nos Terroirs » et « Agir Circulaire » engagent notamment la Société dans les domaines suivants :

- l'agriculture régénératrice : d'ici 2025, des programmes pilotes d'agriculture régénératrice seront développés par le Groupe pour les vignobles de huit régions viticoles – Argentine, Californie, région de Cognac, Champagne, Espagne, Australie, Nouvelle-Zélande et Chine – visant à améliorer la qualité des sols et les écosystèmes. Des initiatives identiques sont engagées sur les autres grandes matières premières stratégiques du Groupe pour augmenter la résilience des systèmes agricoles. Ces programmes constituent également une opportunité remarquable pour créer des puits de carbone par sa séquestration dans les sols et avoir un impact positif sur le climat ;
- réduction des émissions carbone de ses propres activités (scopes 1 et 2) : programme visant à réduire de 54 % les émissions carbone de ses opérations d'ici 2030 (vs 2018), axé sur l'efficacité énergétique, le recours à la biomasse et un usage de 100 % d'électricité renouvelable (d'ici 2025) ;
- réduction des émissions carbone indirecte du Groupe (scope 3), essentiellement lié aux achats de matières agricoles, d'emballages et aux transports amont et aval : le Groupe engage ses fournisseurs à décarboner leurs activités et engage de nombreux programmes interne d'optimisation. Sur les emballages, la politique du Groupe pousse à l'allègement, l'utilisation de matière recyclée, la recyclabilité, l'interdiction d'objets promotionnel à usage unique. Des projets pilotes sont engagés pour tester des modes alternatifs circulaires de distribution des produits. Sur le transport, optimisation de remplissage, développement de solutions multimodales et transports alternatifs.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la sous-section 3.4.1.

4. Problèmes de qualité produit ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les principaux problèmes de qualité produit rencontrés au sein du Groupe peuvent provenir du niveau de qualité et de conformité :

- des ingrédients de nos produits ;
- du *packaging* ;
- du processus de production ; et
- du processus de développement de nos nouveaux produits.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le succès des marques du Groupe dépend de l'image positive qu'en ont les consommateurs.

Un problème qualité sur l'un des produits du portefeuille, affectant l'intégrité de sa marque ou de son image auprès des consommateurs, aurait un impact négatif sur les ventes du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La maîtrise des risques qualité repose sur une démarche commune de management de la qualité déployée dans toutes les filiales de production quel que soit le pays. Coordonnée par la Direction des Opérations du Groupe, cette politique de maîtrise des risques est basée sur des standards internes Pernod Ricard et sur la conduite systématique d'analyses des risques.

Elle se décline selon des standards qui définissent les bonnes pratiques et les exigences minimales requises dans chacun des domaines concernés par la qualité :

- corps étrangers ;
- contamination ;
- traçabilité ;
- contrôles qualité ; et
- retrait/rapport produit.

Elle s'accompagne également d'une démarche de certification qualité des sites de production du Groupe selon les deux standards internationaux suivants et obligatoire a minima :

- ISO 9001 pour le management de la qualité ; et
- ISO 22000 pour le management de la sécurité des denrées alimentaires.

Les filiales le souhaitant et/ou le nécessitant peuvent également être certifiées FSSC 22000 et/ou IFS et/ou BRC.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la sous-section 3.6.1.

5. Santé et sécurité des personnes ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Prévenir et gérer les risques professionnels fait partie des obligations que l'entreprise doit à ses employés.

La notion de « risque professionnel » peut être définie comme l'ensemble des menaces qui pèsent sur la santé des salariés dans le cadre de leur activité professionnelle. Elles peuvent se traduire par un accident ou une maladie dite « professionnelle ». Voici une liste des risques professionnels non exhaustive que Pernod Ricard s'est engagé à prévenir :

- risques liés aux chutes et glissades ;
- risques liés au bruit et aux vibrations ;
- risque électrique ;
- risques d'incendie et d'explosion ;
- risque routier ;
- risques liés à l'utilisation de certaines machines ou équipements de travail ; et
- risques psychosociaux.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les principaux effets potentiels sur le Groupe sont les préjudices subis par la personne.

Les atteintes potentielles les plus graves sont donc :

- le décès d'un ou de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ;
- une incapacité permanente de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ; et
- une maladie professionnelle.

Un impact réputationnel lié à une gestion insuffisante des conditions de travail est également à prendre en compte.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe s'est engagé dans une démarche de réduction des accidents de travail en initiant fin 2017 un état des lieux complet des sites industriels ayant le potentiel d'amélioration le plus significatif. Aujourd'hui, les principaux sites sont évalués par une société externe sur des critères précis tant au niveau de la culture de la sécurité que du système de management ISO 45001 « Santé et sécurité au travail ».

Grâce à cet état des lieux et l'engagement de la Direction Générale, le Groupe a annoncé son ambition de devenir le leader du secteur des Vins & Spiritueux en matière de Santé et de Sécurité pour 2025, ce qui s'est traduit par un programme appelé *Taking care of each other* composé des trois axes stratégiques suivants :

- développer une culture où la sécurité est au cœur des valeurs de « convivialité » du Groupe ;
- engager, motiver et responsabiliser l'ensemble des employés et sous-traitants sur la question de la sécurité ; et
- améliorer notre efficacité opérationnelle grâce à l'excellence en Santé et Sécurité.

Ce programme, qui est suivi de très près par le Top Management du Groupe, s'inscrit dans la stratégie RSE du Groupe et s'est progressivement étendu au sein des filiales à l'ensemble des employés sur des sites industriels et non industriels.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la sous-section 3.5.1.3.

III. Risques juridiques et réglementaires

1. Risques liés à l'évolution de la réglementation

a. Éthique des affaires ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard s'appuie sur ses propres filiales de distribution pour commercialiser ses produits dans le monde. À ce titre, Pernod Ricard est implanté dans de nombreux pays dont les législations anti-corruption peuvent avoir une incidence extraterritoriale.

C'est notamment le cas du *Foreign Corrupt Practices Act* aux États-Unis, du *Bribery Act* au Royaume-Uni ou encore de la loi Sapin II en France. Le Groupe est ainsi tenu de prendre en compte et de suivre de façon rigoureuse le risque de corruption et de trafic d'influence, ainsi que son appréhension par tous les systèmes juridiques pertinents, dans toutes les régions du monde où il opère.

Par ailleurs, les salariés de l'entreprise interagissent, même marginalement, avec des responsables politiques et administratifs. La nature de l'activité de Pernod Ricard, dont la vision est « Créateurs de convivialité », fait que des invitations inappropriées pourraient être adressées à des personnes dépositaires de l'autorité publique.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les réglementations récentes concernant notamment la lutte contre la corruption, le trafic d'influence et le respect de l'éthique dans la conduite des affaires exposent Pernod Ricard à un risque de sanctions administratives et pénales, ainsi qu'à un risque réputationnel en cas de manquement.

En outre, certaines pratiques de corruption, consistant à offrir des avantages excessifs et/ou inappropriés, même sans intention délibérée d'obtenir un avantage indu, sont sévèrement réprimées par les législations anti-corruption de trois des principaux pays d'activité du Groupe, lesquelles prévoient l'engagement de la responsabilité pénale des personnes morales et physiques impliquées, assortie notamment de lourdes sanctions pécuniaires pour l'entreprise autant que pour les auteurs de délits.

Le dommage réputationnel découlant d'une condamnation judiciaire ou d'une violation aux règles pourrait entacher la crédibilité générale de l'entreprise, et une pratique illicite ou répréhensible, même isolée, rejallirait négativement sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe amenés à porter un message aux pouvoirs publics. Cela signifierait que la capacité à influencer licitement sur des législations néfastes au secteur d'activité du Groupe serait obérée. Des évolutions réglementaires pénalisantes pour l'activité de l'entreprise pourraient en découler (hausse de taxes, restrictions marketing, etc.).

Aussi, l'ensemble de ces réglementations pourrait avoir un effet négatif sur les activités du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard a établi une cartographie des risques spécifiques liée à la corruption et au trafic d'influence, mise à jour en 2022. Cet outil vise à identifier et gérer les risques de corruption et de trafic d'influence inhérents aux activités du Groupe, et les risques propres aux processus de production et de distribution, ainsi qu'aux fonctions transversales. Le Groupe s'engage également à promouvoir une politique de « tolérance zéro » au travers d'un discours clair porté par la Direction du Groupe et relayé par les Directions locales en filiales. Des règles spécifiques pour les salariés et les parties prenantes ont été mises en place. Celles-ci sont notamment exposées dans le Code de Conduite des Affaires du Groupe, également mis à jour en 2022, auquel est associé un cours en ligne obligatoire, entièrement renouvelé et modernisé en mai 2023, pour tous les salariés afin de mieux connaître les risques de corruption et de trafic d'influence qui peuvent exister et les comportements à adopter pour les prévenir. Pernod Ricard s'est également doté d'outils digitaux visant à accompagner ses initiatives en matière de conformité : *Speak Up*, dispositif mondial de signalement des comportements contraires au Code de Conduite des Affaires ; *Gifted!*, application dédiée à la déclaration et à la validation des cadeaux et invitations, et *Partner Up*, plateforme d'évaluation du risque de corruption et de trafic d'influence des tiers amenés à travailler avec le Groupe.

En ligne avec le développement de la législation sur ces sujets et des attentes des parties prenantes, le Groupe travaille également sur les problématiques des droits humains et environnementaux. Depuis 2015, un processus obligatoire pour l'ensemble des approvisionnements directs de Pernod Ricard, *Blue Source*, a été mis en place. Celui-ci vise à s'assurer de la probité des partenaires du Groupe dans ces domaines et les accompagne dans la mise en place des plans d'actions le cas échéant. Les potentiels partenaires évalués et n'atteignant pas les standards fixés ne sont pas retenus pour accompagner le Groupe dans ses activités.

Enfin, la politique de lobbying du Groupe est régie par le Code de Conduite des Affaires, qui comporte des dispositions précises pour prévenir toute pratique répréhensible, même involontaire. En France, Pernod Ricard effectue la déclaration HATVP ⁽²⁾, est membre du Forum des entreprises engagées ⁽³⁾ de Transparency International, et a cosigné un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de lobbying parlementaire publié par Transparency International.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière aux sous-sections 3.6.2.1 & 3.6.2.2.

(2) <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943>

(3) <https://transparency-france.org/entreprise/forum-des-entreprises-engagees-2>

b. Risques relatifs aux impôts et taxes ⁽¹⁾**IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE**

En tant qu'acteur international du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe est très sensible à l'évolution de la fiscalité indirecte, notamment des droits de douane et des droits d'accises sur les boissons alcoolisées, à l'instar des mesures de rétorsion tarifaires temporaires instaurées par le gouvernement américain en 2019 sur les importations de *single malt scotch whisky* et de vins espagnols, puis sur certaines catégories de cognac en 2021.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à d'éventuelles modifications de la réglementation fiscale, notamment en matière de fiscalité directe, dans les pays dans lesquels il opère, notamment sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union européenne et des gouvernements nationaux (telles que des modifications sur les taux d'imposition, la réforme fiscale en cours « Pilier 2 », ou la proposition européenne « CBCR »), et des politiques et normes comptables.

Enfin, Pernod Ricard peut être soumis à des contrôles fiscaux dans plusieurs pays, dans le cadre desquels il n'est pas garanti que les autorités fiscales valident les positions prises par le Groupe, même si le Groupe les juge correctes et raisonnables dans le cadre de ses activités.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'augmentation des droits de douane et des droits d'accises ou la modification des législations relatives à la détaxe entraîneraient une augmentation du prix des produits du Groupe, accompagnée d'une réduction de la consommation de ses marques de Vins & Spiritueux ou une augmentation des coûts pour le Groupe, et affecteraient la situation financière et le résultat opérationnel du Groupe. Toutefois, ce risque est atténué par l'importance des investissements publicitaires qui permet dans certains cas de limiter les impacts d'une augmentation des prix sur la consommation.

D'autres évolutions de la réglementation fiscale peuvent également avoir un impact matériel sur les résultats du Groupe, comme par exemple une augmentation du taux de l'impôt sur les sociétés dans les pays dans lesquels le Groupe opère.

Enfin, si les autorités fiscales d'un pays contestent toute position matérielle du Groupe et obtiennent gain de cause, le Groupe pourrait être soumis à des impôts supplémentaires imprévus pouvant avoir un impact négatif sur sa situation financière s'ils ne sont pas couverts par des provisions ou s'ils se traduisent par des décaissements de liquidités.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe s'est doté d'une politique fiscale fondée sur le respect des lois et réglementations applicables, une conduite intègre et une gestion fiscale proactive et efficace. Elle implique le refus de tout montage artificiel, l'application d'une politique de prix de transfert fondée sur le principe de pleine concurrence, une organisation efficace de la fonction fiscale au sein du Groupe, et une attitude transparente envers les autorités fiscales.

Bien souvent, quand le Groupe est confronté à des hausses de droits de douane qui affectent toute la profession des Vins & Spiritueux d'un pays donné, les autorités du pays exportateur apportent leur soutien diplomatique à la résolution du problème.

Par ailleurs, la diversification du Groupe en termes de géographies et de catégories de produits atténue l'impact potentiel des risques fiscaux.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la sous-section 3.7.2.

2. Environnement et réglementations anti-alcool ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les activités du Groupe à travers le monde font l'objet d'un nombre croissant de réglementations. Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des dispositifs légaux et réglementaires pourraient avoir des impacts négatifs sur l'activité de Pernod Ricard, en particulier dans les domaines de la publicité et de la promotion, de l'étiquetage mais également dans l'accès à la distribution.

Dans quasiment tous les pays au monde, la production, l'importation/exportation et la vente-distribution d'alcool font l'objet de réglementations particulières. Celles-ci sont en évolution constante. De même, la présentation ou l'étiquetage, la publicité et les opérations de promotion de produits alcoolisés font l'objet d'une réglementation de plus en plus stricte dont l'objectif est souvent de mieux informer les consommateurs sur les risques de l'abus d'alcool, tel que des avertissements sanitaires sur étiquette, ou de minimiser l'exposition de groupes à risques tels que les mineurs.

Le contexte religieux, culturel et médiatique de chaque pays amène à des équilibres assez variables sur la réglementation des boissons alcoolisées. La tendance générale montre un mouvement vers plus de contraintes sur ce type de produits, sa promotion ou sa distribution, avec des vitesses toutefois très variables d'un pays à l'autre.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

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

- **publicité et promotion** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités peuvent imposer des restrictions relatives aux publicités réalisées dans le but de commercialiser des produits alcoolisés, par exemple dans le cadre de la publicité audiovisuelle, ou digitale, ou du parrainage d'événements sportifs. Ces limitations ont notamment pour effet d'empêcher ou de restreindre l'aptitude du Groupe à conserver ou recruter des consommateurs pour ses marques, dans un environnement concurrentiel exigeant. Des restrictions sur la liberté publicitaire obèrent également la capacité du Groupe à lancer de nouvelles innovations. Elles affectent ainsi de manière significative l'activité du Groupe. Enfin, certains pays sont susceptibles de prendre des mesures limitant la liberté des prix, notamment via des prix planchers destinés à limiter les promotions et in fine les ventes en maintenant l'alcool relativement cher. Ces politiques, observées historiquement dans quelques pays spécifiques (ex-URSS, Canada), tendent à se développer (Écosse, Irlande), et s'ajoutent aux mesures de fiscalité spécifique sur l'alcool ;
- **étiquetage** : la modification des exigences en matière d'étiquetage des boissons alcoolisées pourrait diminuer l'attrait de ces produits aux yeux des consommateurs et, en conséquence, entraîner une diminution des ventes de ces boissons au profit d'autres catégories moins strictement encadrées. En outre, de telles modifications pourraient avoir pour conséquence une augmentation des coûts, susceptible d'affecter les résultats du Groupe ; et
- **accès à la distribution** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient chercher à restreindre l'accès des consommateurs aux produits du Groupe. Par exemple, la prohibition de l'alcool au Bihar (Inde) a entraîné une cessation des activités de Pernod Ricard dans cet État. De même, des restrictions concernant les canaux, les horaires ou les lieux de vente sont envisagées de manière récurrente dans de nombreux pays. Ces restrictions ont généralement pour effet de déplacer la consommation vers des canaux de vente illicites ou parallèles, qui concurrencent l'activité licite du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard participe activement aux débats publics relatifs à l'adoption des lois et réglementations qui le concernent. Les équipes de Pernod Ricard font valoir les positions et solutions du Groupe auprès des décideurs locaux ou des législateurs. Pernod Ricard le fait par le biais des associations professionnelles dont il est membre ou, directement, quand le sujet concerne spécifiquement le Groupe.

Pernod Ricard s'engage également pour s'assurer que les produits distribués font l'objet d'une promotion responsable et en ligne avec les standards d'éthique marketing ou commerciale convenus au sein de l'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD). Des contrôles internes sont mis en place pour s'assurer du respect du Code pour les Communications Commerciales de Pernod Ricard, qui rassemble toutes les règles auxquelles les communications marketing sont soumises.

En ligne avec ses ambitions RSE, Pernod Ricard souhaite également faire partie des acteurs qui font proactivement évoluer les législations et les pratiques, en promouvant des alternatives à des solutions exclusivement répressives pour traiter l'abus d'alcool et qui n'ont pas démontré leur efficacité. Actuellement, plus de 150 initiatives pour prévenir des dangers d'une consommation abusive ou inappropriée sont développées par le Groupe à travers le monde, seul ou avec des partenaires. Depuis 2021, trois pictogrammes (« Interdit aux mineurs », « Déconseillé aux femmes enceintes », « Incompatibles avec la conduite automobile ») ont commencé à être apposés sur toutes les bouteilles produites par les marques du Groupe, avec trois ans d'avance par rapport au calendrier initial (dans la mesure où la réglementation du pays de commercialisation le permet). Une étiquette digitale accessible via un QR code apposé sur tous nos produits a également été lancée afin de partager avec les consommateurs des informations relatives aux risques santé liés à l'abus d'alcool, ainsi que les ingrédients et les valeurs nutritionnelles de nos produits.

Le plan d'action de l'OMS (2022/30) pour réduire l'usage nocif de l'alcool reconnaît d'ailleurs un rôle à l'autorégulation en matière marketing (où Pernod Ricard a des pratiques particulièrement vertueuses) ainsi qu'aux pratiques volontaires d'information des consommateurs, à l'instar des initiatives prises par le Groupe. Ce plan d'action suggère une palette d'options de politiques publiques aux États membres, sans retenir l'option d'une convention cadre mondiale contraignante, et réaffirme la valeur du dialogue public/privé, montrant ainsi une différence très marquée avec le secteur du tabac.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.5.3.

3. Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les marques du Groupe constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité mais sont diversement mises en danger : reproduction non autorisée, imitation, recours à des signes susceptibles de créer une confusion aux yeux du public, re-remplissage des bouteilles par des liquides frauduleux. Ces problématiques restent cruciales dans de nombreux marchés et sont susceptibles de créer de graves menaces pour les consommateurs, notamment en mettant leur santé en danger. De plus, la sophistication grandissante des techniques de reproduction non autorisée des produits du Groupe peut entraîner des difficultés lors de leur authentification.

La pandémie de Covid-19 a bénéficié aux acteurs du commerce illicite. Ces derniers ont réalisé des profits significatifs face à un marché légitime fragilisé par les mesures de confinement, la fermeture des lieux de consommation, et parfois même des mesures nationales interdisant la production, l'importation, la distribution et la vente de boissons alcoolisées. Aujourd'hui, malgré la reprise de l'activité, les entreprises du secteur demeurent vulnérables en raison de profondes perturbations dans leur chaîne d'approvisionnement (pénurie de matières premières, délais allongés pour l'acheminement des marchandises, situations de ruptures de stock), ouvrant un peu plus la voie au marché noir. Enfin, la pandémie a largement accéléré l'essor du e-commerce, licite comme illicite, du fait du report de la demande en temps de confinement ; elle a également précipité la mondialisation des activités de contrefaçon, favorisant un vif développement du commerce illicite B2B en ligne et donnant ainsi aux contrefacteurs l'accès à des articles frauduleux de qualité (produits finis, faux bouchons, fausses étiquettes...) où qu'ils se trouvent.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'usage frauduleux de marques du Groupe détériore son image et sa réputation, impacte ses perspectives de développement et ses résultats, les consommateurs risquant de se détourner des produits du Groupe si leur authenticité n'est pas assurée (cas du re-remplissage & de la contrefaçon complète) ou si des tiers génèrent volontairement une confusion avec les marques du Groupe (imitation de marque). Il augmente aussi les coûts d'exploitation.

Si les recours juridiques s'apparentent comme la voie privilégiée et sont le plus souvent satisfaisants, ces actions représentent un coût pour le Groupe (notamment frais d'avocat, frais de stockage, frais de destruction) et il peut s'avérer difficile, dans certains pays, d'obtenir à l'encontre des contrefacteurs des sanctions dissuasives et rapides.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La protection et la défense des droits de propriété intellectuelle du Groupe repose sur une organisation spécifique, mise en place pour maximiser l'efficacité recherchée tout en minimisant les coûts.

Premier volet : le Groupe a mis en place fin 2014 une équipe centralisée (le *Group Intellectual Property Hub*) dédiée notamment à la protection des marques. Cette équipe s'assure de la protection des droits et les défend contre toute tentative de tiers de déposer des droits similaires afin d'éviter toute confusion chez les consommateurs et l'affaiblissement ou dilution des marques du Groupe. Elle veille également à la protection d'innovations permettant de lutter contre la contrefaçon par des brevets. Depuis le 1^{er} juillet 2022, cette équipe gère également des litiges touchant à la propriété intellectuelle (à savoir les actions judiciaires lancées contre (i) des contrefaçons (reproduction à l'identique des marques du Groupe sur tout support autre que les bouteilles) et (ii) les imitations des marques (sur quelque support que ce soit), y compris on-line, en lieu et place des Sociétés de Marques qui en avaient la charge jusque-là. Cette nouvelle organisation renforce encore l'efficacité de la lutte contre l'usage non autorisé des droits du Groupe et permet d'optimiser les stratégies de protection.

Deuxième volet : une équipe *Global Trade Intelligence* mène la lutte contre le commerce illicite des produits du Groupe au niveau global, en coordonnant l'ensemble des actions contre la contrefaçon (reproduction à l'identique/quasi-identique des marques du Groupe sur des bouteilles) et les autres formes de trafic. Ces actions prennent la forme d'enquêtes sur le terrain et sur Internet et d'actions juridiques conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales. L'équipe *Global Trade Intelligence* accompagne également les équipes Marketing et Opérations du Siège et des filiales du Groupe dans le développement de mesures techniques/technologiques visant à améliorer la protection et l'authentification de nos produits. Parmi ces mesures, il est possible de citer le programme construit sur le principe de la bouteille connectée, mis en œuvre dans des marchés stratégiques comme la Chine, permettant au consommateur de contrôler lui-même l'authenticité de produits du Groupe au moyen d'un QR code intégré au *packaging*.

La défense des droits de propriété intellectuelle implique également les opérationnels, sollicités pour identifier sur le terrain les imitations (produits/marques) et transmettre toutes les informations nécessaires aux équipes précitées pour action.

4. Litige majeur

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Comme d'autres sociétés du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe peut faire l'objet d'actions ou de litiges et de plaintes de la part des consommateurs ou d'autorités gouvernementales. Le Groupe est par ailleurs régulièrement confronté à des litiges dans le cadre normal de ses activités.

Le Groupe enregistre des provisions au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué et des risques auxquels il est confronté. Au 30 juin 2023, le montant de ces provisions s'élève à 390 millions d'euros, contre 441 millions d'euros au 30 juin 2022 (cf. Note 4.7 – Provisions de l'annexe aux comptes consolidés).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de prévenir tout litige, la Direction Juridique, en charge de la protection et de la défense du Groupe, a mis en place des mesures de prévention. Une sensibilisation des équipes marketing et opérationnelles aux questions juridiques est réalisée de façon continue, des modèles d'accord sont mis à disposition et l'accompagnement par les équipes juridiques intervient très en amont des projets. Des fonctions légales aux niveaux régional et local ont été mises en place afin d'assurer un meilleur suivi sur place. En outre, un rapport trimestriel répertoriant les risques majeurs identifiés par les équipes juridiques locales, notamment en matière de *compliance*, contrefaçon, cyberattaque, données personnelles ou concernant les éventuels litiges significatifs est envoyé aux équipes du Siège, qui s'occupent de la coordination.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Tout litige majeur peut avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe (en cas de condamnation à une amende ou des dommages-intérêts), ou sur l'image et la réputation du Groupe du fait de la publicité dans les médias et sur les réseaux sociaux et peut entraîner la perte de droits, notamment de propriété intellectuelle (en cas d'annulation de marque par exemple).

IV. Risques financiers

Les principaux risques financiers du Groupe sont les risques de marché, de crédit et de liquidité. Ils font l'objet de politiques de gestion des risques et de procédures mises en place pour les mesurer, les gérer, et en diminuer la survenance ou l'impact.

Dans un contexte économique restant incertain et afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, Pernod Ricard a pris les mesures de précaution pour se garantir une liquidité suffisante afin de faire face à ses besoins et continue à diversifier ses sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Ainsi, le Groupe a émis en novembre 2022 une obligation de 1,1 milliard d'euros (600 millions d'euros maturité 6 ans et 500 millions d'euros maturité 10 ans)⁽¹⁾ et remboursé une obligation

de 800 millions d'US Dollars en juillet 2022. Ces opérations ont permis d'allonger substantiellement la maturité moyenne de la dette obligataire du Groupe.

La trésorerie du Groupe au 30 juin 2023 ressort à 1,6 milliards d'euros à laquelle s'ajoute un montant de c. 2,9 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées incluant une ligne de crédit revolving de 2,1 milliards d'euros mise en place en avril 2023.

Les contrats de crédit prévoient notamment des engagements d'information des prêteurs, et le respect de certains engagements usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment le maintien du crédit à son rang – *pari passu*).

1. Risque de taux de change⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe, du fait de son implantation internationale, est naturellement exposé aux fluctuations des devises étrangères (hors euro, sa devise fonctionnelle et de *reporting*) dans lesquelles sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats) et dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Ces fluctuations peuvent donc impacter les résultats et les capitaux propres de Pernod Ricard.

Il s'agit notamment :

- du risque de conversion des comptes des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro ; et
- des risques opérationnels sur les flux d'exploitation non libellés en devise de fonctionnement des entités.

Par ailleurs, la variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publié dans les comptes consolidés en euro et détériorer les résultats du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change nettes qui en résultent sont couvertes par l'utilisation d'opérations à terme.

Le risque résiduel peut être couvert en partie par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances ou des dettes hautement probables ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

En matière de risque de change patrimonial, la mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle.

⁽¹⁾ Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

⁽¹⁾ À noter que cette émission est décrite page 199 du Document d'Enregistrement Universel.

2. Risque de taux d'intérêt ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard est exposé aux variations de taux d'intérêt sur ses passifs financiers et ses liquidités pouvant avoir un effet positif ou négatif sur ses frais financiers.

Au 30 juin 2023, la dette du Groupe est composée de dettes à taux variable (7%) et de dettes à taux fixe (93%), à laquelle il convient d'ajouter un portefeuille de couverture destiné à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le Groupe est ainsi naturellement impacté par l'évolution des taux d'intérêt de sa devise fonctionnelle et, plus marginalement, par les variations des taux d'intérêt des autres devises contribuant à sa dette nette consolidée.

Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (euro ou dollar américain) conduirait à une augmentation ou une diminution de 6 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Dans le cadre de sa politique de financement, le groupe Pernod Ricard veille à limiter le risque de taux d'intérêt en privilégiant les financements à taux fixe pour une part importante de son endettement financier.

(1) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

3. Risque de crédit ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pour le Groupe, le risque de crédit est essentiellement le risque de perte financière dont l'origine proviendrait de la défaillance (difficultés de trésorerie ou disparition) de clients auprès desquels une filiale du Groupe a consenti une créance. Bien que les effets liés à la pandémie de Covid-19 aient affecté durement certains des clients du Groupe – notamment ceux exerçant dans le secteur café, hôtellerie, restauration et discothèques – le taux de non-recouvrement des créances est resté extrêmement faible.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le non-recouvrement d'une créance commerciale en cas de défaut de paiement ou de disparition des clients aurait un impact négatif sur les états financiers du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La diversité et la multiplicité du réseau de distribution du Groupe, réparti dans de nombreux pays, et la diversification des clients principaux issus du secteur de la grande distribution permettent de limiter l'exposition.

Par ailleurs, des procédures internes sont établies afin d'évaluer la santé financière des clients du Groupe et d'adapter les termes de crédit et l'activité en conséquence.

Enfin, le risque est limité par la souscription d'une assurance-crédit comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs.

(1) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

4. Fonds de pension ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les obligations de retraite non financées du Groupe s'élevaient à 349 millions d'euros au 30 juin 2023. Au cours de l'exercice 2022/23, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 75 millions d'euros.

Les obligations de retraite du Groupe sont principalement couvertes par des provisions comptabilisées au bilan et partiellement couvertes par des fonds de pension ou par des assurances. Le montant de ces provisions est basé sur certaines hypothèses actuarielles qui comprennent, par exemple, des facteurs d'actualisation, les tendances en matière de démographie, de retraite et d'évolution des salaires ainsi que les prévisions de rendement des placements.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'équilibre actif/passif est sujet entre autres à la performance des investissements de l'actif. Une crise de liquidité ou un choc financier majeur pourrait être de nature à dégrader significativement la performance des actifs financiers et remettre en cause l'équilibre actif/passif. Un déséquilibre actif/passif prononcé peut nécessiter une augmentation des engagements de retraite du Groupe comptabilisés au bilan et engendrer une hausse de l'allocation aux provisions de retraite. Ceci entraînerait un impact négatif significatif sur les résultats financiers du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Une gouvernance spécifique ainsi qu'une politique de gestion ont été mises en place et sont régulièrement revues en cohérence avec le profil de risque des différents plans de retraite du Groupe. La stratégie d'investissement fait l'objet d'une revue fréquente afin notamment de minimiser la volatilité des actifs.

L'opération de *buy-in* réalisée pour le plus important fonds de pension du Groupe en septembre 2019 s'inscrit dans cette volonté de réduire les risques liés aux fonds de pension. Par cette opération, le *Trustee* a contracté une police d'assurance auprès d'une compagnie d'assurance reconnue et de bonne qualité de crédit couvrant la majorité des engagements de retraite du fonds. Cette police réduit l'exposition du Groupe sur ce fonds de pension à une potentielle insuffisance de financement des régimes pouvant survenir du fait des fluctuations des paramètres de marché (inflation et taux d'intérêt principalement) et d'une évolution de la longévité.

Par ailleurs, les régimes à prestations définies (essentiellement les filiales au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe) font l'objet d'une évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses variant selon les pays.

(1) Note 4.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.3 Assurance et couverture des risques

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

Le Groupe dispose de deux types de couvertures : d'une part, des programmes d'assurance Groupe et, d'autre part, des polices souscrites localement. Les programmes au niveau du Groupe sont suivis par le Directeur de l'Audit, qui coordonne la politique d'assurance et la gestion des risques, et par la Directrice Santé et Sécurité en charge du suivi de la prévention des risques industriels.

4.3.1 Assurances souscrites

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

- dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives ;
- responsabilité civile exploitation/produits, y compris les frais et pertes du Groupe du fait d'une contamination accidentelle et / ou criminelle ;

- responsabilité civile environnementale ;
- responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;
- dommages en cours de transport ;
- fraude ; et
- cyber.

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

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

4.3.2 Couvertures

Type d'assurance	Garanties et plafonds des principales polices souscrites ⁽¹⁾
Dommages aux biens et pertes d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Garanties : tous risques (sauf exclusions). • Base d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> • valeur à neuf pour les biens mobiliers et immobiliers, sauf pour certaines filiales qui ont choisi, de façon exceptionnelle, avec l'accord contractuel des assureurs, une autre base d'indemnisation ; • prix de revient pour les stocks, sauf pour certains stocks en maturation assurés en valeur de remplacement ou à la valeur nette comptable plus un forfait de marge (sur mesure selon les sociétés) ; • perte d'exploitation avec une période d'indemnisation généralement comprise entre 12 et 36 mois selon les sociétés. • Limites d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> • limite d'indemnisation principale de 1 050 millions d'euros dommages et pertes d'exploitation confondus. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels. • Par ailleurs, une captive de réassurance prend en charge les sinistres à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre avec un engagement maximum de 5 millions d'euros par an.
Responsabilité civile générale (exploitation et produits)	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture en « tous risques » (sauf exclusions) pour les dommages causés aux tiers à hauteur de 220 millions d'euros par année d'assurance.
Contamination de produit	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie souscrite dans le programme Responsabilité civile générale pour les frais de retrait, le coût des produits concernés, la perte d'exploitation et les frais de réhabilitation d'image de Pernod Ricard consécutifs à la contamination accidentelle ou criminelle de produits présentant une menace de dommage corporel ou matériel : couverture à hauteur de 45 millions d'euros par année.
Responsabilité civile générale environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture pour atteinte à l'environnement à hauteur de 30 millions d'euros.
Responsabilité civile des Mandataires Sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 150 millions d'euros par année d'assurance.
Transport	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre.
Fraude	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année.
Cyber	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 10 millions d'euros par an.
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> • Les garanties diffèrent selon les filiales et les programmes, avec des montants cumulés d'indemnisation pouvant s'élever jusqu'à 200 millions d'euros. Elles peuvent en outre faire l'objet de transferts partiels dans le cadre de programmes de cessions de créances.

(1) Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2023. Des changements ont pu être négociés pour l'exercice 2023/24. Les différents contrats comportent des limites spécifiques pour certaines garanties.

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

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

4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement

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

4.5 Information financière et comptable

4.5.1 Préparation des comptes consolidés du Groupe

Le Groupe, en plus de l'information de gestion précisée ci-avant, élabore les comptes consolidés semestriels et annuels. Ces processus sont gérés par la Direction de la Consolidation rattachée à la Direction Financière du Groupe de la manière suivante :

- diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures ;
- préparation et transmission par la Direction de la Consolidation des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation incluant un calendrier détaillé ;
- réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées permettant de couvrir l'intégralité du périmètre ; et

- utilisation d'un outil progiciel unique déployé dans les filiales du Groupe. La maintenance de ce dernier et la formation des utilisateurs sont réalisées par la Direction Financière du Groupe avec l'assistance ponctuelle de consultants externes.

Par ailleurs, les filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux Comptes, et également envoyée au Siège. Cette lettre engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Siège dans le cadre de la consolidation.

4.5.2 Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard

Pernod Ricard établit des comptes sociaux dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle prépare une liasse de consolidation en application des instructions reçues de la Direction Financière.

Paris, le 19 septembre 2023
M. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

5

Rapport de gestion

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2023	190
5.1.1 Compte de résultat	190
5.1.2 Bilan	190
5.1.3 Endettement financier net	190
5.1.4 Flux de trésorerie	191
5.2 Analyse de l'activité et du résultat	191
5.2.1 Présentation des résultats	192
5.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales	193
5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels	193
5.2.4 Résultat opérationnel courant	193
5.2.5 Résultat financier courant	194
5.2.6 Résultat net courant part du Groupe	194
5.2.7 Résultat net part du Groupe	194
5.3 Endettement net	194
5.4 Perspectives	195
5.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	196
5.5.1 Croissance interne	196
5.5.2 <i>Free cash flow</i>	196
5.5.3 Indicateurs « courants »	196
5.5.4 Dette nette	196
5.5.5 EBITDA	196
5.6 Contrats importants	197
5.6.1 Contrats importants hors financement	197
5.6.2 Contrats de financement	197

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2023

5.1.1 Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Chiffre d'affaires	10 701	12 137
Marge brute après coûts logistiques	6 473	7 246
Frais publi-promotionnels	(1 698)	(1 939)
Contribution après frais publi-promotionnels	4 775	5 307
Résultat opérationnel courant	3 024	3 348
Résultat opérationnel	2 963	3 265
Résultat financier	(260)	(327)
Impôts sur les bénéfices	(676)	(651)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalences et résultat des activités détenues en vue de la vente	5	(4)
RÉSULTAT NET	2 031	2 283
Dont :		
Part des participations ne donnant pas le contrôle	35	21
Part du Groupe	1 996	2 262
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DE BASE (en euros)	7,71	8,84
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (en euros)	7,69	8,81

5.1.2 Bilan

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
ACTIF		
Actifs non courants	24 100	25 667
<i>Dont immobilisations incorporelles et goodwill</i>	<i>17 657</i>	<i>19 000</i>
Actifs courants	11 896	12 008
Actifs destinés à être cédés	15	1
TOTAL DE L'ACTIF	36 012	37 676
PASSIF		
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	16 253	16 715
Passifs non courants	13 653	14 026
Passifs courants	6 107	6 935
Passifs destinés à être cédés	0	0
TOTAL DU PASSIF	36 012	37 676

5.1.3 Endettement financier net

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Endettement financier brut non courant	9 417	9 851
Endettement financier brut courant	1 248	1 536
Instruments dérivés Actif non courants	–	(3)
Instruments dérivés Actif courants	(5)	–
Instruments dérivés Passif non courants	18	14
Instruments dérivés Passif courants	–	–
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 527)	(1 609)
ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES LOCATIVES	8 150	9 789
Dettes locatives	507	484
ENDETTEMENT FINANCIER NET	8 657	10 273
<i>Free cash flow⁽¹⁾</i>	<i>1 813</i>	<i>1 431</i>

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

5.1.4 Flux de trésorerie

En millions d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	3 392	3 543
Intérêts financiers versés, nets	(228)	(288)
Impôts versés, nets	(619)	(654)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(252)	(568)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	2 294	2 033
Variation nette de trésorerie d'investissement	(1 203)	(1 731)
Variation nette de trésorerie de financement	(683)	(1 117)
Trésorerie des activités cédées	–	–
Incidence des écarts de conversion	42	(103)
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	2 078	2 527
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	2 527	1 609

5.2 Analyse de l'activité et du résultat

Pernod Ricard a réalisé un chiffre d'affaires de 12,1 milliards d'euros, une très bonne performance dans un environnement normalisé avec des gains de parts de marché dans la plupart des pays, un fort effet prix et des volumes résilients.

Toutes les régions sont en progression. Par catégories, la croissance est également diversifiée dans l'ensemble du portefeuille avec les Marques Stratégiques Internationales + 11 % ; les Marques Specialty + 8 % et les Marques Stratégiques Locales + 10 %.

Pernod Ricard enregistre un résultat opérationnel courant de 3,3 milliards d'euros avec un maintien de la marge brute ⁽¹⁾ et une augmentation de la marge opérationnelle courante ⁽¹⁾ grâce au portefeuille de marques premium, aux initiatives de *Revenue Growth Management* et d'efficacités opérationnelles.

Pernod Ricard continue d'investir dans la croissance soutenable et la désirabilité de ses marques avec des investissements records en A&P, Capex, stocks stratégiques ainsi qu'une gestion active du portefeuille, ciblée sur les marques premium+, en particulier Sovereign Brands, Código, Skrewball et ACE Beverages.

Pernod Ricard progresse sur sa feuille de route 2030 *Good Times from a Good Place* et le déploiement de sa *Conviviality Platform*.

Avec un Free Cash Flow de 1,4 milliards d'euros, la génération de cash a été forte et permet d'accélérer les investissements dans la croissance future du Groupe.

Le retour aux actionnaires s'accélère avec une forte croissance du dividende de +14% par rapport à l'exercice 2021/22 et un nouveau programme de rachat d'actions de 500 à 800 millions d'euros qui sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2023/24 (sujet à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires).

⁽¹⁾ En croissance interne.

5.2.1 Présentation des résultats

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

En millions d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Résultat opérationnel courant	3 024	3 348
Résultat financier courant	(215)	(291)
Impôt sur les bénéfices courant	(651)	(691)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées ou destinées à être cédées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences	(34)	(25)
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE⁽¹⁾	2 124	2 340
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (en euros)	8,18	9,11

(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.

5.2.1.2 Résultat opérationnel courant

Groupe	30.06.2022	30.06.2023	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
En millions d'euros						
Chiffre d'affaires	10 701	12 137	1 436	13 %	1 068	10 %
Marge brute après coûts logistiques	6 473	7 246	773	12 %	646	10 %
Frais publi-promotionnels	(1 698)	(1 939)	(242)	14 %	(180)	11 %
Contribution après frais publi-promotionnels	4 775	5 307	531	11 %	466	10 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	3 024	3 348	324	11 %	334	11 %

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

Amérique	30.06.2022	30.06.2023	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
En millions d'euros						
Chiffre d'affaires	3 133	3 481	348	11 %	62	2 %
Marge brute après coûts logistiques	2 059	2 220	161	8 %	10	1 %
Frais publi-promotionnels	(568)	(686)	(117)	21 %	(57)	10 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 491	1 534	43	3 %	(47)	-3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 014	965	(49)	-5 %	(87)	-9 %

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

Asie/Reste du Monde	30.06.2022	30.06.2023	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
En millions d'euros						
Chiffre d'affaires	4 438	5 191	753	17 %	755	17 %
Marge brute après coûts logistiques	2 496	2 969	473	19 %	501	20 %
Frais publi-promotionnels	(633)	(740)	(107)	17 %	(111)	18 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 862	2 229	366	20 %	390	21 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 220	1 516	296	24 %	325	27 %

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

Europe	30.06.2022	30.06.2023	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
En millions d'euros						
Chiffre d'affaires	3 130	3 465	335	11 %	251	8 %
Marge brute après coûts logistiques	1 918	2 057	139	7 %	135	7 %
Frais publi-promotionnels	(496)	(513)	(17)	4 %	(13)	3 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 422	1 544	122	9 %	122	9 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	790	867	77	10 %	96	12 %

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

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

En millions de caisses de 9 litres	Volumes 30.06.2022	Volumes 30.06.2023	Croissance interne ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
Absolut	12,4	12,7	+10 %	+2 %	+8 %
Chivas Regal	4,6	5,1	+25 %	+10 %	+15 %
Ballantine's	9,1	8,8	+13 %	(4 %)	+17 %
Ricard	4,5	4,4	+1 %	(1 %)	+2 %
Jameson	10,4	10,7	+10 %	+2 %	+8 %
Havana Club	4,6	4,3	+6 %	(6 %)	+12 %
Malibu	4,9	4,7	+4 %	(5 %)	+9 %
Beefeater	3,7	3,7	+10 %	+2 %	+7 %
Martell	2,5	2,4	+10 %	(3 %)	+12 %
The Glenlivet	1,6	1,6	+9 %	(3 %)	+12 %
Royal Salute	0,2	0,3	+32 %	+17 %	+15 %
Mumm	0,7	0,6	(5 %)	(16 %)	+11 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	+6 %	(7 %)	+12 %
MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES	59,6	59,5	+11 %	0 %	+11 %

(1) Croissance interne, définie en page 196.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2022/23 s'élève à 12 137 M€, en croissance interne de + 10 %.

La croissance faciale est de + 13 %, avec un impact favorable des taux de change, principalement dû à l'appréciation du dollar américain par rapport à l'Euro.

Toutes les régions sont en progression, avec un effet prix important :

- **Amériques** : + 2 %, une croissance dynamique dans la région LATAM, tirée par le Mexique, et une croissance modérée en Amérique du Nord, avec un chiffre d'affaires stable aux États-Unis et des ventes des distributeurs en croissance de + 2 %. Le chiffre d'affaires du premier trimestre 2023/24 est attendu en recul aux États-Unis, en raison d'une base de comparaison élevée, mais les perspectives pour l'ensemble de l'année demeurent positives ;
- **Asie-RdM** : + 17 %, excellente performance dans l'ensemble de la région, grâce à l'Inde, au rebond du Travel Retail, à la Chine et à la Turquie. Solide performance au Japon, en Corée du Sud et rebond dynamique en Asie du Sud-Est. En Chine, dans un environnement macroéconomique difficile, les ventes sont attendues en baisse au premier trimestre 2023/24, avec un effet de base défavorable qui devrait s'atténuer à partir du deuxième trimestre ;
- **Europe** : + 8 %, solide progression et fort effet prix, avec une croissance tirée par l'Espagne, l'Allemagne et le rebond du Travel Retail.

Toutes les catégories de spiritueux ont enregistré une forte croissance :

- **Marques stratégiques Internationales** : + 11 %, forte dynamique portée par le portefeuille de Scotch ainsi que Martell, Jameson et Absolut ;
- **Marques stratégiques Locales** : + 10 %, croissance très robuste, grâce notamment aux whiskies indiens Seagram et à Olmeca ;
- **Marques Specialty** : + 8 %, poursuite de la bonne dynamique, en particulier Lillet, Aberlour, Malfy et Spot Range ;
- **Vins stratégiques** : - 2 %, performance mitigée, notamment pour Jacob's Creek et Campo Viejo au Royaume-Uni et en Amérique du Nord.

Fort effet prix/mix + 9 %, lié surtout à d'importantes augmentations de prix (+ 8 %). Les volumes se maintiennent et affichent une hausse de + 1 %.

Le chiffre d'affaires du T4 2022/23 s'élève à 2 630M€, en croissance interne de + 19 %.

5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels

La marge brute est protégée : + 3 pdb avec un effet prix/mix favorable afin de contenir les pressions sur les coûts.

Le ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires est maintenu à environ 16 % du chiffre d'affaires, avec une allocation dynamique entre les marques, les marchés et les canaux de distribution.

5.2.4 Résultat opérationnel courant

Le ROC de l'exercice 2022/23 s'élève à 3 348M€, en croissance interne de + 11 % (+ 11 % en facial), avec un maintien de la marge brute et une augmentation de la marge opérationnelle courante grâce au portefeuille de marques premium, aux initiatives de Revenue Growth Management et d'efficacités opérationnelles.

Les coûts de structure sont maîtrisés : + 37 pdb, en croissance interne de + 8 %,

L'effet de change sur le ROC est défavorable de (70)M€ avec un impact favorable du dollar contrebalancé par la livre turque et d'autres devises émergentes.

5.2.5 Résultat financier courant

Les charges financières courantes atteignent 291 millions d'euros, avec un coût moyen de la dette de 2,6 % (contre 2,3 % pour l'exercice 2021/2022).

5.2.6 Résultat net courant part du Groupe

Le taux d'impôts 2022/23 sur les bénéfices courants est de 22,6 %.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 2 340M€, en croissance faciale de + 10 % par rapport à l'exercice 2021/22.

5.2.7 Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe s'élève à 2 262M€, en croissance faciale de + 13 %, une forte progression liée à la croissance du Résultat Opérationnel Courant.

5.3 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>	30.06.2022	30.06.2023
Résultat opérationnel courant	3 024	3 348
Autres produits et charges opérationnels	(62)	(83)
• Dotations aux amortissements d'immobilisations	381	417
• Variation nette des pertes de valeur sur <i>goodwill</i> et immobilisations corporelles et incorporelles	10	52
• Variation nette des provisions	7	(74)
• Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	(2)	(87)
• Résultat des cessions d'actifs	(5)	(74)
• Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	40	44
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	430	278
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS	3 392	3 543
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(252)	(568)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(846)	(942)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(481)	(602)
FREE CASH FLOW	1 813	1 431
<i>dont free cash flow courant</i>	<i>1 926</i>	<i>1 653</i>
Acquisitions nettes d'immobilisations financières et d'activités et autres	(723)	(1 129)
Variation du périmètre de consolidation	–	–
• Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	–	–
• Dividendes et acomptes versés	(826)	(1 072)
• (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(813)	(786)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	(1 639)	(1 858)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVICES)	(549)	(1 556)
Incidence des écarts de conversion	(562)	53
Effet non cash sur les dettes locatives	(95)	(112)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVICES)	(1 205)	(1 615)
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(7 452)	(8 657)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(8 657)	(10 273)

5.4 Perspectives

Suite à la performance très solide de l'exercice 2022/23, nous réitérons avec confiance notre ambition moyen terme ⁽²⁾, qui vise une croissance du chiffre d'affaires dans le haut d'une fourchette comprise entre + 4 % et + 7 % et une expansion de la marge opérationnelle courante de + 50 à + 60 points de base.

Dans un environnement complexe, nous anticipons pour l'exercice 2023/24 :

- Une croissance du chiffre d'affaires diversifiée sur l'ensemble de l'année, avec un démarrage plus modeste au premier trimestre, amplifié par une base de comparaison élevée ;
- Une atténuation des pressions inflationnistes ;
- Une priorisation forte des initiatives de Revenue Growth Management et d'efficacités opérationnelles ;
- Un ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires stable d'environ 16 %, optimisé de manière dynamique avec les nouveaux outils digitaux ;
- Des investissements disciplinés en coûts de structure ;
- Une croissance interne de la marge opérationnelle courante,
- Des investissements significatifs en CAPEX d'environ 800 M€ à 1 Md€ et des niveaux d'investissements dans les stocks stratégiques similaires à l'exercice précédent ;
- Un programme de rachat d'actions compris entre 500 M€ et 800 M€ ;
- Un effet devises défavorable.

⁽²⁾ De l'exercice 2022/23 à l'exercice 2024/25.

5.5 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.

5.5.1 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.

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 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.

5.5.2 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.

5.5.3 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.

5.5.4 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.

5.5.5 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 provisions et les dotations nettes aux amortissements sur actifs opérationnels immobilisés.

5.6 Contrats importants

5.6.1 Contrats importants hors financement

5.6.1.1 Suntory

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

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

5.6.1.2 Ventes à réméré

Pernod Ricard n'a procédé au cours de l'exercice 2022/23 à aucune vente à réméré.

5.6.2 Contrats de financement

5.6.2.1 Contrats de crédit

Contrat de Crédit 2023

Le 27 avril 2023, Pernod Ricard et certaines de ses filiales ont conclu une nouvelle ligne de crédit indexée sur des indicateurs de développement durable pour un montant de 2,1 milliards d'euros (le « **Contrat de Crédit** »), venant refinancer par avance sa ligne de crédit existante de 2,5 milliards d'euros arrivant à maturité en juin 2024. La maturité initiale du Contrat de Crédit est de cinq ans, soit le 27 avril 2028, avec une faculté d'extension d'un an au terme de la cinquième année et d'un an supplémentaire au terme de la sixième année. Cette ligne de crédit lie ses conditions de financement à deux objectifs environnementaux, la réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre du Groupe (Scopes 1 et 2) et la diminution de la consommation d'eau des distilleries par unité d'alcool produite.

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

Le Contrat de Crédit prévoit une option dite « Accordéon » permettant d'emprunter jusqu'à 400 millions d'euros additionnels au-delà de l'enveloppe initiale de 2,1 milliards d'euros.

Contrat de Crédit 2022 (crédit bilatéral)

Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance ont conclu, le 22 mars 2022, un Contrat de Crédit renouvelable bilatéral (le « **Contrat de Crédit bilatéral** », ensemble avec le Contrat de Crédit, les « **contrats de crédits** ») d'un montant en principal de 500 millions d'euros, pour une durée initiale de trois ans, avec une possibilité d'extension d'un an au terme de la troisième année et d'un an supplémentaire à l'issue de la quatrième année.

Les engagements de Pernod Ricard Finance aux termes du Contrat de Crédit bilatéral sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes du Contrat de Crédit bilatéral.

Dispositions des contrats de crédit

Les contrats de crédit comportent des déclarations et garanties habituelles, ainsi que certaines clauses restrictives usuelles pour des contrats de cette nature.

5.6.2.2 Émissions obligataires

Le Groupe a réalisé des émissions obligataires (les « **Obligations** ») par l'intermédiaire de (i) Pernod Ricard et (ii) Pernod Ricard International Finance LLC, filiale détenue à 100 % par Pernod Ricard, dont les émissions sont garanties par Pernod Ricard.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de l'émetteur concerné, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, dudit émetteur. Pernod Ricard et Pernod Ricard International Finance LLC se sont en outre engagées à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation, selon le cas, de la masse des obligataires (Pernod Ricard) ou de l'assemblée des obligataires (Pernod Ricard International Finance LLC).

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

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

	Montant (en milliers de dollars américains)	Montant (en milliers d'euros)	Place d'émission	Valeur nominale	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000,00		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	15.01.2042	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 5,50 %
Emprunt obligataire EUR du 29.09.2014		650 000,00	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	27.09.2024	Payable à terme échu le 27 septembre de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 2,125 %
Emprunt obligataire EUR du 17.05.2016		600 000,00	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	18.05.2026	Payable à terme échu le 18 mai de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 1,50 %
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	08.06.2026	Payable à terme échu le 8 juin et le 8 décembre de chaque année à compter du 8 décembre 2016	Remboursement de la dette court terme et de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 3,25 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2023	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2027	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,50 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2031	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,875 %
Emprunt obligataire EUR du 06.04.2020		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.04.2025	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,125 %
Emprunt obligataire EUR du 06.04.2020		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	08.04.2030	Payable à terme échu le 8 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,75 %
Emprunt obligataire EUR du 30.04.2020		250 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.04.2025	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,125 %
Emprunt obligataire EUR du 30.04.2020		250 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	08.04.2030	Payable à terme échu le 8 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,75 %

	Montant (en milliers de dollars américains)	Montant (en milliers d'euros)	Place d'émission	Valeur nominale	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	600 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	01.04.2028	Payable à terme échu le 1 avril et le 1 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,25 %
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	900 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	01.04.2031	Payable à terme échu le 1 avril et le 1 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,625%
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	500 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	01.10.2050	Payable à terme échu le 1 avril et le 1 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 2.75%
Emprunt obligataire EUR du 04.10.2021		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	04.10.2029	Payable à terme échu le 4 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,125 %
Emprunt obligataire EUR du 07.04.2022		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.04.2029	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,375 %
Emprunt obligataire EUR du 02.11.2022		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	02.11.2028	Payable à terme échu le 2 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,25%
Emprunt obligataire EUR du 02.11.2022		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	10 000	02.11.2032	Payable à terme échu le 2 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75%

5.6.2.3 Programme Euro Medium Term Notes (EMTN)

À la suite de l'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus de base, Pernod Ricard a mis en place, le 26 mai 2020, un programme Euro Medium Term Notes (EMTN), mis à jour le 11 octobre 2021 puis le 24 octobre 2022 (le « Programme »). Aux termes du Programme, Pernod Ricard et Pernod Ricard International Finance LLC peuvent émettre des Obligations en procédant à des placements privés dans différentes devises. Les émissions de Pernod Ricard International Finance LLC au titre du programme seront garanties par Pernod Ricard SA. Les titres pourront être admis aux négociations sur Euronext Paris. Le montant nominal maximum des titres en circulation au titre du Programme est fixé à 7 milliards d'euros (ou sa contre-valeur en toute autre devise). Lors de sa séance du 31 août 2022, le Conseil d'Administration a autorisé Pernod Ricard à émettre des obligations dans le cadre du Programme dans la limite d'un montant nominal maximal total de 2 milliards d'euros (ou sa contre-valeur en toute autre devise) pendant une durée d'un an à compter du 31 août 2022.

5.6.2.4 Obligation durable (Sustainability- Linked bond)

Le 7 avril 2022, Pernod Ricard a réalisé sa première émission d'obligations intégrant des engagements environnementaux pour un montant de 750 millions d'euros avec une maturité de sept ans.

Le 2 novembre 2022, Pernod Ricard a réalisé deux nouvelles émissions d'obligations intégrant les mêmes engagements environnementaux pour un montant de 600 millions d'euros avec une maturité de six ans et pour un montant de 500 millions d'euros avec une maturité de dix ans.

Pernod Ricard a choisi deux indicateurs clés de performance (ICP) qui sont pertinents, essentiels et matériels pour l'ensemble de ses activités et d'une importance stratégique pour les opérations actuelles et/ou futures du Groupe. Les ICP sont alignés sur la feuille de route RSE et avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) 2030 des Nations Unies. Pour ces deux ICP, Pernod Ricard a fixé des objectifs de performance de développement durable (SPT) ambitieux afin de souligner son engagement et son leadership dans l'ensemble du secteur, avec des trajectoires à court et à long terme.

Les deux critères choisis témoignent d'une réduction d'impact environnemental et sont les suivants :

- Réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2) ;
- Diminution de la consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries.

En ce qui concerne les indicateurs clés de performance auxquels ces obligations sont liées, Pernod Ricard assure le suivi de leur performance au cours de l'exercice et les progrès réalisés par rapport aux objectifs :

ICP	SPT	Année de référence 2017/18 ⁽¹⁾	Performance Exercice 2022/23 ⁽¹⁾	Évolution
Émissions absolues de GES scopes 1 et 2 (ktCO ₂ e) - Market-based	(-) 26 % d'ici l'exercice 2024/25 (émissions inférieures à 220 ktCO ₂ e)	298	263	-12 %
	(-) 54 % d'ici l'exercice 2029/30 (émissions inférieures à 138 ktCO ₂ e)			
Consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries (m ³ /kLAA)	(-) 12,5 % d'ici l'exercice 2024/25 (consommation inférieure à 16,7 m ³ /kLAA)	19,0 ⁽²⁾	18,3	-4 %
	(-) 20,9 % d'ici l'exercice 2029/30 (consommation inférieure à 15,1 m ³ /kLAA)			

(1) Pour la période du 1^{er} juillet N -1 au 30 juin N.

(2) La consommation totale d'eau pour l'année de référence 2017-18 a été révisée cette année pour refléter une mise à jour des calculs sur l'un des sites de production.

Les émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (Scopes 1&2) ont diminué d'environ 12 % entre l'exercice 2017-18 et l'exercice 2022-23. Les progrès constatés reflètent les efforts déployés par le Groupe au cours des dernières années pour atteindre son objectif de 2030, notamment les nombreux investissements réalisés en matière d'efficacité énergétique (tels que le remplacement des chaudières par des unités à haut rendement énergétique, le recyclage de la vapeur grâce à la technologie de recompression mécanique de la vapeur), l'augmentation de l'utilisation des biocarburants et de la biomasse dans les distilleries, l'installation de panneaux solaires sur les sites et l'achat d'électricité renouvelable par le biais de contrats d'achat d'électricité et de certificats verts mis en place au cours des dernières années. Par ailleurs, Pernod Ricard India a fortement contribué à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (scopes 1&2) du Groupe, grâce au passage du charbon à la biomasse, entraînant une réduction de 31 108 tonnes de CO₂e entre l'exercice 2021-22 et l'exercice 2022-23.

Pour cet exercice, la consommation d'eau des distilleries en intensité a diminué d'environ 4 % par rapport à l'exercice 2017-18. Cette amélioration est le résultat des programmes engagés dans l'ensemble des distilleries du Groupe, et plus particulièrement en Ecosse, au Canada ou encore en Arménie. Ils se traduisent par des optimisations des process industriels, des investissements au niveau des réseaux de distribution et des mesures de recyclage de l'eau. Sur le prochain exercice, le Groupe continuera à déployer ces programmes et à réduire sa consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries.

Ces indicateurs clés de performance ont été vérifiés par un tiers indépendant externe, avec une assurance limitée. Le rapport de vérification est disponible sur le site internet du Groupe. Pour plus d'informations sur la performance ESG (Environnementale, Sociale, Gouvernance) du Groupe, voir chapitre 3. Sustainability & Responsibility.

5.6.2.5 Contrat d'affacturage Europe

Certaines filiales de Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance avaient conclu le 15 décembre 2008 avec BNP Paribas Factor un factoring framework agreement concernant la mise en place d'un programme paneuropéen d'affacturage pour un montant brut de 350 millions d'euros qui avait été porté à 400 millions d'euros par avenant en date du 23 juin 2009. Ce programme avait été renouvelé pour une durée de cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2019. Le 23 décembre 2022, un avenant au programme a été signé, effectif au 1^{er} janvier 2023 allongeant la maturité du programme de deux ans jusqu'au 31 décembre 2024. Les créances sont cédées sous le régime de la subrogation conventionnelle de droit français sous réserve des spécificités de droit local.

La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération d'affacturage, les créances cédées ont été déconsolidées.

5.6.2.6 Titrisation (Master Receivables Assignment Agreement)

Le 24 juin 2009, certaines filiales de Pernod Ricard avaient adhéré à un programme international de titrisation de créances commerciales mis en place avec Crédit Agricole CIB, ayant pour objet le transfert de créances commerciales éligibles à €STR, conformément aux termes d'un accord-cadre en date du 24 juin 2009 et de conventions d'application spécifiques conclues par pays à chaque date d'adhésion au programme des filiales considérées. Ce programme a été renouvelé le 13 juin 2022 aux termes d'un avenant au contrat-cadre. L'enveloppe du programme s'élève à 65 millions d'euros, 230 millions de dollars américains, 145 millions de livres sterling et 400 millions de couronnes suédoises.

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

5.6.2.7 Contrat d'affacturage Pacifique

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

Des informations complémentaires sur l'impact de ces contrats de financement sur les États financiers du Groupe sont mentionnées dans la Note 4.8.1 – Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité et la Note 4.8.6 – Emprunts obligataires de l'annexe aux comptes consolidés.

6

Comptes consolidés annuels

6.1	Compte de résultat consolidé annuel	202
6.2	État du résultat global consolidé	203
6.3	Bilan consolidé	204
6.4	Variation des capitaux propres consolidés annuels	206
6.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	207
6.6	Annexes aux comptes consolidés annuels	208
6.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	254

6.1 Compte de résultat consolidé annuel

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023	Notes
Chiffre d'affaires	10 701	12 137	2
Coût des ventes	(4 228)	(4 891)	2
Marge brute après coûts logistiques	6 473	7 246	2
Frais publi-promotionnels	(1 698)	(1 939)	2
Contribution après frais publi-promotionnels	4 775	5 307	2
Frais de structure	(1 751)	(1 959)	
Résultat opérationnel courant	3 024	3 348	
Autres produits et charges opérationnels	(62)	(83)	3.1
Résultat opérationnel	2 963	3 265	
Charges financières	(308)	(380)	3.2
Produits financiers	48	53	3.2
Résultat financier	(260)	(327)	
Impôt sur les bénéfices	(676)	(651)	3.3
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	5	(4)	
Résultat net des activités abandonnées ou destinées à être cédées	—	—	
Résultat net	2 031	2 283	
Dont :			
• part des participations ne donnant pas le contrôle	35	21	
• part du Groupe	1 996	2 262	
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	7,71	8,84	3.4
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	7,69	8,81	3.4

6.2 État du résultat global consolidé

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Résultat net de l'exercice	2 031	2 283
Éléments non recyclables		
Gains/(pertes) actuariels liés aux plans à prestations définies	52	(34)
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	63	(40)
<i>Effets d'impôts</i>	(10)	6
Instruments de capitaux propres	(86)	(13)
<i>Pertes et gains latents comptabilisés en capitaux propres</i>	(72)	(14)
<i>Effets d'impôts</i>	(14)	1
Éléments recyclables		
Couvertures d'investissements nets	(41)	5
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	(56)	7
<i>Effets d'impôts</i>	15	(2)
Couvertures de flux de trésorerie	11	(10)
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres⁽¹⁾</i>	14	(13)
<i>Effets d'impôts</i>	(3)	3
Différences de conversion	880	(548)
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt	818	(600)
Résultat global de la période	2 849	1 683
Dont :		
• part Groupe	2 789	1 709
• part des participations ne donnant pas le contrôle	60	(26)

(1) Aucun impact recyclé dans le résultat net au titre de la période.

6.3 Bilan consolidé

ACTIF

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023	Notes
En valeurs nettes			
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	11 512	12 250	4.1
<i>Goodwill</i>	6 145	6 750	4.1
Immobilisations corporelles	3 591	3 901	4.2
Actifs financiers non courants	761	855	4.3
Titres mis en équivalence	243	37	
Instruments dérivés non courants	4	5	4.3/4.10
Actifs d'impôt différé	1 844	1 870	3.3
Total actifs non courants	24 100	25 667	
ACTIFS COURANTS			
Stocks et encours	7 369	8 104	4.4
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 388	1 814	4.5
Actifs d'impôt exigible	145	31	
Autres actifs courants	435	435	4.6
Instruments dérivés courants	32	15	4.3/4.10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 527	1 609	4.8
Total actifs courants	11 896	12 008	
Actifs destinés à être cédés	15	1	
TOTAL ACTIFS	36 012	37 676	

PASSIF

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023	Notes
CAPITAUX PROPRES			
Capital	400	396	6.1
Primes d'émission	3 052	3 052	
Réserves et écarts de conversion	10 496	10 006	
Résultat net part du Groupe	1 996	2 262	
Capitaux propres Groupe	15 944	15 717	
Participations ne donnant pas le contrôle	309	998	
Total capitaux propres	16 253	16 715	
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	318	294	4.7
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	361	349	4.7
Passifs d'impôt différé	3 139	3 134	3.3
Emprunts obligataires part non courante	9 238	9 678	4.8
Dettes locatives non courantes	400	384	4.8
Autres passifs financiers non courants	179	173	4.8
Instruments dérivés non courants	18	14	4.10
Total passifs non courants	13 653	14 026	
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	150	164	4.7
Dettes fournisseurs	3 019	3 461	
Passifs d'impôt exigible	263	113	3.3
Autres passifs courants	1 311	1 556	4.11
Emprunts obligataires part courante	842	580	4.8
Dettes locatives courantes	107	99	4.8
Autres passifs financiers courants	406	956	4.8
Instruments dérivés courants	9	6	4.10
Total passifs courants	6 107	6 935	
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	0	0	
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	36 012	37 676	

6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture au 1 ^{er} juillet 2021	406	3 052	12 075	(320)	70	(314)	(140)	14 829	246	15 075
Impacts des évolutions normatives ⁽¹⁾	–	–	(17)	–	–	–	–	(17)	–	(17)
Situation d'ouverture retraitée au 01.07.2021	406	3 052	12 058	(320)	70	(314)	(140)	14 812	246	15 057
Résultat global de la période	–	–	1 996	52	(74)	814	–	2 789	60	2 849
Variation de capital	(6)	–	–	–	–	–	–	(6)	–	(6)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	–	–	40	–	–	–	–	40	–	40
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	–	–	(795)	–	–	–	(12)	(807)	–	(807)
Dividendes et acomptes attribués	–	–	(866)	–	–	–	–	(866)	(10)	(876)
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	–	–	(12)	–	–	–	–	(12)	13	1
Autres mouvements	–	–	(5)	–	–	–	–	(5)	–	(5)
Situation de clôture au 30.06.2022	400	3 052	12 416	(268)	(4)	500	(152)	15 944	309	16 253

(1) Les retraitements de l'ouverture sont pour 8 millions d'euros liés à l'interprétation IFRIC sur IAS 19 et pour (25) millions d'euros liés à l'interprétation IFRIC sur IAS 38 après effet d'impôts.

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture au 01.07.2022	400	3 052	12 416	(268)	(4)	500	(152)	15 944	309	16 253
Résultat global de la période	–	–	2 262	(34)	(23)	(498)	–	1 709	(26)	1 683
Variation de capital	(4)	–	–	–	–	–	–	(4)	–	(4)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	–	–	44	–	–	–	–	44	–	44
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	–	–	(474)	–	–	–	(309)	(783)	–	(783)
Dividendes et acomptes attribués	–	–	(1 177)	–	–	–	–	(1 177)	(36)	(1 213)
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	–	–	(15)	–	–	–	–	(15)	751	736
Autres mouvements	–	–	(1)	–	–	–	–	(1)	(1)	(2)
Situation de clôture au 30.06.2023	396	3 052	13 055	(301)	(27)	3	(462)	15 717	998	16 715

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023	Notes
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat net part du Groupe	1 996	2 262	
Participations ne donnant pas le contrôle	35	21	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	(5)	4	
(Produits)/charges financiers	260	327	
(Produits)/charges d'impôt	676	651	
Résultat des activités abandonnées	–	–	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	381	417	
Variation nette des provisions	7	(74)	
Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	10	52	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	2	(7)	
Variations de juste valeur des actifs biologiques et investissements	(4)	(80)	
Résultat des cessions d'actifs	(5)	(74)	
Charges liées aux plans de stock-options	40	44	
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	3 392	3 543	
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(252)	(568)	5.1
Intérêts financiers versés	(275)	(292)	
Intérêts financiers reçus	48	4	
Impôts versés/reçus	(619)	(654)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	2 294	2 033	
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(506)	(702)	
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	25	100	
Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités	(735)	(1 159)	5.2
Cessions d'immobilisations financières et d'activités	12	30	5.2
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	(1 203)	(1 731)	
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes et acomptes versés	(826)	(1 072)	
Autres variations des capitaux propres	–	–	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	1 564	1 702	5.3
Remboursements d'emprunts	(493)	(845)	5.3
Remboursements de dettes locatives	(115)	(116)	
(Acquisitions)/cessions de titres d'autocontrôle	(813)	(786)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations de financement	(683)	(1 117)	
Trésorerie des activités destinées à être cédées	–	–	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (avant effet devises)	407	(815)	
Incidence des écarts de conversion	42	(103)	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (après effet devises)	449	(918)	
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	2 078	2 527	
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	2 527	1 609	

6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

NOTE 1. Principes comptables et faits marquants	209	NOTE 5 Notes sur le tableau des flux de trésorerie	242
Note 1.1 Principes et méthodes comptables	209		
Note 1.2 Faits marquants de l'exercice	211		
NOTE 2 Information sectorielle	213	NOTE 6 Informations complémentaires	243
		Note 6.1 Capitaux propres	243
NOTE 3 Notes relatives au compte de résultat	215	Note 6.2 Paiements fondés sur des actions	243
Note 3.1 Autres produits et charges opérationnels	215	Note 6.3 Engagements hors bilan	246
Note 3.2 Résultat financier	215	Note 6.4 Passifs éventuels	248
Note 3.3 Impôt sur les bénéfices	216	Note 6.5 Litiges	248
Note 3.4 Résultat par action	218	Note 6.6 Parties liées	250
Note 3.5 Charges par nature	218	Note 6.7 Événements post-clôture	250
		Note 6.8 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois	250
NOTE 4 Notes relatives au bilan	219	NOTE 7 Périmètre de consolidation	251
Note 4.1 Immobilisations incorporelles et <i>goodwill</i>	219	Note 7.1 Périmètre de consolidation	251
Note 4.2 Immobilisations corporelles	221	Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées	251
Note 4.3 Actifs financiers	222		
Note 4.4 Stocks et encours	224		
Note 4.5 Détail des créances clients et autres créances opérationnelles	225		
Note 4.6 Autres actifs courants	226		
Note 4.7 Provisions	226		
Note 4.8 Passifs financiers	232		
Note 4.9 Instruments financiers	237		
Note 4.10 Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières	239		
Note 4.11 Autres passifs courants	242		

Pernod Ricard SA est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Elle a son Siège au 5, cours Paul Ricard à Paris VIII^e arrondissement et est cotée sur Euronext. Les comptes consolidés annuels reflètent la situation comptable de Pernod Ricard et de ses filiales (le « Groupe »). Ils sont présentés en millions d'euros arrondis au million le plus proche.

Le Groupe exerce ses activités dans la production et vente de vins et spiritueux.

Le Conseil d'Administration a arrêté, le 30 août 2023, les comptes consolidés annuels au 30 juin 2023.

NOTE 1 Principes comptables et faits marquants

Note 1.1 Principes et méthodes comptables

1 Principes de préparation des comptes consolidés annuels et référentiel comptable

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au Règlement CE 1606/02, les comptes consolidés annuels du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 juin 2023 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2023 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2022. Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

L'exercice de référence du Groupe est du 1^{er} juillet au 30 juin.

2 Évolution du référentiel comptable

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} juillet 2022

Depuis le 1^{er} juillet 2022, les amendements et interprétations entrés en vigueur sont notamment :

- Amendement IFRS 3 - Mise à jour des références au Cadre conceptuel ;
- Amendement IFRS 16 - Comptabilisation des produits générés avant la mise en service d'une immobilisation ;
- Amendement IAS 37 - Coûts à prendre en compte pour déterminer si le contrat est déficitaire
- Améliorations annuelles (cycle 2018-2020) - processus annuel d'amélioration des normes.

L'application de ces amendements est sans effet significatif sur les états financiers du Groupe au 30 juin 2023.

Le Groupe n'a pas anticipé de norme dont l'application n'est pas obligatoire pour lui en 2023.

Futures évolutions du référentiel comptable et de la réglementation

Les règles du Pilier 2 sur la comptabilisation d'un impôt minimum sur les bénéfices de 15 % pour les multinationales dans chaque juridiction où elles exercent des activités, ont été adoptées par l'UE et devraient s'appliquer dès le 1^{er} janvier 2024. La directive européenne n'a pas été transposée en droit français à la date de publication des comptes et le groupe suit avec attention les dates de promulgation de ce texte dans les différentes juridictions ayant adopté la réforme fiscale de l'OCDE.

Des travaux sont en cours pour estimer les impacts ultérieurs de Pilier 2 dans les comptes du Groupe et aucun impôt différé n'est comptabilisé dans les comptes consolidés annuels 2023 au titre d'éventuels impôts complémentaires.

3 Bases d'évaluation

Les états financiers sont établis selon le principe du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs évalués conformément aux règles édictées par les normes IFRS.

4 Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations et jugements de la Direction

Estimations

L'établissement des comptes consolidés, conformément aux règles édictées par les IFRS, implique que la Direction du Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou à la suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Goodwill et immobilisations incorporelles

Comme indiqué en Note 4.1 – *Immobilisations incorporelles et goodwill*, outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie (les marques par exemple), le Groupe procède à des tests ponctuels en cas d'indication de perte de valeur des actifs incorporels détenus. Les dépréciations éventuelles résultent d'un calcul de flux de trésorerie futurs actualisés et/ou de valeurs de marché des actifs concernés. Ces calculs nécessitent d'utiliser des hypothèses sur les conditions de marché et sur les flux de trésorerie prévisionnels dont les évolutions peuvent conduire à des résultats différents de ceux estimés initialement.

Provisions pour pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, le Groupe participe à des régimes de retraites à cotisations ou à prestations définies. De plus, certains autres avantages postérieurs à l'emploi tels que l'assurance-vie et la couverture médicale (principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni) font également l'objet de provisions. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la Note 4.7 – *Provisions*.

Le calcul de ces engagements repose sur un certain nombre d'hypothèses telles que le taux d'actualisation, les augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel et les tables de mortalité. Ces hypothèses sont généralement mises à jour annuellement. Les hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes au 30 juin 2023 et leurs modalités de détermination sont détaillées en Note 4.7 – *Provisions*. Le Groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées et justifiées mais les modifications qui y seront faites dans le futur peuvent cependant avoir un impact significatif sur le montant des engagements ainsi que sur le résultat du Groupe.

Impôts différés

Comme indiqué en Note 3.3 – *Impôt sur les bénéfices*, les actifs d'impôt différé comptabilisés résultent pour l'essentiel des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles déductibles entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs. Les actifs relatifs au report en avant des pertes fiscales sont reconnus s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. L'évaluation de la capacité du Groupe à utiliser ces pertes fiscales reportables repose sur une part de jugement importante. Des analyses sont réalisées, permettant de conclure ou non à la probabilité d'utilisation dans le futur des déficits fiscaux reportables.

Provisions

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, le Groupe est impliqué dans le cadre de ses activités courantes dans un certain nombre de litiges. Dans certains cas, les sommes demandées par les plaignants sont significatives et les procédures judiciaires peuvent prendre plusieurs années. Dans ce cadre, les provisions sont déterminées selon la meilleure estimation du Groupe du montant qui sera décaissé en fonction des informations disponibles – notamment de la part des conseils juridiques. Toute modification des hypothèses peut avoir un effet significatif sur le montant de la provision comptabilisée. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la Note 4.7 – *Provisions*.

Jugements

En l'absence de normes ou interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction du Groupe fait usage de jugements pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables dans le cadre de l'établissement des états financiers.

Hyperinflation

Selon les dispositions de IAS 29, l'Argentine et la Turquie sont considérées comme des économies hyperinflationnistes.

Cependant, compte tenu de la contribution de l'activité exercée en Argentine et en Turquie dans les comptes du Groupe, l'impact de l'application de IAS 29 a été estimé non matériel et les retraitements correspondants n'ont pas été opérés dans ces deux pays.

5 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} juillet 2009 ont été comptabilisés selon les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 30 juin 2009. Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} juillet 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition tels que les honoraires de juristes, de *due diligence* et les autres honoraires professionnels sont comptabilisés en autres charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Chaque regroupement d'entreprises concerné donne lieu au choix entre l'application de la méthode du *goodwill* partiel ou total. Les *goodwill* relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères sont libellés dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise. Les *goodwill* ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de dépréciation une fois par an ou plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Enfin conformément aux dispositions d'IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée, le Groupe comptabilise dans les capitaux propres la différence entre le prix payé et la quote-part de minoritaires dans la juste valeur des actifs et passifs acquis.

6 Méthodes de conversion

6.1 Monnaie de présentation des comptes consolidés

Les comptes consolidés annuels du Groupe sont établis en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société Mère.

6.2 Monnaie fonctionnelle

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la monnaie de l'environnement économique dans lequel cette entité opère principalement. Dans la majorité des cas, la monnaie fonctionnelle correspond à la monnaie locale. Cependant, dans un nombre très limité d'entités, une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie locale peut être retenue dès lors qu'elle reflète la devise des principales transactions et de l'environnement économique de l'entité.

6.3 Traduction des opérations en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont généralement converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de transaction. À chaque arrêté comptable, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au cours de clôture. Les différences de change en résultant sont comptabilisées dans le résultat de la période, à l'exception des différences de change liées aux dettes affectées aux couvertures d'actifs nets en devises de filiales consolidées. Ces dernières sont comptabilisées directement en capitaux propres, en écarts de conversion, jusqu'à la cession de l'investissement net. Les différences de change liées à des opérations d'exploitation sont enregistrées dans le résultat opérationnel de la période ; les différences de change liées à des opérations de financement sont comptabilisées en résultat financier ou en capitaux propres.

6.4 Conversion des états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro (monnaie de présentation)

Le bilan est converti en euro au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. Le compte de résultat et les flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux de change moyens. Les différences résultant de la conversion des états financiers de ces filiales sont enregistrées en écarts de conversion au sein des capitaux propres en autres éléments du résultat global. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont comptabilisées en résultat.

7 Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », dès lors qu'ils sont significatifs, les actifs et passifs détenus en vue de leur cession ne sont plus amortis et sont présentés séparément au bilan pour une valeur représentant le plus faible montant entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Un actif est considéré comme détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les éléments du bilan relatifs aux activités destinées à être cédées ou abandonnées sont présentés sur des lignes spécifiques des comptes consolidés annuels. Les éléments du résultat relatifs à ces activités destinées à être cédées ou abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées s'ils présentent un caractère significatif pour le Groupe.

8 Prise en compte des risques climatiques

Au cours de l'exercice 2023, le Groupe a procédé à sa première analyse de scénarios climatiques pour trois catégories de risques identifiés, et ce conformément aux recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*). Ces risques concernent les pénuries de matières premières agricoles, le risque d'interruption des activités sur nos sites de production, et le renforcement de la législation sur les mécanismes de taxation carbone.

Les résultats de cette analyse indiquent à long terme que seuls certains terroirs et sites de production, principalement localisés en Inde et au Brésil, sont susceptibles d'être exposés à des épisodes climatiques extrêmes.

Concernant les impacts des tarifications carbone, Pernod Ricard estime qu'en atteignant son objectif SBT 2030 (*Science-Based Targets*), l'entreprise générerait des économies grâce à la réduction des coûts d'exploitation liée à la diminution des émissions de scopes 1 et 2. L'estimation des impacts directs et indirects tout au long de la chaîne de valeur de Pernod Ricard reste toujours en cours en raison de leur complexité. Cependant, bien qu'il soit encore difficile à prévoir, il n'est pas impossible que cette réduction des dépenses énergétiques ainsi que le plan d'adaptation au renforcement des tarifications carbone puissent entraîner un avantage financier à long terme par rapport à un scénario de statu quo sans mesure de décarbonation supplémentaire mise en œuvre.

Considérant les informations étudiées à date, le Groupe estime que les changements climatiques n'impactent pas à court terme les hypothèses prises pour l'établissement des états financiers compte tenu de la nature de ses activités et de son implantation géographique. La prise en compte de l'atténuation et de l'adaptation

du Groupe au changement climatique se traduit notamment dans sa stratégie « Good times from a Good Place » au travers de ses engagements en matière de « Net zero Carbon », d'approvisionnement en matières premières agricoles durables, d'empreinte sur ses terroirs et de circularité de ses emballages et objets promotionnels.

Par ailleurs :

- Pernod Ricard a pris en compte les effets futurs jugés les plus probables à moyen et long terme relatifs à ces enjeux climatiques, aux modes de consommation plus responsables et aux coûts destinés à mettre en œuvre la stratégie *Good times from a Good Place*, dans ses plans d'affaires pour l'élaboration de ses tests de dépréciation. L'exposition du groupe aux conséquences climatiques pourrait notamment se traduire par une évolution du prix des matières premières, de l'énergie et du transport.
- La mise en œuvre de cette stratégie ne remet pas en cause la durée d'utilisation de ses actifs corporels. En revanche, afin de répondre à sa feuille de route, le Groupe investit dans des actifs supplémentaires qui visent à réduire l'impact climatique de ses activités.
- Les engagements climatiques de Pernod Ricard en matière de réduction des gaz à effet de serre et de réduction de sa consommation d'eau se traduisent également dans sa stratégie de financement :
 - Depuis 2022, le Groupe a émis des emprunts obligataires *sustainability-linked* pour un montant total de 1,9 milliard d'euros. Les taux d'intérêt de ces financements sont liés à l'atteinte des objectifs de développement durable du Groupe.
 - Pernod Ricard a également signé ses premières lignes de crédit renouvelables liées au développement durable d'un montant total de 2,1 milliards d'euros, pour refinancer un emprunt arrivant à échéance en juin 2024.

Note 1.2 Faits marquants de l'exercice

1 Acquisitions et cessions d'activités

Renforcement du partenariat avec Sovereign Brands

Pernod Ricard a conclu en date du 30 novembre 2022 un accord renforçant son partenariat avec Sovereign Brands et conduisant à une prise de participation complémentaire d'environ 23 % à celle de 10 % qui était détenue depuis septembre 2021. Sovereign Brands est une entreprise familiale fondée par les frères Brett et Brian Berish, qui comptent parmi les créateurs de marques de spiritueux les plus créatifs et innovants.

Le Groupe possède un portefeuille unique de marques avant-gardistes dans leurs catégories respectives, présentes dans le monde entier et en particulier aux États-Unis, premier marché mondial des vins et spiritueux. Cette acquisition confère à Pernod Ricard une détention de 33 % de son capital et de ses droits de vote.

Dans le cadre de cet accord, le Groupe dispose également de diverses options d'achats, dont une première option exerçable sur une période actuellement ouverte de 6 ans, permettant à Pernod Ricard de porter sa détention à 50,1 % du capital et de prendre le contrôle de la société. En cas d'exercice de cette première option d'achat, les partenaires disposeraient d'une option de vente portant sur environ 10 % du capital, reflétée par ailleurs au sein des engagements hors bilan, en note 6.3 des annexes aux comptes consolidés.

L'analyse des modalités de mise en œuvre de la première option d'achat conduit Pernod Ricard à consolider Sovereign Brands par intégration globale à compter du 30 novembre 2022. Le Groupe dispose également d'options d'achats subséquentes lui permettant d'acquérir graduellement jusqu'à 100 % du capital de Sovereign Brands.

Par ailleurs, cette opération a abouti à la comptabilisation d'un résultat de cession sur la quote-part préalablement détenue de 10 %, reconnu en autres produits et charges opérationnels pour 68 millions d'euros, dont 24 millions d'euros relatifs au recyclage en compte de résultat des écarts de conversion reconnus en capitaux propres depuis le 1^{er} septembre 2021.

Acquisition de Código 1530, tequila Ultra Premium et Prestige

Pernod Ricard a conclu en date du 1^{er} décembre 2022 un accord d'acquisition de 50,1 % du capital et des droits de votes des sociétés composant le groupe Código, lui permettant de renforcer son portefeuille de spiritueux à base d'agaves. Ces sociétés sont contrôlées et consolidées par intégration globale.

Acquisition de Skrewball, whiskey américain super-premium aromatisé au beurre de cacahuète

Pernod Ricard a conclu en date du 30 avril 2023 un accord d'acquisition de 70 % du capital et 100 % des droits de votes de Skrewball LLC. Cette opération permet au Groupe d'étoffer son portefeuille de marques emblématiques dans la catégorie en forte croissance des whiskeys aromatisés. La société Skrewball LLC est consolidée par intégration globale à compter du 30 avril 2023.

Actifs et passifs acquis dans le cadre de ces opérations

En millions d'euros	Sovereign Brands
Actif net acquis à 100 % *	1 065
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle **	717
Goodwill provisoire, en quote-part du Groupe	478
Juste-valeur de la contrepartie transférée et de la détention préalable	826
* Comprenant principalement des marques pour 879 millions d'euros, des actifs opérationnels et de la trésorerie.	
** Les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés à leur quote-part dans la juste-valeur des actifs et passifs des entités concernées.	

En millions d'euros	Código
Actif net acquis à 100 % *	176
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle **	88
Goodwill provisoire, en quote-part du Groupe	147
Juste-valeur de la contrepartie transférée	236
* Comprenant principalement la marque pour 148 millions d'euros.	
** Les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés à leur quote-part dans la juste-valeur des actifs et passifs des entités concernées.	

En millions d'euros	Skrewball
Actif net acquis à 100 % *	83
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle **	25
Goodwill provisoire, en quote-part du Groupe	160
Juste-valeur de la contrepartie transférée	218
* Comprenant principalement la marque pour 88 millions d'euros.	
** Les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés à leur quote-part dans la juste-valeur des actifs et passifs de l'entité.	

2 Émissions et remboursements obligataires

Le 15 juillet 2022, Pernod Ricard SA a remboursé en totalité une obligation de 800 millions d'US dollars arrivée à échéance portant un coupon de 4,25 %. Pernod Ricard SA a procédé le 2 novembre 2022 à une émission obligataire sustainability-linked de 1 100 millions d'euros composées de deux tranches une à 6 ans pour 600 M€ et une à 10 ans pour 500 M€, portant respectivement intérêts au taux annuel fixe de 3,25 % et 3,75 %. Deux engagements environnementaux ont été indexés à cette obligation : la réduction du montant absolu d'émission de gaz à effet de serre du Groupe (Scopes 1 et 2) et la diminution de sa consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries. Les conditions financières de cette obligation seront impactées par un ajustement du taux du coupon de 0,125 % en cas de non-atteinte de la cible sur l'un des deux critères sélectionnés à la date de première observation des objectifs, soit à la fin de l'année fiscale 2025 et de 0,25 % en cas de non-atteinte de la cible sur l'un des deux critères sélectionnés à la date de deuxième période d'observation des objectifs, soit à la fin de l'année fiscale 2030. Cet ajustement s'appliquera à compter du premier jour de la période d'intérêts qui suit la première et deuxième date d'observation jusqu'à la maturité de l'obligation.

Le 27 avril 2023, Pernod Ricard a signé une nouvelle ligne de crédit indexée sur des indicateurs de développement durable pour un montant de 2,1 milliards d'euros, venant refinancer par avance sa ligne de crédit existante de 2,5 milliards d'euros arrivant à maturité en juin 2024. La maturité initiale est de 5 ans, soit le 27 avril 2028 avec une clause d'extension de deux fois 1 an. Cette ligne de crédit lie ses conditions de financement à deux objectifs environnementaux, la réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre des sites de production du groupe Pernod Ricard (émissions dites de Scopes 1 et 2) et la diminution de la consommation d'eau par unité d'alcool produite dans ses distilleries.

3 Impact du conflit russo-ukrainien

Dans le contexte de guerre entre la Russie et l'Ukraine, Pernod Ricard a pris la décision fin avril 2023 de mettre un terme à toutes les exportations de ses marques internationales vers la Russie. L'arrêt de la distribution du portefeuille du Groupe en Russie est un processus qui prendra plusieurs mois à aboutir.

Pernod Ricard a adapté son organisation locale en cohérence avec cette décision, et l'impact total de cette réorganisation, principalement des indemnités de départ, a été comptabilisé en autres produits et charges opérationnels.

Les actifs résiduels détenus par le Groupe dans le pays ne sont pas significatifs et concernent principalement les stocks et les droits d'utilisation des actifs en location.

NOTE 2 Information sectorielle

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis et est comptabilisé dans le compte de résultat lors du transfert de contrôle des produits. Il est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises commerciales ou rabais, de certains coûts d'opérations commerciales et promotionnelles ainsi que des taxes relatives aux ventes, notamment les droits d'accises.

Coûts des opérations commerciales et promotionnelles

En application de la norme IFRS 15, certains coûts de prestations commerciales, comme les programmes de publicité en coopération avec les distributeurs, les coûts de référencement des nouveaux produits et les actions promotionnelles sur les lieux de vente, les frais publi-promotionnels, viennent en réduction du chiffre d'affaires s'il n'existe pas de service séparable dont la juste valeur puisse être mesurée de manière fiable.

Droits et taxes

En application de la norme IFRS 15, certains droits d'importation, par exemple en Asie, sont classés en coût des ventes, car ils ne sont pas spécifiquement facturés aux clients (comme l'est par exemple la vignette Sécurité sociale en France).

Escomptes

En application de la norme IFRS 15, les escomptes de caisse accordés pour les règlements anticipés ne sont pas considérés comme des transactions financières mais constituent une déduction du chiffre d'affaires.

Marge brute après coûts logistiques, contribution après frais publi-promotionnels, résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels

La marge brute après coûts logistiques correspond au chiffre d'affaires hors droits et taxes, diminué des coûts des ventes et des coûts logistiques. La contribution après frais publi-promotionnels inclut la marge brute après coûts logistiques et les frais publi-promotionnels. Le Groupe applique la recommandation de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2013-R03 notamment dans la définition du résultat opérationnel courant. Le résultat opérationnel courant correspond à la contribution après frais publi-promotionnels diminuée des frais commerciaux et généraux et est l'indicateur utilisé pour apprécier la performance opérationnelle du Groupe. Il exclut les autres produits et charges opérationnels tels que les coûts liés aux restructurations, les plus ou moins-values de cession, les dépréciations d'actifs corporels et incorporels ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont exclus du résultat opérationnel courant compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal et peu fréquent qui fausserait la lecture de la performance du Groupe. La nature de ces autres produits et charges opérationnels est détaillée en Note 3.1 – *Autres produits et charges opérationnels*.

Le Groupe est centré autour de l'activité de vente et production de vins et spiritueux, et est organisé en trois secteurs opérationnels qui sont les zones géographiques : Amérique, Europe et Asie/Reste du Monde.

La Direction du Groupe évalue la performance des secteurs opérationnels à partir du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant, défini comme la marge brute après coûts logistiques, diminuée des investissements publi-promotionnels et des frais de structure. Les secteurs présentés sont identiques à ceux figurant dans l'information fournie à la Direction Générale, notamment pour l'analyse de la performance.

Les éléments de résultat et de bilan sont répartis entre les secteurs sur la base de la destination des ventes ou des profits. Les données par secteur opérationnel suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés. Les transferts entre secteurs sont réalisés à des prix de marché.

Au 30.06.2022 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	4 565	7 049	5 204	16 818
<i>Dont produits intersegments</i>	<i>1 432</i>	<i>2 611</i>	<i>2 074</i>	<i>6 116</i>
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 133	4 438	3 130	10 701
Marge brute après coûts logistiques	2 059	2 496	1 918	6 473
Contribution après frais publi-promotionnels	1 491	1 862	1 422	4 775
Résultat opérationnel courant	1 014	1 220	790	3 024
Autres informations				
Investissements courants	76	159	382	616
Charges d'amortissements et de dépréciation	(39)	(114)	(237)	(391)

Au 30.06.2023 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	4 076	6 371	9 297	19 744
<i>Dont produits intersegments</i>	595	1 179	5 832	7 606
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 481	5 191	3 465	12 137
Marge brute après coûts logistiques	2 220	2 969	2 057	7 246
Contribution après frais publi-promotionnels	1 534	2 229	1 544	5 307
Résultat opérationnel courant	965	1 516	867	3 348
Autres informations				
Investissements courants	185	163	486	834
Charges d'amortissements et de dépréciation	(73)	(104)	(289)	(467)

L'impact des droits d'utilisation sur les investissements courants et charges d'amortissements et de dépréciation se présente comme suit:

Au 30.06.2023 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Investissements courants	17	57	56	129
Charges d'amortissements et de dépréciation	(14)	(49)	(57)	(120)

Ventilation du chiffre d'affaires

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023	Variation (en millions d'euros)	Variation (%)
Marques Stratégiques Internationales	6 780	7 694	914	13 %
Marques Stratégiques Locales	1 917	2 151	234	12 %
Vins stratégiques	485	478	(7)	(1 %)
Spécialités	598	755	157	26 %
Autres produits	921	1 059	138	15 %
TOTAL	10 701	12 137	1 436	13 %

NOTE 3 Notes relatives au compte de résultat

Note 3.1 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les pertes de valeurs d'actifs corporels et incorporels, les coûts liés aux restructurations et intégrations, les plus ou moins-values de cession, ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont exclus du résultat opérationnel courant compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal et peu fréquent qui fausserait la lecture de la performance du Groupe.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Pertes de valeur d'actifs corporels et incorporels	(10)	(35)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition	(8)	125
Charges nettes de restructuration et de réorganisation	(23)	(163)
Litiges et risques	(17)	18
Autres produits et charges opérationnels non courants	(5)	(28)
Autres produits et charges opérationnels	(62)	(83)

Au 30 juin 2023, les autres produits et charges opérationnels se composent principalement de charges de restructurations pour (163) millions d'euros, et de produits et charges liés à l'activité M&A pour 125 millions d'euros, notamment des plus-values sur cession d'actifs corporels et des cessions de quotes-parts préalablement détenues en mise en équivalence (paragraphe 1 de la Note 1.2 – *Faits marquants de la période*).

Note 3.2 Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Charges de la dette financière nette	(236)	(267)
Charges financières sur dettes locatives	(12)	(12)
Produits d'intérêts de la dette financière nette	48	7
Coût de la dette financière nette	(200)	(272)
Commissions de structuration et de placement	(2)	(2)
Impact financier net des retraites et avantages assimilés	(11)	(11)
Autres produits et charges financiers courants, nets	(1)	(7)
Résultat financier courant	(215)	(291)
Résultat de change	(20)	(30)
Autres éléments financiers non courants	(24)	(5)
RÉSULTAT FINANCIER TOTAL	(260)	(327)

Au 30 juin 2023, le coût de la dette financière nette provient des charges financières relatives aux emprunts obligataires pour 204 millions d'euros, aux contrats de *factoring* et titrisation pour 31 millions d'euros, aux intérêts sur dettes locatives pour 12 millions d'euros et à d'autres frais pour 25 millions d'euros.

Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 2,6 % sur l'exercice 2022/23 contre 2,3 % sur l'exercice 2021/22.

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier est défini comme le coût de la dette financière nette augmenté des commissions de structuration et de placement rapporté à l'encours moyen calculé à partir de l'endettement financier net augmenté de l'encours moyen des programmes de *factoring* et titrisation.

Note 3.3 Impôt sur les bénéfiques

Analyse de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Impôt exigible	(580)	(624)
Impôt différé	(97)	(27)
TOTAL	(676)	(651)

Analyse du taux d'impôt effectif – Résultat net des activités poursuivies avant impôt

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Résultat opérationnel	2 963	3 265
Résultat financier	(260)	(326)
Base d'imposition	2 703	2 938
Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France	(768)	(759)
Effet des écarts de taux d'imposition par juridiction	211	172
Impact fiscal lié aux variations de taux de change	(14)	17
Réestimation des impôts différés liée à des changements de taux	5	(1)
Incidence des reports déficitaires utilisés/non reconnus	(8)	31
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit/majoré	–	–
Impôts sur distributions	(35)	(40)
Autres impacts	(67)	(72)
Charge d'impôt effective	(676)	(651)
Taux effectif d'impôt	25 %	22 %

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé et sont déterminés selon la méthode du report variable. Les impôts différés relatifs aux droits d'utilisation et aux dettes locatives sont comptabilisés sur une base nette. Les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé. Des actifs d'impôt différé sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés. Pour apprécier la capacité du Groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte des prévisions de résultats fiscaux futurs.

Les impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur recouvrabilité est probable compte tenu des projections de résultat fiscal réalisées par le Groupe à la clôture de chaque exercice. L'ensemble des hypothèses retenues, dont notamment la croissance du résultat opérationnel et du résultat financier compte tenu des taux d'intérêt, fait l'objet d'une actualisation par le Groupe en fin d'exercice sur la base des données déterminées par les Directions concernées.

Les impôts différés se décomposent ainsi par nature :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Marges en stocks	180	200
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	20	25
Provisions pour retraites	65	59
Actifs d'impôt différé lié aux déficits reportables	1 028	1 047
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	551	537
TOTAL ACTIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	1 844	1 870
Amortissements dérogatoires	190	202
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	2 734	2 739
Actifs de couverture sur retraites et autres	215	193
TOTAL PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	3 139	3 134

Les déficits fiscaux reportables (reconnus et non reconnus) représentent une économie potentielle d'impôts de 1 284 millions d'euros au 30 juin 2023 et 1 298 millions d'euros au 30 juin 2022. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2023 et au 30 juin 2022 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

Au 30 juin 2022

<i>Années</i>	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2022	–	2
2023	–	4
2024	–	5
2025	1	2
2026 et suivantes	836	226
Sans date de péremption	191	31
TOTAL	1028	270

Au 30 juin 2023

<i>Années</i>	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2023	–	5
2024	–	3
2025	–	3
2026	1	4
2027 et suivantes	737	211
Sans date de péremption	309	12
TOTAL	1 047	237

Les passifs d'impôt exigible du Groupe se répartissent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	30.06.2022	30.06.2023
Autres passifs d'impôt exigible	151	5
Positions fiscales incertaines	112	108
TOTAL PASSIF D'IMPÔT EXIGIBLE	263	113

Note 3.4 Résultat par action

Les résultats nets par action de base et après dilution sont calculés à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation, déduction faite du nombre moyen pondéré des éléments dilutifs.

Le calcul du résultat par action après dilution tient compte de l'impact potentiel de l'exercice de l'ensemble des instruments dilutifs (tels que les options d'achat et de souscription d'actions, les emprunts convertibles, etc.) sur le nombre théorique d'actions. Lorsque les fonds sont recueillis à la date de l'exercice des droits rattachés aux instruments dilutifs, la méthode dite « du rachat d'actions » est utilisée pour déterminer le nombre théorique d'actions à prendre en compte. Lorsque les fonds sont recueillis à la date d'émission des instruments dilutifs, le résultat net est retraité du montant net d'impôt des frais financiers relatifs à ces instruments.

Numérateur (en millions d'euros)	30.06.2022	30.06.2023
Résultat net part du Groupe	1 996	2 262
Dénominateur (en nombre d'actions)		
Nombre moyen d'actions en circulation	259 031 734	256 048 280
Effet dilutif des attributions d'actions de performance	544 063	701 248
Effet dilutif des stock-options et options de souscription	143 644	128 725
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	259 719 441	256 878 253
Résultat par action (en euros)		
Résultat net part du Groupe par action de base	7,71	8,84
Résultat net part du Groupe par action après dilution	7,69	8,81

Note 3.5 Charges par nature

Le résultat opérationnel inclut notamment les charges d'amortissement et de dépréciation ainsi que les charges de personnel suivantes :

En millions d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Charges d'amortissement et de dépréciation sur immobilisations corporelles et incorporelles	(391)	(466)
Salaires et charges sociales	(1,374)	(1 565)
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	(45)	(34)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	(40)	(44)
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	(1,459)	(1 643)

NOTE 4 Notes relatives au bilan

Note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'entrée. À l'exception des actifs à durée de vie indéfinie, elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité, en général jusqu'à cinq ans, et sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable. Les charges d'amortissements des immobilisations incorporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

Dans le cadre des activités du Groupe, conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception de certains frais de développement qui remplissent les critères de capitalisation prévus par la norme.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2022
	30.06.2021	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Goodwill	5 642	224	–	–	418	–	6 284
Marques	12 894	58	–	2	985	–	13 935
Autres immobilisations incorporelles	541	73	–	94	31	14	565
Valeurs brutes	19 076	354	–	95	1 434	15	20 784
Goodwill	(137)	–	–	–	(2)	–	(139)
Marques	(2 369)	–	(10)	(1)	(256)	–	(2 634)
Autres immobilisations incorporelles	(340)	–	(42)	(93)	(20)	(45)	(354)
Amortissements/dépréciations	(2 847)	–	(52)	(94)	(278)	(45)	(3 127)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	16 230	354	(52)	1	1 156	(30)	17 657

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2023
	30.06.2022	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Goodwill	6 284	827	–	–	(211)	(4)	6 896
Marques	13 935	1 125	–	–	(459)	(1)	14 600
Autres immobilisations incorporelles	565	48	–	(33)	(18)	9	572
Valeurs brutes	20 784	2 000	–	(33)	(688)	4	22 068
Goodwill	(139)	–	(12)	–	1	4	(146)
Marques	(2 634)	–	(21)	–	105	–	(2 550)
Autres immobilisations incorporelles	(354)	–	(63)	33	11	1	(372)
Amortissements/dépréciations	(3 127)	–	(96)	33	117	5	(3 068)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	17 657	2 000	(96)	–	(571)	9	19 000

Goodwill

Les goodwill font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Pour ce test, les goodwill sont ventilés par zone géographique sur la base de regroupements d'actifs à la date de chaque regroupement d'entreprises. Ces regroupements d'actifs correspondent à des ensembles d'actifs générant conjointement des flux de trésorerie identifiables et largement indépendants. En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat de l'exercice.

Les goodwill sont principalement issus des acquisitions d'Allied Domecq en juillet 2005 et de Vin&Sprit en juillet 2008. La variation de la valeur des goodwill sur la période s'explique principalement par les acquisitions mentionnées en Note 1.2.1 – *Faits marquants de l'exercice – Acquisitions et cessions* ainsi que par les variations de change.

Marques

La valeur d'entrée des marques acquises est déterminée sur la base d'un calcul actuariel des profits futurs ou selon la méthode des redevances et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques acquises dans le cadre d'acquisition de sociétés étrangères sont libellées dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise.

Les principales marques valorisées au bilan sont : Absolut, Ballantine's, Beefeater, Bumbu, Chivas Regal, Kahlúa, Luc Belaire, Malibu et Martell, lesquelles ont été, pour l'essentiel, reconnues lors des acquisitions des sociétés Seagram, Allied Domecq et Vin&Sprit. La variation de la valeur brute des marques sur la période s'explique principalement par les acquisitions mentionnées en Note 1.2.1 – *Faits marquants de l'exercice – Acquisitions et cessions* ainsi que par les variations de change.

Perte de valeur des actifs immobilisés

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (*goodwill* et marques).

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT), correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Les UGT s'identifient aux actifs liés aux marques du Groupe et sont réparties selon les trois secteurs géographiques définis par le Groupe, sur la base des destinations des produits. Les tests de dépréciation des UGT sont réalisés au 3^e trimestre et font l'objet d'un suivi régulier jusqu'à la date de clôture afin de contrôler la pertinence des plans d'affaires et l'incidence des évolutions des données de marché sous-jacentes aux taux d'actualisation retenus.

Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée selon des projections de flux de trésorerie sur une période de 19 ans. Cette durée permet de refléter les caractéristiques des marques du Groupe et de leurs actifs de production qui ont une durée de vie élevée. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluri-annuels, extrapolés sur les années suivantes en faisant converger progressivement la croissance de la dernière année du Plan par marque et par

marché vers le taux de croissance à l'infini. Le calcul prend en compte une valeur terminale correspondant à la capitalisation des flux de trésorerie générés la dernière année de prévision. Les hypothèses retenues en matière d'évolution des ventes et des dépenses publi-promotionnelles sont déterminées par la Direction en fonction des résultats passés et des tendances de développement à long terme des marchés concernés. La méthodologie de projection des cash flows intègre, au niveau du besoin en fonds de roulement et des investissements, une prise en compte des spécificités des alcools blancs et des alcools à maturation. Les évaluations de flux de trésorerie actualisés sont sensibles à ces hypothèses ainsi qu'aux modes de consommation et aux facteurs économiques.

La valeur de marché correspond au prix de cession, net des coûts de la vente, qui pourrait être obtenu lors d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché ou à des multiples de résultat observés lors de transactions récentes portant sur des actifs comparables. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est un taux après impôt, appliqué à des flux de trésorerie après impôt et correspond au coût moyen pondéré du capital. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque marché ou zone géographique en fonction des risques qu'ils représentent. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou des circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

Outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux marques, il est procédé à des tests ponctuels en cas d'indication de perte de valeur des actifs détenus.

Les données et hypothèses utilisées pour les tests de dépréciation annuels sont les suivantes :

En millions d'euros	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill au 30.06.2023	Valeur nette comptable des marques au 30.06.2023	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation 2022	Taux d'actualisation 2023	Taux de croissance à l'infini
Europe	Valeur d'utilité approchée	2 077	4 493	5,66 %	6,85 %	De - 1 % à + 2,5 %
Amérique	selon la méthode des flux	3 802	6 747	7,17 %	8,12 %	De - 1 % à + 2,5 %
Asie/Reste du Monde	de trésorerie actualisés	871	810	7,66 %	8,44 %	De - 1 % à + 2,5 %

Est détaillé ci-dessous le montant de l'éventuelle dépréciation additionnelle au 30 juin 2023 des actifs composant des UGT ou des *goodwill*, qui résulterait :

- d'une diminution de 50 points de base (pb) du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels ;
- d'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation après impôt ;
- d'une augmentation de 100 points de base du taux d'actualisation après impôt ; ou
- d'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini sur la durée des plans pluriannuels.

En millions d'euros	Baisse de 50 pb du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels	Hausse de 50 pb du taux d'actualisation après impôt	Hausse de 100 pb du taux d'actualisation après impôt	Baisse de 50 pb du taux de croissance à l'infini
	Europe	(4)	(8)	(48)
Amérique	-	-	(56)	-
Asie/Reste du Monde	-	-	(9)	-
TOTAL	(4)	(8)	(113)	(5)

Note 4.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et sont détaillées par composant. L'amortissement est calculé selon le mode linéaire appliqué à la durée d'utilisation estimée. Cette durée d'utilité est revue régulièrement. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Constructions	15 à 50 ans
Installations, matériel et outillage	5 à 15 ans
Autres immobilisations	3 à 5 ans
Pieds de vigne	25 à 33 ans

Les charges d'amortissements des immobilisations corporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel. Conformément aux amendements des normes IAS 41 et IAS 16, les pieds de vigne sont, depuis le 1^{er} juillet 2016, valorisés au coût d'acquisition et amortis sur leur durée d'utilité. Les produits agricoles (récoltes) restent comptabilisés selon IAS 41 à leur juste valeur diminuée des frais estimés de vente, dès lors qu'il est possible d'obtenir un référentiel de prix fiable, par exemple

en faisant référence à un marché actif. Les variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat. Les terrains sur lesquels sont plantés les actifs biologiques sont évalués conformément à la norme IAS 16.

Conformément à la norme IFRS 16 applicable à compter du 1^{er} juillet 2019, les droits d'utilisation sur contrats de location sont comptabilisés en immobilisation corporelle dans les catégories correspondant aux actifs sous-jacents, en contrepartie de la reconnaissance d'une dette locative. Il s'agit essentiellement de bureaux occupés par le Groupe et présentés dans la catégorie Constructions. La valeur des droits d'utilisation est déterminée à partir du montant de la dette locative, ajustée du montant des loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux, des avantages reçus des bailleurs et, le cas échéant, des coûts de remise en état. Le droit d'utilisation relatif aux contrats de location est amorti sur la durée du contrat. Les principes comptables relatifs à la détermination de la dette locative sont détaillés en Note 4.8 – *Passifs financiers*.

Les immobilisations corporelles, droits d'utilisation compris, sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2022	Dont droits d'utilisation
	30.06.2021	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements		
Terrains	405	96	–	5	8	(1)	503	62
Constructions	1 838	110	–	36	53	75	2 040	497
Installations techniques	2 264	99	–	66	80	131	2 509	48
Autres immobilisations corporelles	923	95	–	37	16	8	1 004	75
Immobilisations en cours	220	307	–	1	9	(234)	301	–
Avances et acomptes/ immobilisations corporelles	7	5	–	–	1	(4)	9	–
Valeurs brutes	5 658	711	–	146	167	(24)	6 366	682
Terrains	(48)	–	(10)	(1)	(2)	1	(59)	(21)
Constructions	(691)	(1)	(117)	(30)	(22)	(6)	(807)	(174)
Installations techniques	(1 317)	–	(141)	(61)	(44)	2	(1 439)	(22)
Immobilisations en cours	(425)	–	(70)	(29)	(8)	4	(469)	(41)
Amortissements/ dépréciations	(2 481)	(1)	(339)	(121)	(76)	1	(2 775)	(259)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 177	710	(339)	25	91	(23)	3 591	424

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2023	Dont droits d'utilisation
	30.06.2022	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements		
Terrains	503	23	–	(9)	(12)	19	524	60
Constructions	2 040	110	–	(42)	(45)	84	2 147	505
Installations techniques	2 509	119	–	(67)	(63)	68	2 566	39
Autres immobilisations corporelles	1 004	142	–	(41)	(12)	27	1 120	82
Immobilisations en cours	301	447	–	(1)	(10)	(260)	477	–
Avances et acomptes/ immobilisations corporelles	9	9	–	–	(1)	(5)	12	–
Valeurs brutes	6 366	850	–	(160)	(143)	(67)	6 845	686
Terrains	(59)	–	(9)	–	3	(7)	(72)	(18)
Constructions	(807)	(2)	(133)	31	21	(1)	(891)	(210)
Installations techniques	(1 439)	(5)	(148)	60	34	34	(1 464)	(18)
Immobilisations en cours	(469)	(1)	(80)	34	10	(10)	(516)	(43)
Amortissements/ dépréciations	(2 775)	(8)	(370)	125	68	16	(2 944)	(290)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 591	842	(370)	(35)	(75)	(51)	3 901	396

Note 4.3 Actifs financiers

Les actifs financiers sont composés principalement de participations du Groupe dans des sociétés non consolidées, de prêts, cautions et dépôts, de dépôts de garantie requis par la réglementation fiscale de certains pays et des actifs de régime dans le cadre des engagements de retraite (n'entrant pas dans le périmètre de IFRS 9).

Instruments de capitaux propres

Les titres non consolidés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Les résultats de juste valeur comme les résultats de cession sont enregistrés selon l'intention du management (i) dans le compte de résultat dans la rubrique des Produits financiers/ Charges financières – autres éléments financiers non courants ou (ii) en capitaux propres consolidés dans la rubrique des autres éléments du résultat global et ne sont pas recyclés en résultat.

La juste valeur est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. La juste valeur des actifs financiers cotés sur un marché financier est leur cours de Bourse. Pour les autres titres non consolidés, les critères de valorisation généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

Prêts, cautions et dépôts

Les prêts, cautions et dépôts sont évalués au coût amorti.

En millions d'euros	30.06.2022		30.06.2023	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs financiers nets				
Instruments de capitaux propres	–	345	–	432
Autres actifs financiers	–	247	–	237
Prêts, cautions et dépôts nets				
Prêts, cautions et dépôts	–	169	–	186
Total actifs financiers non courants nets	–	761	–	855
Instruments dérivés	32	4	15	5
ACTIFS FINANCIERS	32	766	15	860

Le tableau ci-dessous présente les mouvements des actifs financiers, hors instruments dérivés :

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2022
	30.06.2021	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Autres actifs financiers	294	–	–	–	3	(49)	247
Instruments de capitaux propres	293	113	–	3	20	(79)	345
Prêts, cautions et dépôts	107	57	–	7	10	3	171
Valeurs brutes	694	170	–	10	33	(125)	763
Provisions autres actifs financiers	(0)	–	–	–	–	–	(0)
Provisions sur instruments de capitaux propres	(7)	–	–	–	(0)	7	–
Provisions prêts, cautions et dépôts	(2)	–	(0)	(0)	(0)	–	(1)
Provisions	(9)	–	(0)	(0)	(0)	7	(1)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	685	170	(0)	9	33	(118)	761

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2023
	30.06.2022	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Autres actifs financiers	247	2	–	–	(2)	(7)	239
Instruments de capitaux propres	345	119	–	(2)	(16)	(15)	432
Prêts, cautions et dépôts	171	51	–	(40)	(1)	6	187
Valeurs brutes	763	173	–	(41)	(19)	(16)	859
Provisions autres actifs financiers	–	–	(3)	–	–	–	(3)
Provisions prêts, cautions et dépôts	(1)	–	–	–	–	–	(1)
Provisions	(1)	–	(3)	–	–	–	(4)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	761	173	(3)	(42)	(19)	(16)	855

Les autres actifs financiers au 30 juin 2023 incluent 230 millions d'euros de plan en surplus lié aux engagements sociaux par rapport à 239 millions d'euros à fin juin 2022. Cette variation est principalement liée à l'évolution des hypothèses actuarielles sur la période (cf. Note 4.7 – Provisions).

Les instruments de capitaux propres au 30 juin 2023 se composent principalement des titres non consolidés détenus par le Groupe, et notamment ceux portés les activités Convivialité Ventures, la branche de capital-investissement du Groupe.

Note 4.4 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût (coût d'acquisition et coût de transformation, y compris les coûts indirects de production) ou de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente minoré des coûts estimés pour l'achèvement et la vente de ces stocks. La majeure partie des stocks est évaluée selon la méthode des coûts moyens pondérés. Le prix de revient des stocks à cycle long est calculé, de façon uniforme, en incluant les coûts de distillation et de vieillissement. Ces stocks sont classés en actif courant, bien qu'une part substantielle de ceux-ci ne soit destinée à la vente qu'après un délai de stockage supérieur à un an, pour satisfaire au processus de vieillissement de certains vins et spiritueux.

La répartition des stocks et encours de production à la clôture est la suivante :

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2022
	30.06.2021	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	177	41	–	11	–	228
Encours de biens	5 486	287	–	85	(6)	5 847
Stocks de marchandises	646	188	–	41	–	876
Produits finis	331	143	–	22	(2)	495
Valeurs brutes	6 641	659	–	158	(8)	7 446
Matières premières	(16)	–	(9)	(1)	–	(15)
Encours de biens	(29)	–	(5)	(1)	2	(24)
Stocks de marchandises	(23)	–	(14)	(3)	–	(24)
Produits finis	(17)	–	–	(1)	–	(14)
Dépréciations	(86)	–	(27)	(5)	2	(77)
STOCKS NETS	6 555	659	(27)	153	(6)	7 369

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2023
	30.06.2022	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	228	80	–	(10)	4	303
Encours de biens	5 847	623	–	(37)	4	6 437
Stocks de marchandises	876	87	–	(84)	11	890
Produits finis	495	79	–	(19)	(17)	538
Valeurs brutes	7 446	869	–	(150)	3	8 169
Matières premières	(15)	–	1	1	–	(13)
Encours de biens	(24)	–	5	–	–	(19)
Stocks de marchandises	(24)	–	(2)	2	1	(23)
Produits finis	(14)	–	3	1	–	(10)
Dépréciations	(77)	–	7	4	1	(65)
STOCKS NETS	7 369	869	7	(146)	4	8 104

Au 30 juin 2023, les encours de biens sont constitués à 82 % de stocks à vieillissement essentiellement destinés à la production de whisky et de cognac. Le Groupe ne connaît pas de dépendance significative vis-à-vis de ses fournisseurs.

Note 4.5 Détail des créances clients et autres créances opérationnelles

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, qui correspond généralement à leur valeur nominale. Des provisions pour dépréciation sont comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie de la créance.

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont détaillées au 30 juin 2022 et au 30 juin 2023 par échéance dans les tableaux ci-dessous :

En millions d'euros	Valeur nette comptable	Non échu	Échu selon les échéances suivantes				
			< 30 jours	De 31 à 90 jours	De 91 à 180 jours	De 181 à 360 jours	> 360 jours
EN VALEUR NETTE							
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2022	1 388	1 181	118	38	31	5	16
<i>Dont dépréciation</i>	<i>(127)</i>	<i>(25)</i>	<i>(3)</i>	<i>(19)</i>	<i>(9)</i>	<i>(8)</i>	<i>(63)</i>
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2023	1 814	1 616	100	42	25	18	11
<i>Dont dépréciation</i>	<i>(106)</i>	<i>(27)</i>	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(2)</i>	<i>(20)</i>	<i>(54)</i>

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles est la suivante :

En millions d'euros	2021/22	2022/23
Au 1^{er} juillet	104	127
Dotations de l'exercice	28	27
Reprises de l'exercice	(9)	(14)
Utilisations de l'exercice	(7)	(24)
Écart de change	11	(10)
AU 30 JUIN	127	106

Au 30 juin 2023, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées ; en particulier, les créances échues mais non dépréciées de plus de 12 mois n'ont pas révélé de risque de crédit complémentaire. Il n'existe pas de concentration de risques significative.

Au cours des deux derniers exercices, le Groupe a poursuivi ses programmes de cession de créances sur diverses filiales ayant donné lieu à des encours de créances cédées de 749 millions d'euros au 30 juin 2023 et de 602 millions d'euros au 30 juin 2022. La quasi-totalité des risques et avantages ayant été transférée, les créances ont été décomptabilisées.

Actifs décomptabilisés avec implication continue

En millions d'euros	Valeur comptable de l'implication continue					
	Coût amorti	Détenu jusqu'à l'échéance	Disponibles à la vente	Passifs financiers à la juste valeur	Juste valeur de l'implication continue	Exposition maximale
Implication continue						
Dépôt de garantie affacturation et titrisation	8	–	8	–	8	8

Note 4.6 Autres actifs courants

Les autres actifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Avances et acomptes versés	51	42
Créances d'impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	268	227
Charges constatées d'avance	83	122
Autres créances	34	44
TOTAL	435	435

Note 4.7 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions pour risques et charges sont comptabilisées pour faire face à des sorties de ressources probables, estimées et résultant d'obligations actuelles issues d'événements passés. Dans le cas où il existe une obligation potentielle résultant d'événements passés mais dont l'occurrence n'est pas probable ou dont l'estimation n'est pas fiable, ces passifs éventuels sont indiqués dans les engagements du Groupe. Les montants provisionnés sont évalués en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des obligations. Les provisions comprennent notamment :

- les provisions pour restructurations ;
- les provisions pour retraites et autres avantages assimilés ;
- les provisions pour litiges (fiscaux hors impôt sur les sociétés, juridiques, sociaux).

Les litiges font l'objet d'un suivi régulier, au cas par cas, par le département juridique de chaque filiale ou région ou par la Direction Juridique du Groupe et avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Une provision est comptabilisée dès lors qu'il devient probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation de la provision correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice et inscrit en résultat en « Autres produits et charges opérationnels » lorsqu'il est significatif et résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date d'arrêté des comptes par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués, aux coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, ainsi que les autres coûts (déménagement, formation des personnes mutées, etc.) liés directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisés dans les coûts de restructuration. Les montants provisionnés, correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration, sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif.

1 Détail des soldes de clôture

La répartition des provisions pour risques et charges à la clôture est la suivante :

En millions d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Provisions non courantes		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	361	349
Autres provisions pour risques et charges non courantes	318	294
Provisions courantes		
Provisions pour restructuration	27	68
Autres provisions pour risques et charges courantes	123	96
TOTAL	829	807

2 Variations des provisions (hors provisions pour pensions et indemnités de retraites)

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice							30.06.2023
	30.06.2022	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	Écarts de change	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	27	65	(13)	(6)	–	(6)	–	68
Autres provisions courantes	123	14	(10)	(19)	–	(8)	(4)	96
Autres provisions non courantes	318	40	(14)	(42)	5	(18)	5	294
TOTAL DES PROVISIONS	468	120	(37)	(66)	5	(32)	1	458

Certaines sociétés du Groupe sont engagées dans des litiges dans le cadre normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à un redressement. Les principaux litiges sont décrits en Note 6.5 – *Litiges*.

Au 30 juin 2023, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 390 millions d'euros, hors positions fiscales incertaines comptabilisées en passif d'impôt exigible. Le Groupe n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

La variation des « Autres provisions courantes et non courantes » sur l'exercice s'explique comme suit :

- les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires et de l'apparition de nouveaux risques, notamment fiscaux (hors impôt sur les sociétés) ;
- les reprises sont effectuées lors des paiements correspondants ou lorsque le risque est considéré comme éteint. Les reprises non utilisées concernent principalement la réévaluation ou la prescription de certains risques notamment fiscaux.

3 Provisions pour retraites

En accord avec les législations nationales, les engagements du Groupe se composent :

- d'avantages long terme postérieurs à l'emploi consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, retraites, frais médicaux, etc.) ;
- d'avantages long terme pendant l'emploi consentis aux employés.

Régimes à cotisations définies

Les cotisations à payer sont comptabilisées en charges lorsqu'elles deviennent exigibles. Le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est constatée au titre des régimes à cotisations définies.

Régimes à prestations définies

Pour les régimes à prestations définies, la méthode des unités de crédit projetées est utilisée pour valoriser la valeur actualisée au titre des prestations définies, le coût des services rendus au cours de l'exercice et, le cas échéant, des services passés. Le calcul est effectué à chaque clôture annuelle et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie). Les hypothèses retenues en 2021/22 et 2022/23 et leurs modalités de détermination sont détaillées ci-dessous.

Une provision est comptabilisée au bilan au titre de la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents (passifs actuariels) et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, évalués à leur juste valeur, et inclut les coûts des services passés et les pertes et gains actuariels.

Le coût des régimes à prestations définies est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- le coût des services est comptabilisé en résultat opérationnel. Il comprend :
 - le coût des services rendus au cours de la période,
 - le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu,
 - les pertes et gains résultant des liquidations ;
- la composante financière, comptabilisée en résultat financier, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- les réévaluations du passif (de l'actif) sont comptabilisées en autres éléments non recyclables du résultat global, et sont constituées pour l'essentiel des écarts actuariels, à savoir la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté. En fonction de la nature et des textes qui régissent les régimes dans certaines zones, si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, les éventuels actifs générés peuvent être limités à la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations attendues.

Le Groupe accorde des avantages en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière et d'autres avantages postérieurs à l'emploi, de type couverture maladie et assurance-vie :

- en France, les engagements sont composés essentiellement de régimes pour départs à la retraite (non financés) et de retraites complémentaires (pour partie financées) ;
- aux États-Unis et au Canada, les engagements sont composés de plans de retraite garantis aux salariés (financés) ainsi que de régimes d'assurance médicale post-emploi (non financés) ;
- en Irlande, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, les engagements sont essentiellement liés aux plans de retraite accordés aux salariés.

Les régimes à prestations définies concernent essentiellement les filiales situées au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe. Les régimes à prestations définies font l'objet d'une évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses

variant selon les pays. Dans le cadre de ces régimes de retraite, les salariés perçoivent un capital ou une rente viagère au moment de leur départ en retraite. Ces montants sont fonction de l'ancienneté, du salaire de fin de carrière et du poste occupé par le salarié. Au 30 juin 2023, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 3 378 millions d'euros, soit 95 % du montant total des engagements.

Certaines filiales, situées principalement en Amérique du Nord, accordent aussi à leurs salariés des couvertures maladie postérieures à l'emploi. Ces engagements ne sont pas préfinancés et sont évalués en utilisant les mêmes hypothèses que celles retenues pour les engagements de retraite des pays concernés.

Plusieurs filiales, principalement en Europe, offrent aussi à leurs salariés d'autres avantages à long terme. Ces engagements sont essentiellement des régimes de type médaille du travail.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation de la provision entre le 30 juin 2022 et le 30 juin 2023 :

En millions d'euros	30.06.2022			30.06.2023		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
(Actif)/Passif net comptabilisé à l'ouverture	52	140	192	(13)	134	121
Impacts de l'interprétation IFRIC sur IAS 19	(11)	–	(11)	–	–	–
Charges sur l'exercice	48	6	55	36	5	42
(Gains)/pertes actuariels ⁽¹⁾	(47)	(16)	(63)	60	(20)	39
Cotisations de l'employeur	(48)	–	(48)	(59)	–	(59)
Prestations payées directement par l'employeur	(9)	(7)	(16)	(9)	(7)	(16)
Variation de périmètre	–	–	–	–	–	–
Écarts de change	3	10	13	(3)	(5)	(8)
(Actif)/Passif net comptabilisé à la clôture	(13)	134	121	12	107	119
Montant reconnu à l'actif	(239)	–	(239)	(230)	–	(230)
MONTANT DE LA PROVISION AU PASSIF	227	134	361	242	107	349

(1) Comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Les gains et pertes actuariels correspondent principalement à la mise à jour d'hypothèses actuarielles et de valeurs d'actifs de couverture. La charge nette comptabilisée au compte de résultat au titre des engagements de retraite et avantages assimilés se détaille de la façon suivante :

Charge de l'exercice (en millions d'euros)	30.06.2022			30.06.2023		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Avantages accumulés durant l'exercice	41	4	45	30	3	34
Intérêts sur la provision	(1)	3	2	(3)	4	1
• dont intérêts sur l'engagement	104	3	107	152	4	156
• dont intérêts sur l'actif	(106)	–	(106)	(158)	–	(158)
• dont intérêts sur la limitation d'actifs	1	–	1	3	–	3
Frais/taxes/primes	9	–	9	9	–	9
Impact des modifications de régimes/réductions de droits futurs	–	–	–	–	–	–
Impact des liquidations d'engagements	–	–	–	–	–	–
Gains/pertes actuariels	–	(1)	(1)	–	(2)	(2)
Effet du plafond d'actif (incluant l'impact IFRIC 14)	–	–	–	–	–	–
CHARGE/(PRODUIT) NETTE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	48	6	55	36	5	42

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

Passif net comptabilisé au bilan (en millions d'euros)	30.06.2022			30.06.2023		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Variation de la valeur actuarielle des avantages accumulés						
Valeur actuarielle des avantages accumulés en début de période	5 318	140	5 458	4 130	134	4 264
Ajustements des avantages accumulés en début d'exercice – réforme IFRS IC	(11)	–	(11)	–	–	–
Avantages accumulés durant l'exercice	41	4	45	30	3	34
Coût financier (effet de l'actualisation)	104	3	107	152	4	156
Cotisations des employés	4	–	4	5	–	5
Prestations versées	(261)	(7)	(268)	(259)	(7)	(266)
Frais administratifs/primes/taxes	(1)	–	(1)	(1)	–	(1)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	–	–	–	–	–	–
Liquidations d'engagements	–	–	–	–	–	–
(Gains)/pertes actuariels	(1 140)	(17)	(1 157)	(547)	(23)	(570)
Écarts de conversion	75	10	85	(45)	(5)	(50)
Variations de périmètre	1	–	1	2	–	2
Valeur actuarielle des avantages accumulés en fin d'exercice	4 130	134	4 264	3 467	106	3 574
Variation de la juste valeur des actifs de régime						
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	5 307	–	5 307	4 198	–	4 198
Produit d'intérêt sur les actifs de régime	106	–	106	158	–	158
Gains/(pertes) d'expérience sur les actifs de régime	(1 084)	–	(1 084)	(609)	–	(609)
Cotisations des employés	4	–	4	5	–	5
Cotisations de l'employeur	48	–	48	59	–	59
Prestations versées	(253)	–	(253)	(251)	–	(251)
Frais administratifs/primes/taxes	(9)	–	(9)	(9)	–	(9)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	–	–	–	–	–	–
Liquidations d'engagements	–	–	–	–	–	–
Écarts de conversion	77	–	77	(45)	–	(45)
Variations de périmètre	1	–	1	2	–	2
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	4 198	–	4 198	3 507	–	3 507
Valeur actuelle des avantages financés	4 034	–	4 034	3 378	–	3 378
Juste valeur des actifs de régime	4 198	–	4 198	3 507	–	3 507
Déficit/(surplus) des avantages financés	(164)	–	(164)	(129)	–	(129)
Valeur actuelle des avantages non financés	96	134	230	89	106	195
Effet de plafonnement des actifs de régime (incluant l'impact d'IFRIC 14)	56	–	56	52	–	52
(ACTIF)/PASSIF NET COMPTABILISÉ	(13)	134	121	12	106	118

30.06.2023	Valeurs actuarielles des avantages cumulés		Juste-valeur des actifs de régime		Limitation des actifs de couverture		Provision au passif		Montant reconnu à l'actif	
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%
Royaume-Uni	2 583	72 %	2 730	78 %	–	0 %	63	18 %	(210)	91 %
États-Unis	314	9 %	237	7 %	–	0 %	76	22 %	–	0 %
Canada	211	6 %	250	7 %	52	100 %	33	9 %	(19)	8 %
Irlande	235	7 %	179	5 %	–	0 %	57	16 %	(1)	0 %
France	82	2 %	15	0 %	–	0 %	68	19 %	–	0 %
Autres pays	149	4 %	96	3 %	–	0 %	52	15 %	(1)	0 %
TOTAL	3 574	100 %	3 507	100 %	52	100 %	349	100 %	(231)	100 %

Les actifs des fonds de pension sont répartis selon les différentes classes d'actifs (obligations, actions, etc.) de la manière suivante :

Composition des actifs de régime	30.06.2022		30.06.2023	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux
Actions	11 %	N/A	10 %	N/A
Obligations	10 %	N/A	9 %	N/A
Autres placements monétaires	1 %	N/A	10 %	N/A
Actifs immobiliers	3 %	N/A	3 %	N/A
Autres	76 %	N/A	68 %	N/A
TOTAL	100 %	N/A	100 %	N/A

N/A : Non applicable.

Au 30 juin 2023, les actifs de nature « Autres » incluent notamment la valeur de la police d'assurance souscrite avec Rothesay Life couvrant les engagements assurés dans le cadre de l'opération de *buy-in* réalisée lors de l'exercice 2019/20.

Les cotisations qui seront versées par le Groupe sur l'exercice 2022/23 au titre des avantages préfinancés sont estimées à 54 millions d'euros.

Les prestations à verser au titre des régimes à prestations définies au cours des dix prochaines années se décomposent ainsi :

Prestations à verser dans les 10 prochaines années En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
2024	241	7
2025	254	7
2026	261	7
2027	273	7
2028	275	8
2029/33	1 478	37

Les modifications d'hypothèses d'âge de départ en retraite en France suite à la réforme 2023 ont un impact très limité.

Au 30 juin 2022 et 30 juin 2023, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles des engagements	30.06.2022		30.06.2023	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	3,85 %	3,56 %	5,16 %	5,50 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,40 %	N/A	3,43 %	N/A
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,18 %	3,57 %	3,34 %	3,90 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	N/A	5,13 %	N/A	6,14 %
• Taux ultime	N/A	4,12 %	N/A	4,81 %

N/A : Non applicable.

Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice	30.06.2022		30.06.2023	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	1,97 %	2,46 %	3,85 %	3,56 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,33 %	N/A	3,40 %	N/A
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,89 %	3,26 %	3,18 %	3,57 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	N/A	5,18 %	N/A	5,13 %
• Taux ultime	N/A	4,00 %	N/A	4,12 %

N/A : Non applicable.

Hypothèses actuarielles au 30.06.2023 (engagements de retraite et autres) Par zone	Royaume-Uni	États-Unis	Canada	Pays de la zone Euro	Autres pays hors zone Euro
Taux d'actualisation	5,36 %	4,88 %	5,01 %	3,63 %	6,35 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,56 %	N/A	N/A	2,45 %	2,19 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,56 %	2,98 %	3,00 %	3,55 %	7,08 %
Taux de progression des dépenses de santé					
• Taux initial	12,00 %	5,50 %	4,51 %	3,98 %	N/A
• Taux ultime	5,40 %	4,00 %	3,56 %	3,98 %	N/A

N/A : Non applicable.

Pour la zone Euro, le taux d'actualisation utilisé selon la durée des engagements est de :

- taux court terme (3-5 ans) : 3,50 % ;
- taux moyen terme (5-10 ans) : 3,50 % ;
- taux long terme (plus de dix ans) : 3,60 %.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement à la date de clôture des obligations d'entreprises de première catégorie (si disponibles) ou d'État ayant une maturité compatible avec la durée estimée des engagements.

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux d'actualisation, en accord avec la norme IAS 19.

La sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation est présentée dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Engagements au 30.06.2023	3 467	106	3 573
Engagements au 30.06.2023 avec une baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	3 668	112	3 780
Engagements au 30.06.2023 avec une hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	3 285	101	3 386

Les effets d'une variation des taux d'augmentation des frais médicaux sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Au titre des avantages médicaux postérieurs à l'emploi (en millions d'euros)	Effet de la variation		
	Avec taux actuel	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Sur la valeur actuelle des avantages cumulés au 30.06.2023	81	8	(6)
Sur la charge de l'exercice 2022/23	5	-	-

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2023	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	65	(6)
Pourcentage par rapport aux engagements	1,9 %	-5,6 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses financières des engagements	(528)	(16)
Pourcentage par rapport aux engagements	-15,2 %	-15,2 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses démographiques des engagements	(84)	(1)
Pourcentage par rapport aux engagements	-2,4 %	-0,6 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	609	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	17,4 %	0,0 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience sur la limitation d'actifs	(3)	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	-0,1 %	0,0 %
Duration moyenne (année)	11,30	10,75

Note 4.8 Passifs financiers

La norme IFRS 9 portant sur les instruments financiers a remplacé la norme IAS 39 à compter du 1^{er} juillet 2018. La norme IAS 32 est appliquée depuis le 1^{er} juillet 2004. La norme IFRS 7 est appliquée depuis le 1^{er} juillet 2007. Son amendement approuvé par l'Union européenne le 22 novembre 2011 est appliqué à compter du 1^{er} juillet 2011.

Les emprunts et passifs financiers sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif. Ce calcul inclut tous les frais et commissions prévus au contrat entre les parties. Selon cette méthode, les frais directement attribuables à l'acquisition de la dette financière sont comptabilisés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif.

Conformément à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », la trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés à l'actif et au passif du bilan et figurant dans les tableaux des flux de trésorerie consolidés regroupent les éléments de trésorerie immédiatement disponibles ou convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. La trésorerie est composée de la trésorerie en banque, de la caisse, des dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et des Sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les équivalents de trésorerie correspondent à des placements à court terme, d'une durée inférieure à trois mois. Les découverts bancaires, étant assimilés à un financement, sont exclus de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

IFRS 16 – Contrats de location

Le Groupe détermine si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location lorsqu'il confère, à la date d'entrée en vigueur du contrat, le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période déterminée moyennant le paiement d'une contrepartie.

La dette locative est initialement calculée sur la base de la valeur actualisée des paiements futurs relatifs aux contrats. Les taux d'actualisation sont fondés sur le taux d'emprunt du Groupe auquel est ajouté un *spread* pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays, et sont estimés dans chaque devise à partir d'éléments de marché disponibles. Ils tiennent compte de la durée des contrats. Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat.

La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond à la durée non résiliable du contrat, sauf s'il est raisonnablement certain que le Groupe exercera une option de renouvellement au-delà de cette période. La probabilité d'exercice d'une option est déterminée contrat par contrat en tenant compte des intentions du Management. Cette dette est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les contrats de location sont comptabilisés dans le bilan, dès la date de commencement du contrat. Ils sont présentés en « dettes locatives » au passif avec inscription à l'actif en « immobilisations corporelles » selon la nature de l'actif sous-jacent (cf. Note 4.1 – *Immobilisations corporelles*). Les dettes locatives sont réparties en part courante et non courante sur la base des paiements futurs attendus.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées selon l'utilisation de l'actif sous-jacent et les charges d'intérêt sont présentées dans le résultat financier.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les remboursements de dette locative sont présentés sous la rubrique « remboursements d'emprunts locatifs » au sein des flux de financement, et les paiements d'intérêts sont présentés dans la rubrique « intérêts financiers versés » au sein des flux d'exploitation.

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer IFRS 16 aux contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire à neuf ou de courte durée. Ces contrats sont comptabilisés directement en charges.

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), diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

1 Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité

En millions d'euros	30.06.2022			30.06.2023		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	842	9 238	10 079	580	9 678	10 258
Crédit syndiqué	–	–	–	–	–	–
Titres négociables à court terme	180	–	180	801	–	801
Autres emprunts et dettes financières	226	179	405	155	173	328
Autres passifs financiers	406	179	585	956	173	1 129
Endettement financier brut	1 248	9 417	10 664	1 536	9 851	11 387
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	(5)	–	(5)	–	–	–
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	–	9	9	–	14	14
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	(5)	9	3	–	14	14
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	–	–	–	–	(3)	(3)
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	–	9	9	–	–	–
Instruments dérivés en couverture d'investissement net	–	9	9	–	(3)	(3)
Endettement financier après couvertures	1 242	9 435	10 677	1 536	9 862	11 398
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 527)	–	(2 527)	(1 609)	–	(1 609)
Endettement financier net hors dette locative	(1 284)	9 435	8 150	(73)	9 862	9 789
Dettes locatives	107	400	507	99	384	484
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(1 177)	9 835	8 657	26	10 246	10 273

L'analyse de l'évolution de l'endettement financier net en fonction des variations *cash* et non-*cash* est décrite ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2022	Variations des flux de trésorerie	Variations des flux sans impact sur la trésorerie		Autres	30.06.2023
		Flux totaux de trésorerie	Effet de change	Variation de la juste valeur		
Emprunts obligataires	10 079	303	(119)	(5)	–	10 258
Crédit syndiqué	–	–	–	–	–	–
Titre négociables à court terme	180	621	–	–	–	801
Autres emprunts et dettes financières	404	(66)	(10)	–	–	328
Endettement financier brut	10 664	858	(129)	(5)	–	11 387
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	(5)	–	–	5	–	–
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	9	–	–	5	–	14
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	4	–	–	10	–	14
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'investissement net	–	–	(3)	–	–	(3)
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	9	–	(9)	–	–	–
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	9	–	(12)	–	–	(3)
Endettement financier après couvertures	10 677	858	(141)	5	–	11 398
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(2 527)	1 028	(110)	–	–	(1 609)
Endettement financier net hors dette locative	8 150	1 886	(251)	5	–	9 789
Dettes locatives	507	(116)	(20)	–	113	484
ENDETTEMENT FINANCIER NET	8 657	1 770	(271)	5	113	10 273

2 Répartition de l'endettement hors dettes locatives par devise avant et après prise en compte des instruments de couverture de change au 30 juin 2022 et au 30 juin 2023

30.06.2022 En millions d'euros	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dette après couverture	% dette nette après couverture
EUR	6 297	410	6 708	(1 627)	5 081	63 %	62 %
USD	4 236	(96)	4 140	(128)	4 013	39 %	49 %
GBP	43	32	75	(46)	29	1 %	0 %
SEK	1	(64)	(63)	(55)	(118)	- 1 %	- 1 %
Autres devises	86	(268)	(182)	(671)	(854)	- 2 %	- 10 %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	10 664	13	10 677	(2 527)	8 150	100 %	100 %

30.06.2023 En millions d'euros	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dette après couverture	% dette nette après couverture
EUR	8 094	563	8 657	(517)	8 140	76%	83%
USD	3 261	(112)	3 149	(190)	2 959	28%	30%
GBP	–	(55)	(55)	(125)	(180)	0%	-2%
SEK	1	(101)	(100)	(42)	(141)	-1%	-1%
Autres devises	31	(284)	(253)	(736)	(988)	-2%	-10%
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	11 387	11	11 398	(1 609)	9 789	100%	100%

3 Répartition de la dette hors dettes locatives à taux fixe/taux variable avant et après prise en compte des instruments de couverture de taux au 30 juin 2022 et 30 juin 2023

En millions d'euros	30.06.2022				30.06.2023			
	Dettes avant couverture		Dettes après couverture		Dettes avant couverture		Dettes après couverture	
Dettes fixes	10 398	97 %	9 628	90 %	10 565	93 %	10 380	91 %
Dettes variables encadrées	–	– %	–	– %	–	– %	–	– %
Dettes variables	278	3 %	1 049	10 %	834	7 %	1 018	9 %
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURE PAR NATURE DE TAUX	10 677	100 %	10 677	100 %	11 398	100 %	11 398	100 %

Au 30 juin 2023 avant toute couverture, 93 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe et 7 % à taux variable. Après couverture, la part à taux variable est de 9 %.

4 Échéancier des passifs financiers au 30 juin 2023

Le tableau ci-dessous présente les échéances de flux de trésorerie futurs (nominal et intérêts) liés aux passifs financiers. Les flux d'intérêts variables ont été estimés avec des taux figés au 30 juin 2022 et au 30 juin 2023.

30.06.2022 En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux contractuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal	(10 664)	(10 664)	(1 140)	(49)	(532)	(1 693)	(1 200)	(33)	(6 018)
Intérêts	–	(1 926)	(87)	(97)	(168)	(168)	(143)	(115)	(1 149)
Endettement financier brut	(10 664)	(12 590)	(1 226)	(146)	(700)	(1 860)	(1 342)	(148)	(7 167)
Dettes locatives	(507)	(565)	(46)	(71)	(86)	(71)	(60)	(47)	(186)
Cross currency swaps	(9)	–	–	–	–	–	–	–	–
Flux à payer	–	(513)	–	(11)	(11)	(492)	–	–	–
Flux à recevoir	–	476	–	5	5	465	–	–	–
Dérivés passifs	(18)	(10)	(8)	–	–	–	–	–	–
Instruments dérivés passifs	(27)	(47)	(8)	(6)	(6)	(27)	–	–	–
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	(11 198)	(13 202)	(1 280)	(222)	(791)	(1 958)	(1 402)	(195)	(7 353)

30.06.2023 En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux contractuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal	(11 387)	(11 321)	(1 398)	(97)	(1 675)	(1 176)	(29)	(1 077)	(5 869)
Intérêts	–	(1 984)	(107)	(95)	(202)	(177)	(150)	(150)	(1 105)
Endettement financier brut	(11 387)	(13 305)	(1 504)	(192)	(1 877)	(1 353)	(179)	(1 226)	(6 973)
Dettes locatives	(484)	534	42	66	80	66	55	44	182
Cross currency swaps	3	–	–	–	–	–	–	–	–
Flux à payer	–	(480)	–	(10)	(470)	–	–	–	–
Flux à recevoir	–	470	–	5	465	–	–	–	–
Dérivés passifs	(23)	(30)	(9)	(4)	(7)	(7)	–	–	–
Instruments dérivés passifs	(20)	(40)	(9)	(9)	(12)	(7)	–	–	–
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	(11 891)	(12 811)	(1 471)	(135)	(1 809)	(1 294)	(124)	(1 182)	(6 792)

5 Lignes de crédit

Au 30 juin 2023, les lignes de crédit sont principalement composées du crédit syndiqué multidevise de 2 100 millions d'euros, d'une ligne bilatérale de 500 millions d'euros et d'un crédit Champagne de 260 millions d'euros. Ces lignes de crédit ne font pas l'objet de tirages.

6 Emprunts obligataires

Montant nominal	Taux d'intérêt	Date d'émission	Échéance	Valeur au bilan au 30.06.2023 En millions d'euros
500 MEUR	0,00 %	24.10.2019	24.10.2023	500
650 MEUR	2,13 %	29.09.2014	27.09.2024	660
250 MEUR	1,13 %	27.04.2020	07.04.2025	252
750 MEUR	1,13 %	01.04.2020	07.04.2025	749
600 MEUR	1,50 %	17.05.2016	18.05.2026	600
600 MUSD	3,25 %	08.06.2016	08.06.2026	537
500 MEUR	0,50 %	24.10.2019	24.10.2027	500
600 MUSD	1,25 %	01.10.2020	01.04.2028	551
750 MEUR	1,38%*	07.04.2022	07.04.2029	742
500 MEUR	0,13 %	04.10.2021	04.10.2029	492
250 MEUR	1,75 %	27.04.2020	08.04.2030	261
750 MEUR	1,75 %	01.04.2020	08.04.2030	748
900 MUSD	1,63 %	01.10.2020	01.04.2031	823
500 MEUR	0,88 %	24.10.2019	24.10.2031	497
850 MUSD	5,50 %	12.01.2012	15.01.2042	790
500 MUSD	2,75 %	01.10.2020	01.10.2050	448
500 MEUR	3,75 %	02.11.2022	02.11.2032	503
600 MEUR	3,25 %	02.11.2022	02.11.2028	604
Total emprunts obligataires				10 258

* Sous condition de l'atteinte des indicateurs clés de performance auxquels cette obligation est liée.

7 Compensation d'actifs et de passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente les montants des actifs financiers et passifs financiers avant et après compensation.

Les montants compensés au bilan ont été établis selon les critères de la norme IAS 32. Ainsi, un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le Groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés, et s'il a l'intention de régler le montant net. Les actifs et passifs compensés proviennent du cash pooling multidevise mis en place au sein du Groupe.

Au 30.06.2022 En millions d'euros	Montants bruts des actifs et passifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS 7
ACTIF						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 770	(243)	2 527	–	–	–
PASSIF						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	648	(243)	405	–	–	–

Au 30.06.2023 En millions d'euros	Montants bruts des actifs et passifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS 7
ACTIF						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 882	(273)	1 609	–	–	–
PASSIF						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	601	(273)	328	–	–	–

Note 4.9 Instruments financiers

1 Juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2022	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
ACTIF							
Instruments de capitaux propres	Niveau 1 et 3	–	345	–	–	345	345
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		–	–	170	–	170	170
Créances clients et autres créances opérationnelles		–	–	1 388	–	1 388	1 388
Autres actifs courants		–	–	435	–	435	435
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	21	15	–	–	37	37
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	2 527	–	–	–	2 527	2 527
PASSIF							
Emprunts obligataires		–	–	–	10 079	10 079	9 291
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		–	–	–	585	585	585
Dettes locatives		–	–	–	507	507	507
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	18	9	–	–	27	27

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2023	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
ACTIF							
Instruments de capitaux propres	Niveau 1&3	–	432	–	–	432	432
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		–	–	186	–	186	186
Créances clients et autres créances opérationnelles		–	–	1 814	–	1 814	1 814
Autres actifs courants		–	–	435	–	435	435
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	13	7	–	–	20	20
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Niveau 1	1 609	–	–	–	1 609	1 609
PASSIF							
Emprunts obligataires		–	–	–	10 258	10 258	9 308
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		–	–	–	1 129	1 129	1 129
Dettes locatives		–	–	–	484	484	484
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	18	2	–	–	20	20

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- dette : la juste valeur de la dette est déterminée pour chaque emprunt en actualisant les flux de trésorerie futurs sur la base des taux de marché à la clôture corrigés du risque de crédit du Groupe. Pour les emprunts et concours bancaires à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable ;
- emprunts obligataires : la liquidité de marché a permis de valoriser les emprunts obligataires à leur juste valeur en utilisant le cours de cotation ;
- autres passifs financiers à long terme : la juste valeur des autres passifs financiers à long terme a été déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque emprunt à un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du Groupe fixé à la date de clôture ;
- instruments dérivés : la valeur de marché des instruments présents dans les livres à la clôture a été déterminée sur la base d'informations de marché disponibles, en utilisant des modèles de valorisation courants.

Les niveaux de hiérarchie des justes valeurs suivants sont définis conformément à la norme révisée IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » :

- niveau 1 : juste valeur fondée sur des prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée grâce à des données de marché observables (autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1) ;
- niveau 3 : juste valeur déterminée selon des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables.

En application de la norme IFRS 13, les dérivés ont été valorisés en prenant en compte le calcul de la *credit valuation adjustment* (CVA) et de la *debt valuation adjustment* (DVA). L'évaluation est basée sur les données historiques (rating de nos banques contreparties et probabilité de défaut). Au 30 juin 2023, l'impact est non significatif.

2 Gestion des risques

Le suivi et la gestion des risques financiers sont assurés par la Direction des Financements et de la Trésorerie. Rattachée à la Direction Financière du Groupe, elle supervise l'ensemble des expositions financières et traite ou valide toutes les opérations de financement, placement et couverture, dans le cadre d'un programme accepté par la Direction Générale.

Tous les instruments financiers utilisés couvrent des transactions existantes, prévisionnelles ou des investissements. Ils sont contractés avec un nombre limité de contreparties disposant d'une notation de premier rang.

Gestion du risque de liquidité

Au 30 juin 2023, la trésorerie du Groupe s'élève à 1 609 millions d'euros (comparée à 2 527 millions d'euros au 30 juin 2022) auxquels s'ajoute un montant de 2 860 millions d'euros de lignes de crédit bancaire renouvelable à moyen terme confirmées et non utilisées. Le financement du Groupe est assuré par un endettement à long terme (emprunts bancaires et obligataires), des financements court terme (titres négociables à court terme et découverts bancaires), ainsi que les programmes d'affacturage et de titrisation, permettant d'assurer des ressources financières suffisantes pour la continuité de son activité. Le Groupe a par ailleurs mis en place en mai 2020 un Programme EMTN (*Euro Medium Term Note*) de 7 milliards d'euros, mis à jour le 11 octobre 2021 puis le 24 octobre 2022. L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 1 536 millions d'euros au 30 juin 2023 (contre 1 242 millions d'euros au 30 juin 2022).

Bien que le Groupe n'identifie pas d'autre besoin significatif, dans un contexte économique incertain, il ne peut pas être totalement garanti que le Groupe puisse continuer à accéder aux financements ou refinancements nécessaires à son exploitation courante et à ses investissements à des conditions satisfaisantes.

Les notations de crédit à long et court termes sollicitées par Pernod Ricard auprès des agences de notation sont respectivement Baa1/P2 chez Moody's et BBB+/A2 chez Standard & Poor's.

Les documentations de crédit bancaire et obligataire prévoient des engagements qui, s'ils ne sont pas respectés, pourraient donner lieu à une accélération des remboursements.

Par ailleurs, bien que les excédents de trésorerie du Groupe soient placés, pour une très large majorité, auprès de succursales de banques bénéficiant des meilleures notations, il ne peut pas être exclu que les placements du Groupe perdent une partie de leur liquidité et/ou de leur valeur.

Le système de contrôle des changes en place dans certains pays limite les capacités d'utilisation du cash par le Groupe (impossibilité de placement auprès du Groupe) et, dans certains cas, retarde les possibilités de paiement de dividendes (nécessité d'une autorisation administrative notamment à Cuba). Au 30 juin 2023, le montant de la trésorerie à disponibilité ralentie s'élève à 201 millions d'euros dont 199 millions d'euros s'agissant de Cuba.

Les clauses particulières des contrats de financement ainsi que l'échéancier des passifs financiers sont respectivement présentés dans la partie « Contrats importants » du rapport de gestion et dans la Note 4.8 – *Passifs financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

Gestion du risque de change

Le Groupe, consolidant ses états financiers en euro, est exposé aux fluctuations contre l'euro des devises dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs (risque patrimonial) et sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats).

Si certaines stratégies de couverture permettent de limiter les expositions, il n'y a pas de protection absolue contre l'impact des variations de change.

En matière de risque de change patrimonial, la mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle. Ce principe a été mis en œuvre lors de l'acquisition des actifs de Seagram, d'Allied Domecq et de Vin&Sprit via la mise en place d'une partie de la dette libellée en dollar américain reflétant l'importance des cash flows générés en dollar ou devises liées.

La variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publiés dans les comptes consolidés en euro et détériorer le résultat du Groupe.

En matière de risque de change opérationnel, le Groupe est confronté, de par son exposition internationale, à des risques de change liés à des transactions opérées par des filiales dans une monnaie différente de leur monnaie de fonctionnement (risque comptable de transaction).

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change liées aux facturations intragroupe entre les filiales productrices et distributrices sont gérées dans le cadre d'un processus mensuel de centralisation et de compensation auquel participe la majorité des pays dont les devises sont librement convertibles et transférables et dont la législation interne autorise la participation. Ce système couvre les expositions nettes via des opérations de change à terme.

Le risque résiduel est couvert en partie par des instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances et des dettes hors Groupe, certaines ou hautement probables.

Par ailleurs, le Groupe peut mettre en place des couvertures fermes ou optionnelles visant à réduire l'impact de la variation des changes sur ses activités opérationnelles dans certaines Sociétés de Marques réalisant des achats importants dans une devise autre que l'euro, notamment l'USD, le GBP et le SEK ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

Gestion des risques de taux

Au 30 juin 2023, la dette du groupe Pernod Ricard est composée de dettes à taux variables (essentiellement des titres négociables à court terme et autres crédits bancaires) et de dettes à taux fixes (essentiellement des dettes obligataires) auxquelles il convient de rajouter un portefeuille de couverture comprenant des *swaps* en dollar américain.

Le Groupe ne peut garantir ni que ces couvertures s'avéreront suffisantes ni qu'il sera en mesure de les maintenir à des conditions acceptables.

Échéancier de la dette et des couvertures à taux variable EUR (valeur notionnelle en millions d'euros)

Au 30.06.2023 En millions d'euros	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	515	–	–	515
Total passifs à taux variable	(809)	4	–	(805)
Position nette variable avant couverture	(294)	4	–	(290)
Instruments financiers dérivés	(567)	3	–	(563)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	(861)	7	–	(853)

Échéancier de la dette et des couvertures à taux variable USD (valeur notionnelle en millions de dollars)

Au 30.06.2023 En millions de dollars	< 1 an	>1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	190	–	–	190
Total passifs à taux variable	–	6	–	6
Position nette variable avant couverture	190	6	–	196
Instruments financiers dérivés	127	(205)	–	(79)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	317	(199)	–	118

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur le compte de résultat)

Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) conduirait à une augmentation ou une diminution de 6 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur les capitaux propres)

Une variation relative de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) ne générerait pas de gain ou de perte sur les capitaux propres.

Analyse de sensibilité des instruments financiers en couverture des risques sur les matières premières agricoles (impact sur les capitaux propres)

Au 30 juin 2023, la sensibilité du portefeuille est non significative.

Risque de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe pourrait être exposé sur des placements de trésorerie, des valeurs d'instruments de couverture ou la disponibilité de financements confirmés non tirés en cas de défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter cette exposition, le Groupe effectue une sélection rigoureuse de ses contreparties en fonction de plusieurs critères, dont les notations d'agences et selon les échéances des transactions.

Toutefois, aucune assurance ne peut être donnée que cette sélection rigoureuse est suffisante pour protéger le Groupe contre ce type de risque, en particulier dans l'environnement économique actuel.

Note 4.10 Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières

En application de la norme IFRS 9 révisée « Instruments financiers », tous les instruments dérivés doivent être reflétés au bilan à leur juste valeur, déterminée sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché ou de cotations externes d'établissements financiers.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert, pour le risque couvert, sont enregistrées en résultat sur la même période. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur de la partie « efficace » du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres. Elle est constatée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat.

En revanche, la variation de valeur de la partie « inefficace » du dérivé est enregistrée directement en résultat. Si l'instrument dérivé est désigné comme une couverture d'un investissement net en monnaie étrangère, la variation de valeur de la partie « efficace » de l'instrument dérivé est enregistrée dans les capitaux propres et la variation de la partie considérée comme « inefficace » est comptabilisée en résultat.

Instruments de couverture (par catégorie de risques et nature de couverture)

Type de couverture au 30.06.2022 En millions d'euros	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats				Juste valeur		
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif	
Couverture de juste valeur							5	9
Couverture de risque de taux	Swaps	578	193	–	770	5	9	
Couverture de risque de change et de taux	Cross Currency Swaps	–	–	–	–	–	–	
Couverture en investissement net							–	9
Couverture de risque de change	FX Forward	–	–	–	–	–	–	
Couverture de risque de change et de taux	Cross Currency Swaps	–	460	–	460	–	9	
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net							5	18
Couverture de flux de trésorerie							15	–
Couverture de risque de taux	Swaps	–	–	–	–	–	–	
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	Swaps de change & FX Forward & FX Options	–	–	–	–	–	–	
Couverture de risque de matières premières	Swaps	12	–	–	12	15	–	
Hors comptabilité de couverture							16	9
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	Swaps de change & FX Forward	1 625	–	–	1 625	16	9	
Couverture de risque de taux	Swaps	–	–	–	–	–	–	
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS							37	27
Total non courant							4	18
Total courant							32	9

Type de couverture au 30.06.2023 En millions d'euros	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats				Juste valeur		
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif	
Couverture de juste valeur							–	14
Couverture de risque de taux	Swaps	–	184	–	184	–	14	
Couverture de risque de change et de taux	Cross Currency Swaps	–	–	–	–	–	–	
Couverture en investissement net							3	–
Couverture de risque de change	FX Forward	–	–	–	–	–	–	
Couverture de risque de change et de taux	Cross Currency Swaps	–	460	–	460	3	–	
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net							3	14
Couverture de flux de trésorerie							4	2
Couverture de risque de taux	Swaps	–	–	–	–	–	–	
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	Swaps de change & FX Forward & FX Options	–	–	–	–	–	–	
Couverture de risque de matières premières	Swaps	24	6	–	30	4	2	
Hors comptabilité de couverture							13	4
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	Swaps de change & FX Forward	2 029	–	–	2 029	13	4	
Couverture de risque de taux	Swaps	–	–	–	–	–	–	
Total instruments dérivés							20	20
Total non courant							5	14
TOTAL COURANT							15	6

Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des contrats. Concernant les cross *currency swaps*, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au cours traité. Pour les autres instruments, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euro au taux de clôture. Les valeurs de marché estimées ont été déterminées en

utilisant les informations disponibles sur les marchés financiers et les méthodes d'évaluation appropriées selon le type d'instruments. Ces méthodes de valorisation donnent des résultats cohérents par rapport aux valorisations fournies par les contreparties bancaires. Les instruments de couverture du Groupe au 30 juin 2023 ne présentent pas d'inefficacité.

Éléments couverts (par catégorie et type de couverture)

Type de couverture au 30.06.2022 En millions d'euros	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des ajustements de FVH inclus dans la valeur comptable de l'élément couvert		Poste du bilan dans lequel l'élément couvert est inclus	CFH Réserves	Variation de juste valeur des dérivés CFH en OCI
	Actif	Passif	Actif	Passif			
Fair value hedge (FVH)							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	–	781	5	9	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	–	–	–	–	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	–	–	–	–	–	N/A	N/A
Cash flow hedge (CFH)							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	–	–
Arrêt de couverture	–	–	–	–	N/A	–	6
Risque de change							
Couverture des ventes en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	–	(1)
Arrêt de couverture	–	–	–	–	N/A	–	–
Risque de matières premières							
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	4
Net investment hedge (NIH)							
Actifs nets couverts	481	–	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	–	–	–	–	N/A	–	–

N/A : Non applicable.

Type de couverture au 30.06.2023 En millions d'euros	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des ajustements de FVH inclus dans la valeur comptable de l'élément couvert		Poste du bilan dans lequel l'élément couvert est inclus	CFH Réserves	Variation de juste valeur des dérivés CFH en OCI
	Actif	Passif	Actif	Passif			
Fair value hedge (FVH)							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	–	184	–	14	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	–	–	–	–	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	–	–	–	–	–	–	–
Cash flow hedge (CFH)							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	–	–
Arrêt de couverture	–	–	–	–	–	–	–
Risque de change							
Couverture des ventes en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	–	–
Arrêt de couverture	–	–	–	–	N/A	–	–
Risque de matières premières							
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	(3)
Net investment hedge (NIH)							
Actifs nets couverts	460	–	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	–	–	–	–	N/A	–	–

N/A : Non applicable.

Note 4.11 Autres passifs courants

Les autres passifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Dettes fiscales et sociales	786	835
Autres passifs courants	526	721
TOTAL	1 311	1 556

Les autres passifs courants au 30 juin 2023 sont principalement composés des 521 millions d'euros d'acompte sur dividendes mis en paiement le 7 juillet 2023. La majorité de ces autres passifs courants présentent une échéance inférieure à un an.

NOTE 5 Notes sur le tableau des flux de trésorerie

1 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a augmenté de + 568 millions d'euros. Sa variation se décompose comme suit :

- augmentation des stocks : + 748 millions d'euros ;
- augmentation des créances d'exploitation : + 499 millions d'euros ;
- augmentation des dettes d'exploitation et autres : (611) millions d'euros ;
- autres mouvements : (68) millions d'euros.

2 Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières et d'activités

Les acquisitions d'immobilisations financières et d'activités nettes des cessions ont généré un impact de 1 129 millions d'euros, principalement lié aux acquisitions et cessions d'activités de la période, notamment liées aux opérations décrites dans le paragraphe 1 de la Note 1.2 – *Faits marquants de la période*.

3 Souscription/remboursement d'emprunts

Le groupe Pernod Ricard a procédé au cours de l'exercice à des émissions d'emprunts pour 1 702 millions d'euros, dont l'encours des titres négociables à court terme pour 621 millions d'euros, et à des remboursements d'emprunts pour (845) millions d'euros. Ces mouvements correspondent principalement aux souscriptions et remboursements d'emprunts obligataires tels que décrits dans le paragraphe 2 de la Note 1.2 – *Faits marquants de la période*.

Le Groupe a également versé 129 millions d'euros au titre de ses dettes locatives, dont 116 millions d'euros relatifs au remboursement du nominal et 13 millions d'euros relatifs à des paiements d'intérêts présentés dans les flux opérationnels.

NOTE 6 Informations complémentaires

Note 6.1 Capitaux propres

1 Capital social

Le Groupe a procédé en avril 2023 à une réduction de capital par l'annulation de 2 315 622 actions, précédemment autodétenues et notamment acquises dans le cadre de l'exécution du programme de rachat d'actions du Groupe. Suite à cette opération, le capital est porté à 396 229 186 euros, divisé en 255 631 733 actions de 1,55 euro chacune :

	Nombre de titres	Montant en millions d'euros
Capital social au 30.06.2022	257 947 355	400
Capital social au 30.06.2023	255 631 733	396

Toutes les actions Pernod Ricard sont des actions émises et entièrement libérées pour une valeur nominale de 1,55 euro. Il n'existe qu'une seule catégorie d'actions Pernod Ricard, qui, sous réserve d'une inscription nominative ininterrompue de dix ans, acquièrent un droit de vote double.

2 Titres autodétenus

Les actions propres sont comptabilisées à l'acquisition en diminution des fonds propres et les variations de valeur ne sont pas enregistrées. Lorsque les actions d'autocontrôle sont cédées, toute différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur au jour de la cession est enregistrée en variation des capitaux propres et ne contribue pas au résultat de la période.

Au 30 juin 2023, Pernod Ricard et ses filiales contrôlées détenaient 1 358 167 titres Pernod Ricard pour une valeur de 455 millions d'euros. Ces titres autodétenus sont présentés en déduction des capitaux propres à leur coût d'acquisition.

Dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou d'attributions d'actions gratuites, Pernod Ricard SA détient directement (autodétention) ou indirectement (*calls* ou options de réméré) les actions qui pourraient être attribuées en cas de levée d'option dans le cas de plans de stock-options ou d'atteinte de performances dans le cas d'actions gratuites.

3 Acompte sur dividende

Le Conseil d'Administration d'avril 2023 a décidé de verser un acompte sur dividende de 2,06 euros par action au titre de l'exercice 2022/23, soit un montant total de 521 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 7 juillet 2023 et a été comptabilisé en autres passifs courants au bilan du 30 juin 2023.

4 Gestion du capital

Le Groupe gère son capital dans une optique d'optimisation du coût du capital et de la rentabilité pour ses actionnaires, de sécurité pour l'ensemble de ses contreparties et de maintien d'une bonne notation. Dans ce contexte, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital, procéder au rachat d'actions propres, autoriser des plans de paiement fondés sur actions.

5 Contrat de liquidité

Le 24 mai 2012, la société Pernod Ricard SA a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité pour une durée de 12 mois avec effet au 1^{er} juin 2012. Il est renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de 12 mois. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, a été affectée la somme de 5 millions d'euros.

Note 6.2 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe applique la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » aux transactions dont le paiement et le règlement sont fondés sur des actions.

En application de cette norme, les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance accordées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur, laquelle juste valeur doit être constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Cette juste valeur a été déterminée en utilisant des modèles de valorisation en fonction des caractéristiques du plan et des données de marché à la date d'attribution et sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction du Groupe.

Description des plans de rémunération basée sur actions

Le Groupe accorde aux cadres à haut niveau de responsabilité, aux cadres clés du Groupe et aux managers à potentiel des plans d'intéressement à long terme. À compter de l'attribution du 10 novembre 2021, l'octroi de ces plans se fait par le biais d'actions, soumises ou non à des conditions de performance internes ou externes, et le mécanisme de *stock-options* n'est plus utilisé pour les nouvelles attributions. Par ailleurs, pour tous les plans octroyés depuis l'attribution du 10 novembre 2021, la condition de présence a été revue à trois ans au lieu des quatre ans en vigueur jusqu'alors.

Au cours de l'exercice 2022/23, trois plans d'attribution d'actions ont été mis en place le 10 novembre 2022 :

- un plan d'actions de performance incluant :
 - une condition de performance basée sur le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 13 octobre 2022 au 13 octobre 2025 inclus (trois ans),

- une condition de performance basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport au budget, évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées,
- une condition liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées ;
- un plan d'actions de performance incluant :
 - une condition de performance basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport au budget, évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées,
 - une condition liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées,
- un plan d'actions sans aucune condition de performance.

La charge constatée pour les options/actions acquises ou en cours d'acquisition durant l'exercice (période du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023) est décrite ci-dessous :

Stock-options	Nature des options	Présence de condition de performance	Nombre de bénéficiaires	Point de départ de l'exercice des options	Date d'expiration	Prix de souscription ou d'achat (en euros)	Options en circulation au 30.06.2023	Charge de stock-options pour l'exercice 2022/23 (en milliers d'euros)
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	15	22.11.2022	21.11.2026	€137,78	78 993	214
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	14	09.11.2023	08.11.2027	€162,79	82 884	766
Plan du 27.11.2020	Achat	Avec condition	14	28.11.2024	27.11.2028	€154,11	136 711	804

Actions de performance	Nature des actions	Présence de condition de performance	Nombre de bénéficiaires	Acquisition des actions à partir de	Disposition des actions à partir de	Actions en circulation au 30.06.2023	Charge d'actions pour l'exercice 2022/23 (en milliers d'euros)
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec conditions	958	22.11.2022	22.11.2022	–	2 135
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec conditions	820	09.11.2023	09.11.2023	146 259	5 702
Plan du 27.11.2020	Gratuites	Avec conditions	754	28.11.2024	28.11.2024	242 846	8 476
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec et sans conditions	777	12.11.2024	12.11.2024	226 994	13 531
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec et sans conditions	810	11.11.2025	11.11.2025	280 763	9 110

L'historique des plans de stock-options non encore expirés est présenté dans la partie « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel.

Au global, pour les plans d'options déjà acquis, le nombre d'options restant à exercer s'élevé à 195 153 options dont la durée de vie résiduelle moyenne est de deux ans et quatre mois.

Le Groupe a constaté, au 30 juin 2023, une charge de 1,8 millions d'euros en résultat opérationnel au titre des trois plans de stock-options acquis ou en cours d'acquisition durant l'exercice, ainsi qu'une charge de 39 millions d'euros au titre des cinq plans d'actions de performance.

Charges annuelles En millions d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Stock-options – en contrepartie des capitaux propres	2	2
Actions de performance et actions gratuites – en contrepartie des capitaux propres	30	39
CHARGES ANNUELLES TOTALES	32	41

⁽¹⁾ Total shareholder return.

L'évolution des options/actions en circulation sur l'exercice (période 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023) est décrite ci-dessous :

Stock-options	Nature des options	Présence de condition de performance	Options en circulation au 30.06.2022	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Exercées pendant la période	Expirées pendant la période	Options en circulation au 30.06.2023
Plan du 06.11.2015	Achat	Avec condition	53 698	–	–	38 683	–	15 015
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec condition	63 570	–	–	15 925	–	47 645
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	56 100	–	–	2 600	–	53 500
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	86 009	–	–	7 016	–	78 993
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	125 578	–	42 694	–	–	82 884
Plan du 27.11.2020	Achat	Avec condition	136 711	–	–	–	–	136 711

Actions de performance	Nature des actions	Présence de condition de performance	Actions en circulation au 30.06.2022	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Transférées pendant la période	Expirées pendant la période	Actions en circulation au 30.06.2023
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec conditions	180 499	–	3 924	176 575	–	–
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec conditions	155 783	–	8 884	640	–	146 259
Plan du 27.11.2020	Gratuites	Avec conditions	255 186	–	11 330	1 010	–	242 846
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec et sans conditions	235 359	–	7 410	1 188	–	226 761
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec et sans conditions	–	284 951	2 634	1 321	–	280 996

Le prix d'exercice moyen des options qui ont été exercées durant l'exercice 2022/23 s'élève à 108,33 euros.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des justes valeurs des options et actions attribuées sur l'exercice avec le modèle binomial ou Monte Carlo ainsi que les termes d'attribution des options/des actions sont détaillés ci-dessous :

	Nature des actions	Présence de condition de performance	Cours de l'action à l'origine (en euros) ⁽¹⁾	Prix d'exercice (en euros)	Volatilité attendue	Taux de dividende attendu	Taux d'intérêt sans risque	Juste valeur IFRS 2 (en euros)
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Sans condition	186,60	N/A	N/A	2,29%	N/A	174,21
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec conditions	186,60	N/A	N/A	2,29%	N/A	174,21
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec conditions	186,60	N/A	26%	2,29%	2,50%	101,72

N/A : Non applicable.

(1) Cours de clôture de Bourse en date d'attribution.

Les justes valeurs sont figées à la mise en place de chaque plan et elles ne varient pas selon les années. Aussi présentons-nous ici uniquement les valeurs relatives aux plans attribués au cours de l'exercice 2022/23 (les informations relatives aux plans antérieurs sont disponibles dans les précédents documents de référence).

Depuis 2012, l'hypothèse de volatilité attendue des plans est basée sur une approche multicritère prenant en considération :

- la volatilité historique sur une période égale à la durée de vie des options ;
- la volatilité implicite calculée à partir des options disponibles sur le marché financier.

Trois plans d'actions ont été attribués le 10 novembre 2022.

Pour l'un des plans, une partie de l'attribution est conditionnée au positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs : les actions seront pré-acquises sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) soit égal ou supérieur à la 7^e position sur 13 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de

performance atteint). L'autre partie de l'attribution de ce plan est soumise à une condition de performance interne dont l'atteinte dépendra de la moyenne des atteintes de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur les exercices clos au 30 juin 2023, au 30 juin 2024 et au 30 juin 2025 à taux de change et périmètre constants. La juste valeur correspond ici au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminuée de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition (soit trois ans pour tous les bénéficiaires) et intègre la probabilité d'atteindre la condition de performance TSR. La charge comptable IFRS 2 du plan sera ajustée au plus tard à la fin de la période d'acquisition par rapport à cette condition.

La juste valeur des deux autres plans (avec et sans condition de performance interne) correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminuée de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition (soit trois ans pour tous les bénéficiaires).

Pour tous ces plans, l'acquisition sera définitive si la condition de présence est validée au 11 novembre 2025.

Note 6.3 Engagements hors bilan

<i>En millions d'euros</i>	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS DONNÉS AU 30.06.2022	2 650	934	1 595	121
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	12	12	1	—
Engagements de prise de participation	12	12	1	—
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	—	—	—	—
Autres	—	—	—	—
Engagements donnés liés au financement de la Société	51	26	20	5
Garanties financières données	51	26	20	5
Autres	—	—	—	—
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	2 587	897	1 575	116
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	2 310	724	1 518	67
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	156	97	12	47
Contrats de locations simples	9	3	5	1
Autres	113	72	40	1

<i>En millions d'euros</i>	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS REÇUS AU 30.06.2022	3 367	300	3 011	56
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	-	-	-	-
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	3 306	294	3 011	1
Lignes de crédit reçues et non utilisées	3 260	260	3 000	-
Garanties financières reçues	46	34	11	1
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	61	6	-	55
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	60	6	-	54
Autres	1	-	-	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS DONNÉS AU 30.06.2023	3 682	1 413	1 768	501
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	237	237	–	–
Engagements de prise de participation	20	20	–	–
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	–	–	–	–
Autres	217	217	–	–
Engagements donnés liés au financement de la Société	19	14	1	5
Garanties financières données	19	14	1	5
Autres	–	–	–	–
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	3 426	1 163	1 767	496
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	3 008	847	1 715	446
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	195	130	17	48
Contrats de locations	7	3	3	1
Autres	216	183	32	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS REÇUS AU 30.06.2023	3 033	356	2 619	58
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	–	–	–	–
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	–	–	–	–
Autres	–	–	–	–
Engagements reçus liés au financement de la Société	2 969	351	2 618	–
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 868	260	2 608	–
Garanties financières reçues	101	91	10	–
Autres	–	–	–	–
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	65	5	2	58
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	63	5	1	57
Autres	2	–	1	1

1 Lignes de crédit reçues et non utilisées

Les lignes de crédit reçues et non utilisées correspondent essentiellement aux montants nominaux non tirés au 30 juin 2023 du crédit syndiqué et d'une ligne de crédit bilatérale (cf. Note 4.8 – *Passifs financiers*).

2 Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières

Dans le cadre de leur activité de production de cognac, vin, champagne et whiskies, les principales filiales du Groupe sont engagées à hauteur de 3 008 millions d'euros dans des contrats d'approvisionnement en eaux-de-vie, raisins, vins clairs et céréales.

Note 6.4 Passifs éventuels

Passifs éventuels fiscaux

Pernod Ricard a reçu plusieurs notifications de redressement pour les exercices 2007 à 2018, concernant spécifiquement, pour un montant de 9 490 millions de roupies indiennes (soit 106,4 millions d'euros, incluant les intérêts), la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité. Il convient de noter que le niveau et le montant de ce risque ont été progressivement et significativement réduits au cours des dernières années et la Société a obtenu deux décisions judiciaires en sa faveur en 2020 au titre des exercices 2006/07 à 2013/14. Ces décisions judiciaires renforcent encore la position prise par Pernod Ricard India sur la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité. Confortée par ces décisions et avec le soutien de ses conseils fiscaux, Pernod Ricard India va continuer à contester le bien-fondé de ce chef de redressement et estime son succès probable en contentieux. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

Les autorités fiscales ont procédé à un audit spécial pour l'exercice 2017 et procédé à un redressement pour un montant de 1 456 millions de roupies indiennes (équivalent à 16,3 millions d'euros) sur divers motifs. Pernod Ricard a contesté ce redressement devant la juridiction d'appel supérieure et estime avoir de fortes chances d'obtenir gain de cause.

Note 6.5 Litiges

Dans le cadre normal de ses activités, Pernod Ricard est impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires individuelles et collectives, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Une provision au titre de ces procédures n'est constituée en « autres provisions pour risques et charges » (cf. Note 4.7 – *Provisions*) que lorsqu'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement, et que son montant peut être évalué de manière fiable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque.

Le montant des provisions enregistrées par Pernod Ricard au 30 juin 2023 au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 390 millions d'euros, contre 441 millions d'euros au 30 juin 2022 (cf. Note 4.7 – *Provisions*), hors positions fiscales incertaines comptabilisées en passif d'impôt exigible. Pernod Ricard n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois une incidence significative sur la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autres que ceux décrits ci-dessous.

Litiges relatifs aux marques

Havana Club

La marque « Havana Club » est détenue par une joint-venture dénommée Havana Club Holding SA (HCH), dont Pernod Ricard est actionnaire, et est enregistrée dans plus de 200 pays. Aux États-Unis,

Passifs éventuels liés au changement du cadre légal applicable à la *Route to Market* dans l'état de Delhi

En novembre 2021, la nouvelle politique applicable dans l'état de Delhi a fait évoluer le système de distribution de boissons alcoolisées, passant d'un modèle de société géré par le gouvernement à un modèle géré par des distributeurs et détaillants privés.

Les conditions qui ont entouré ce changement de *Route To Market* font actuellement l'objet d'une enquête menée par deux agences gouvernementales. Ces enquêtes portent sur des accusations selon lesquelles des irrégularités auraient été commises par certains fonctionnaires de Delhi, ainsi que par des distributeurs et détaillants, lors de l'élaboration et dans la mise en œuvre de cette politique d'accise.

Dans ce contexte, le 2 février 2023, le Delhi District Court a enregistré et reconnu un acte d'accusation déposé par le Enforcement Directorate of India selon lequel Pernod Ricard India et l'un de ses employés auraient, au même titre que d'autres opérateurs, indûment bénéficié de cette nouvelle politique à Delhi, prétendument en violation de certaines dispositions de la loi indienne relatives à la prévention contre le blanchiment d'argent.

L'enquête des autorités est toujours en cours, et ni l'exposition exacte à ce risque, ni sa probabilité d'occurrence n'ont pu être évaluées à ce stade.

En tant qu'entreprise responsable, Pernod Ricard India veille au strict respect des lois applicables, et conteste les allégations portées contre elle.

la marque est détenue depuis 1976 par une filiale du partenaire cubain de Pernod Ricard dans la JV Havana Club (Cubaexport). Les droits de propriété portant sur cette marque sont actuellement contestés aux États-Unis, par une société concurrente de Pernod Ricard.

Une loi américaine relative aux conditions de protection des marques précédemment utilisées par des entreprises nationalisées a été adoptée en 1998, puis condamnée par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 2002. Mais à ce jour les États-Unis n'ont pas modifié leur législation afin de se conformer à la décision de l'OMC :

1. L'OFAC (Bureau de contrôle des actifs étrangers aux États-Unis) a estimé que cette même loi avait pour effet d'empêcher tout renouvellement de la marque « Havana Club », détenue aux États-Unis par la société Cubaexport depuis 1976, sans obtenir de licence spécifique de l'OFAC. En août 2006, conformément au refus de l'OFAC d'attribuer une licence spécifique, l'Office américain des brevets et des marques (USPTO) a refusé le renouvellement de ladite marque « Havana Club ». Cubaexport a adressé une requête au Directeur de l'USPTO visant à infirmer cette décision de non-renouvellement et a intenté une procédure distincte à l'encontre de l'OFAC contestant tant la décision de l'OFAC que les textes législatifs et réglementaires appliqués par ce dernier. En mars 2009, le Tribunal du District de Columbia déboutait Cubaexport de ses demandes. En mars 2011, la Cour d'Appel a privé, à deux voix contre une, la possibilité pour Cubaexport de renouveler sa marque. Un recours a été présenté le 27 janvier 2012 devant la Cour Suprême avec le soutien de la France, du National Foreign Trade Council et de la Washington Legal Foundation, lequel a été déclaré irrecevable le 14 mai 2012. En novembre 2015, Cubaexport a de nouveau demandé à l'OFAC une licence spécifique pour le renouvellement de la marque aux États-Unis. Le 11 janvier 2016, l'OFAC a accordé à Cubaexport la licence demandée et le 13 janvier 2016, la requête devant le Directeur de l'USPTO a été déclarée recevable et la marque a été renouvelée pour une période de 10 années expirant le 27 janvier 2026.

2. Une société concurrente du Groupe (Bacardi) a saisi l'USPTO, sollicitant l'annulation de l'enregistrement de la marque « Havana Club » aux États-Unis. En janvier 2004, l'USPTO a rejeté cette action, refusant ainsi l'annulation du dépôt de la marque. Cette décision ayant fait l'objet d'un appel, une procédure judiciaire est actuellement en cours devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia (DC Court). Cette procédure a été suspendue dans l'attente de la décision de l'USPTO concernant la requête susvisée de Cubaexport. À la suite de l'acceptation de la requête auprès du Directeur de l'USPTO, cette procédure judiciaire a repris son cours en janvier 2016 et la partie demanderesse a amendé sa plainte. En réaction, Cubaexport et HCH ont déposé deux requêtes en août 2016 : une requête visant à obtenir le rejet de l'ensemble des demandes formulées à leur encontre ainsi qu'une requête visant à obtenir une procédure accélérée sur certains aspects. Ces requêtes étaient en attente d'une décision de la DC Court jusqu'au 6 mars 2023, date à laquelle la DC Court a fait droit en partie et a rejeté en partie les requêtes de Cubaexport, en renvoyant vers une analyse au fond les arguments faisant l'objet des requêtes rejetées. Le 19 avril, Cubaexport a répondu aux demandes initiales de Bacardi et a formulé une demande reconventionnelle pour violation de sa marque Havana Club. Le 23 avril, les parties ont soumis conjointement un calendrier pour la suite de la procédure dans cette affaire, incluant toute mesure d'instruction préalable (i.e., production d'éléments de preuve). Le 19 mai, Bacardi a déposé une requête demandant à la DC Court de rejeter la demande reconventionnelle de Cubaexport. La réponse écrite de Cubaexport à cette requête est attendue pour le 23 juin 2023.

Ces risques constituent un frein potentiel au développement de l'activité du Groupe mais aucune obligation résultant de ces événements n'est à prévoir. La résolution de ces litiges constituerait une opportunité pour le développement de l'activité du Groupe.

Litiges fiscaux

Les sociétés du Groupe font régulièrement l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées. L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale ou région et par la Direction Fiscale du Groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Des provisions sont constituées le cas échéant. Pernod Ricard n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige fiscal en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

Inde

Pernod Ricard India (P) Ltd est engagée dans un litige avec les douanes indiennes portant sur la valeur déclarée du concentré de boisson alcoolique (CAB) importé en Inde. Les douanes contestent les valeurs déclarées en faisant valoir que certains concurrents utilisent des valeurs différentes pour l'importation de produits similaires. Ce litige a été soumis à la Cour Suprême qui a rendu en juillet 2010 une décision fixant les principes à retenir pour déterminer les valeurs servant de base aux droits à payer. Pernod Ricard India (P) Ltd s'est d'ores et déjà acquittée des montants correspondants sur la période antérieure à 2001. S'agissant de la période entre 2001 et décembre 2010, Pernod Ricard India (P) Ltd a versé la quasi-totalité du reliquat des droits, tels que déterminés par les douanes de Delhi suite à la première notification de redressement reçue en 2011. Une seconde notification reçue

en 2013, confirmée le 14 août 2017, a été suspendue par la Cour Suprême. En ce qui concerne les importations de concentré de boisson alcoolique (CAB) depuis 2011, les autorités indiennes ont émis des rapports contestant les valeurs de transaction ainsi que trois notifications de show cause datant de 2022, mais se sont refusés à communiquer les données soutenant leurs allégations. Le Groupe a déposé des requêtes afin d'obtenir ces données, et continue de travailler activement avec les autorités et les tribunaux pour résoudre le différend en cours. De plus, dans l'attente de la résolution des contentieux, les autorités douanières ont exigé des garanties bancaires pour le complément réévalué de droits de douane. La société a contesté cette demande devant la Cour suprême et a obtenu un sursis provisoire en mars 2023.

Pernod Ricard India (P) a également des débats avec les autorités douanières indiennes sur la valeur de transaction des produits internationaux importés en Inde. Cela fait l'objet de discussions avec les autorités et juridictions compétentes.

Par ailleurs, Pernod Ricard India (P) a reçu plusieurs notifications de redressement relatives aux années 2006/07 à 2017/18 concernant la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité (cf. Note 6.4 – *Passifs éventuels*). Pernod Ricard India (P) a obtenu deux décisions judiciaires en sa faveur en 2020 au titre des exercices 2006/07 à 2013/14 renforçant sa position sur la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité.

À noter, les litiges mentionnés ci-avant ne font l'objet de provisions qui sont le cas échéant comptabilisées en autres provisions pour risques et charges (cf. Note 4.7 – *Provisions*) ou en passif d'impôt exigible (cf. Note 3.3 – *Impôt sur les bénéficiaires*) que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

Litiges commerciaux

Colombie

Le 14 novembre 2017, deux plaintes distinctes auprès de l'Autorité de la concurrence colombienne (Superintendencia De Industria Y Comercio) ont été déposées conjointement par le département de Cundinamarca (Colombie) et la société Empresa de Licores de Cundinamarca (société de distillation détenue à 100 % par le département) contre Pernod Ricard SA, Pernod Ricard Colombia SA et l'un de ses concurrents. Fin décembre 2020, Pernod Ricard Colombia a reçu la notification d'une plainte similaire, initialement déposée en septembre 2019 par les départements de Valle et d'Antioquia (ainsi que ses entreprises de distillation détenues à 100 %). Les sociétés mises en cause auraient violé le Colombian Unfair Competition Act, notamment ses articles 7 et 18, en ayant illégalement importé des spiritueux en Colombie. L'importation présumée aurait permis aux sociétés d'obtenir un avantage compétitif déloyal sur les producteurs locaux. Les plaignants demandent des dommages et intérêts correspondant à la perte de profits et impôts sur la période 2013/17 (2019 dans le cas de Valle et Antioquia).

Pernod Ricard conteste vivement ces plaintes et se défendra activement contre ces allégations. Il est à noter que ces plaintes reprennent les éléments du procès qui avait été fait en 2004 devant les tribunaux New Yorkais par Cundinamarca, la république de Colombie et d'autres départements de Colombie ; procès auquel les plaignants avaient renoncé en 2012.

Note 6.6 Parties liées

Les transactions avec les entreprises associées et les co-entreprises ne sont pas significatives sur l'exercice clos le 30 juin 2023.

Les rémunérations allouées aux Mandataires Sociaux et aux membres du Comité Exécutif (COMEX) au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Conseil d'Administration ⁽¹⁾	1	1
Comité Exécutif Groupe		
• Avantages court terme	16	17
• Avantages postérieurs à l'emploi	4	4
• Paiements fondés sur des actions ⁽²⁾	7	11
TOTAL DES CHARGES COMPTABILISÉES AU TITRE DE L'EXERCICE	28	33

(1) Rémunérations des Administrateurs.

(2) Le coût des paiements fondés sur des actions correspond à la charge constatée en compte en résultat sur la période au titre des stock-options et des actions de performance accordées aux membres du Comité Exécutif Groupe.

Par ailleurs, le Dirigeant Mandataire Social est éligible aux indemnités de rupture de mandat suivantes (faisant l'objet d'une convention réglementée, approuvée par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016) :

- clause de non-concurrence d'une durée d'un an, assortie d'une indemnité correspondant à 12 mois de rémunération ;
- clause de départ contraint soumise à conditions de performance, assortie d'une indemnité maximale correspondant à 12 mois de rémunération.

Ces engagements n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Note 6.7 Événements post-clôture

Le 4 juillet 2023, le Groupe a conclu un accord d'acquisition, via sa filiale Corby Spirit and Wine, de 90% des parts de Ace Beverage Group Inc., leader indépendant du marché canadien en forte croissance des boissons alcoolisées prêtes à boire (RTDs), pour une valeur d'entreprise de 165 millions de dollars canadiens. Corby pourra acquérir la totalité du capital d'ABG via deux options d'achat exerçables en 2025 et 2028.

Note 6.8 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois ⁽¹⁾

En millions d'euros	KPMG			Deloitte & Associés			Autres			Total		
	Montant (HT)		%	Montant (HT)		%	Montant (HT)		%	Montant (HT)		%
	2021/22	2022/23		2021/22	2022/23		2021/22	2022/23		2021/22	2022/23	
AUDIT												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ⁽³⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,7	0,9	21 %	0,7	0,8	16 %	—	—	—	1,4	1,7	17 %
Filiales intégrées globalement	2,6	2,9	69 %	3,6	3,9	76 %	0,2	0,4	100 %	6,4	7,3	74 %
Sous-total	3,3	3,8	90 %	4,3	4,7	92 %	0,2	0,4	100 %	7,8	9,0	91 %
Services autres que la certification des comptes ⁽⁴⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,1	0,2	5 %	0,3	0,2	4 %	—	—	0 %	0,4	0,4	4 %
Filiales intégrées globalement	0,2	0,2	5 %	0,2	0,2	4 %	0,1	—	0 %	0,5	0,4	4 %
Dont juridique, fiscal, social	0,1	0,1	2 %	0,1	0,3	6 %	—	—	0 %	0,2	0,4	4 %
Sous-total	0,3	0,4	10 %	0,5	0,4	8 %	0,1	—	0 %	0,8	0,8	8 %
Total	3,6	4,2	100 %	4,8	5,1	100 %	0,3	0,4	100 %	8,7	9,9	100 %

(1) Concernant la période à considérer, il s'agit des prestations effectuées au titre d'un exercice comptable et prises en charge au compte de résultat de ce dernier.

(2) L'émetteur s'entend comme étant la Société Mère.

(3) Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau du Commissaire aux Comptes, auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

(4) Cette rubrique reprend les diligences et prestations rendues à l'émetteur ou à ses filiales par les Commissaires aux Comptes ou les membres de leurs réseaux. Elles peuvent être requises par les dispositions légales ou fournies à la demande du groupe ou de ses filiales, et s'inscrivent dans le respect des dispositions d'indépendance.

NOTE 7 Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés annuels incluent les états financiers de la Société Mère, Pernod Ricard SA, ainsi que ceux des entités contrôlées par la mère (« les filiales »). Le contrôle s'entend comme le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, indépendamment de son pourcentage de participation. Les participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont identifiées séparément des capitaux propres de la Société Mère. Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent le montant de ces intérêts minoritaires à la date du regroupement d'entreprises d'origine et la part des minoritaires dans les variations des capitaux propres depuis la date du regroupement.

Les transactions réciproques ainsi que les résultats internes relatifs à des sociétés consolidées sont éliminés.

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Note 7.1 Périmètre de consolidation

Les principales variations de périmètre au 30 juin 2023 sont présentées dans la Note 1.2 – Faits marquants de l'exercice.

Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées

Sociétés	Pays	% d'intérêt	% d'intérêt	Méthode de consolidation***
		30.06.2022	30.06.2023	
Pernod Ricard SA	France	Société Mère	Société Mère	
Laurenskirk (Pty) Ltd	Afrique du Sud	80	80	IG
Pernod Ricard South Africa PTY Ltd	Afrique du Sud	100	100	IG
Black Forest Distillers GmbH	Allemagne	100	100	IG
Pernod Ricard Deutschland GmbH	Allemagne	100	100	IG
Pernod Ricard Andorra, SLU	Andorre	100	100	IG
Pernod Ricard Angola, LDA	Angola	100	100	IG
Pernod Ricard Argentina SRL	Argentine	100	100	IG
Yerevan Brandy Company	Arménie	100	100	IG
Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd	Australie	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd	Australie	100	100	IG
Pernod Ricard Austria GmbH	Autriche	100	100	IG
Pernod Ricard Belgium SA	Belgique	100	100	IG
Pernod Ricard Brasil Indústria e Comércio Ltda.	Brésil	100	100	IG
Pernod Ricard Bulgaria EOOD	Bulgarie	100	100	IG
Corby Spirit and Wine Limited*	Canada	46	46	IG
Hiram Walker & Sons Limited	Canada	100	100	IG
Pernod Ricard Canada Ltée	Canada	100	100	IG
Pernod Ricard Chile SpA	Chili	100	100	IG
Pernod Ricard (China) Trading Co., Ltd	Chine	100	100	IG
Pernod Ricard Colombia SA	Colombie	100	100	IG
Pernod Ricard Korea Imperial Company Ltd.	Corée du Sud	100	100	IG
Pernod Ricard Korea Ltd	Corée du Sud	100	100	IG
Havana Club International SA	Cuba	50	50	IG
Pernod Ricard Denmark A/S	Danemark	100	100	IG
Bodeboca SL	Espagne	100	100	IG
Drinksandco Marketplace, SLU	Espagne	100	100	IG
Pernod Ricard España	Espagne	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers Espana, SAU	Espagne	100	100	IG
Vermuteria de Galicia	Espagne	80	80	IG
Pernod Ricard Estonia OÜ	Estonie	100	100	IG
Austin, Nichols & Co., Inc	États-Unis	100	100	IG
Avion Spirits, LLC	États-Unis	100	100	IG
Castle Brands, Inc.	États-Unis	100	100	IG
Código US LLC	États-Unis	0	50	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt	% d'intérêt	Méthode de consolidation***
		30.06.2022	30.06.2023	
Del Maguey Inc.	États-Unis	62	100	IG
Firestone & Robertson Distilling Company LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Americas IP Management LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Americas Travel Retail LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Kenwood Holding LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Marketing USA LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA Finance Inc.	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA, LLC	États-Unis	100	100	IG
PRUSA Acquisitions LLC	États-Unis	100	100	IG
Rabbit Hole Spirits, LLC	États-Unis	80	80	IG
Skrewball LLC	États-Unis	0	70	IG
Smooth Ambler Spirits Co.	États-Unis	80	100	IG
Sovereign Brands LLC	États-Unis	0	33	IG
Pernod Ricard Finland OY	Finlande	100	100	IG
Augier Robin Briand & Cie	France	100	100	IG
Champagne Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Château Sainte Marguerite	France	60	60	IG
Domaines Jean Martell	France	100	100	IG
Financière Moulins de Champagne	France	100	100	IG
GH Mumm & Cie SVCS	France	100	100	IG
Le Maine au Bois	France	100	100	IG
Lina 16	France	100	100	IG
Lina 3	France	100	100	IG
Lina 5	France	100	100	IG
Martell & Co SA	France	100	100	IG
Martell Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Vignobles Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Pernod Ricard Finance SA	France	100	100	IG
Pernod Ricard Middle East and North Africa	France	100	100	IG
Pernod Ricard North America SAS	France	100	100	IG
Pernod Ricard France SAS****	France	100	100	IG
Société Lillet Frères	France	100	100	IG
Spirits Partners SAS	France	100	100	IG
Théodore Legras	France	100	100	IG
Pernod Ricard Ghana Limited	Ghana	100	100	IG
Pernod Ricard Hellas ABEE	Grèce	100	100	IG
Allied Spirits & Wine (China) Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Pernod Ricard Hong Kong Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Peri Mauritius	Île Maurice	100	100	IG
Pernod Ricard India Private Limited	Inde	100	100	IG
Comrie Limited	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers Group Unlimited Company	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100	IG
Samuelson International DAC	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers International LTD	Irlande	100	100	IG
Pernod Ricard Italia SPA	Italie	100	100	IG
The Kyoto Distillery KK	Japon	100	100	IG
Pernod Ricard Japan KK	Japon	100	100	IG
Pernod Ricard Kazakhstan	Kazakhstan	100	100	IG
Pernod Ricard Kenya Limited	Kenya	100	100	IG
Pernod Ricard Lietuva UAB	Lituanie	100	100	IG
La Hechicera Company Sarl	Luxembourg	51	51	IG
Pernod Ricard Malaysia SDN BHD	Malaisie	100	100	IG
Pernod Ricard Maroc	Maroc	100	100	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2022	% d'intérêt 30.06.2023	Méthode de consolidation***
Pernod Ricard Mexico SA de CV	Mexique	100	100	IG
Seagram Myanmar Company Ltd*	Myanmar	34	34	IG
Pernod Ricard Norway AS	Norvège	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	100	IG
Allied International Holdings BV	Pays-Bas	100	100	IG
Pernod Ricard Nederland BV	Pays-Bas	100	100	IG
PR Goal Nederland BV	Pays-Bas	100	100	IG
Pernod Ricard Peru SA	Pérou	100	100	IG
Pernod Ricard Philippines, Inc.	Philippines	70	70	IG
Agros Holding SA	Pologne	100	100	IG
Wyborowa SA	Pologne	100	100	IG
Pernod Ricard Portugal – Distribuição, SA	Portugal	100	100	IG
Pernod Ricard Dominicana, SA	République dominicaine	100	100	IG
Jan Becher – Karlovarska Becherovka, a.s.	République tchèque	100	100	IG
Pernod Ricard Romania SRL	Roumanie	100	100	IG
Allied Domecq (Holdings) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
AD Overseas (Europe) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Spirits & Wine Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Spirits & Wine Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
AD Westport Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers Ltd**	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers International Ltd**	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers Pernod Ricard	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Holdings (IP) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Investments Limited**	Royaume-Uni	100	100	IG
Coates & Co (Plymouth) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Dillon Bass Ltd	Royaume-Uni	74	74	IG
Edward Dillon (Bonders) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Goal Acquisitions (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Goal Acquisitions Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Italicus Ltd	Royaume-Uni	50	50	IG
Pernod Ricard UK Group Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Pernod Ricard UK Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
PR Goal 3 Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
The Whisky Exchange	Royaume-Uni	100	100	IG
World Brands Duty Free Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Pernod Ricard Rouss CJSC	Russie	100	100	IG
Pernod Ricard Singapore PTE Ltd	Singapour	100	100	IG
Pernod Ricard Slovakia s.r.o	Slovaquie	100	100	IG
Distilled Innovation AB	Suède	100	100	IG
Pernod Ricard Sweden AB	Suède	100	100	IG
The Absolut Company AB	Suède	100	100	IG
Pernod Ricard Swiss SA	Suisse	100	100	IG
Pernod Ricard Taiwan Ltd	Taiwan	100	100	IG
Pernod Ricard Thailand Ltd	Thaïlande	100	100	IG
Pernod Ricard Istanbul Ic ve Dis Ticaret Limited Sirketi	Turquie	100	100	IG
Pernod Ricard Ukraine	Ukraine	100	100	IG
Pernod Ricard Uruguay SA	Uruguay	100	100	IG
Pernod Ricard Vietnam Company Limited	Vietnam	100	100	IG

* Les sociétés Corby Spirit and Wine Limited et Seagram Myanmar Company Ltd sont consolidées par intégration globale du fait du taux de contrôle majoritaire du Groupe dans celles-ci.

** Sociétés Anonymes qui sont membres, ou qui ont des filiales membres, de partenariat au Royaume-Uni (UK partnership)

En accord avec le règlement n° 7 de la Réglementation des comptes des partenariats 2008 (The Partnership Accounts Regulations 2008), les comptes annuels des sociétés mentionnées précédemment n'ont pas été préparés car lesdites sociétés au Royaume-Uni sont intégrées dans les comptes consolidés du groupe Pernod Ricard.

*** « IG » pour consolidée en Intégration Globale.

**** Depuis la fusion des sociétés Pernod SAS et Ricard SAS au 1^{er} juillet 2020.

6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 30 juin 2023

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Pernod Ricard S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} juillet 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de notre audit

Évaluation des marques

(Notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au 30 juin 2023, les marques ayant une durée de vie indéfinie sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 12 050 millions d'euros, soit 32% du total actif.

Les Unités Génératrices de Trésoreries (« UGT ») sont définies comme étant composées de la marque et de l'ensemble des actifs nécessaires à la génération des flux de trésorerie liés à la marque. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de ces UGT, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel obligatoire compte tenu d'une durée de vie indéfinie des marques et/ou du test ponctuel requis en cas d'indice de perte de valeur, s'avère inférieure à leur valeur nette comptable. La détermination des valeurs recouvrables repose le plus souvent sur des calculs de flux de trésorerie futurs actualisés et implique des jugements importants de la direction notamment sur des éléments tels que les taux de croissance des prix et des volumes, l'échéancier des futures charges d'exploitation, ainsi que les taux d'actualisation et de croissance à long terme.

Sur la base des tests de dépréciation annuels, une charge de dépréciation avant impôts de 21 millions d'euros a été comptabilisée au cours de l'exercice clos le 30 juin 2023, tel qu'indiqué dans la note 4.1 des comptes consolidés.

Par ailleurs, des analyses de sensibilité des valeurs recouvrables des UGT par rapport aux hypothèses retenues ont été réalisées par la direction et sont présentées en note 4.1. Si ces modifications d'hypothèses survenaient, elles pourraient donner lieu à d'éventuelles dépréciations complémentaires.

Compte tenu du poids des marques au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des marques comme un point clé de notre audit portant un risque d'anomalies significatives dans les comptes.

Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs comptables et recouvrables de ces UGT ;
- tester le fonctionnement des contrôles du groupe sur le processus de détermination de la valeur comptable et recouvrable des UGT ;
- conforter, pour les UGT présentant une valeur recouvrable proche de leur valeur comptable (« UGT de marques sensibles »), les résultats du modèle d'évaluation retenu par la direction en les comparant à ceux issus de modèles développés par nos soins ;
- corroborer le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (comme le taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme), plus particulièrement pour les « UGT de marques sensibles », notamment au regard des analyses de marché disponibles et des environnements économiques dans lesquels opère le groupe ;
- prendre connaissance des perspectives commerciales des marques au moyen d'entretiens avec la direction et comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour évaluer la fiabilité du processus de détermination des projections ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la société ;
- apprécier les analyses de sensibilité des valeurs recouvrables à une variation des principales hypothèses réalisées par la direction.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

Risques fiscaux

(Notes 1.1.4, 4.7, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés)

Le groupe est présent dans un grand nombre de juridictions fiscales différentes. Ses positions donnent régulièrement lieu à des questions de la part des autorités fiscales des pays dans lesquels les sociétés du groupe opèrent, sur des sujets liés à leurs activités courantes.

Les contrôles fiscaux peuvent ainsi donner lieu à des redressements fiscaux et à des litiges avec ces autorités fiscales. L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale ou région et par la direction fiscale du groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Une partie du montant des provisions pour risques au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels le groupe est impliqué concerne les risques et litiges fiscaux.

Plus particulièrement, la filiale indienne est impliquée dans des litiges avec les douanes et l'administration fiscale, concernant entre autres la valeur de transaction déclarée des produits importés en Inde et la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité.

Comme indiqué dans la note 6.5 « Litiges », ces redressements font l'objet, le cas échéant, de la comptabilisation de provisions pour risques et charges ou de passifs d'impôt exigible lorsqu'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera une sortie de ressources, dont le montant peut être évalué de manière fiable. Compte tenu de l'exposition du groupe aux problématiques fiscales, en partie spécifiques à son secteur d'activité, et du degré de jugement élevé de la direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous avons considéré les risques fiscaux comme un point clé de notre audit et la sous-évaluation des provisions correspondantes comme une source possible d'anomalie significative dans les comptes.

Nous avons, à partir de discussions avec la direction, pris connaissance des procédures mises en place par le groupe pour identifier les risques fiscaux et, le cas échéant, comptabiliser une provision pour risques ou un passif d'impôt exigible.

En outre, nous avons apprécié les jugements formulés par la direction dans son évaluation de la probabilité des impôts à payer et du montant des expositions potentielles et, par conséquent, du caractère raisonnable des estimations retenues en matière de provisions pour risques fiscaux ou de passifs d'impôt exigible. Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'incidence des évolutions des réglementations fiscales locales et des contrôles en cours de la part des autorités fiscales locales.

En vue d'apprécier si les passifs relatifs aux impôts ont été comptabilisés de façon appropriée, nous avons avec l'aide, en tant que de besoin, de nos spécialistes en fiscalité :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale du groupe et des directions régionales et locales afin d'apprécier l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et de suivre les développements des litiges en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du groupe avec les autorités fiscales locales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs avocats lorsque cela était nécessaire ;
- analysé les réponses des avocats à nos demandes d'information ;
- procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction ;
- apprécié si les derniers développements ont été pris en compte dans l'estimation des provisions constatées au bilan.

Nous avons aussi apprécié les informations présentées dans les notes 1.1.4, 4.7, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard S.A. par l'Assemblée générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 30 juin 2023, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 20^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 7^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'un audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 19 septembre 2023

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

Comptes sociaux de Pernod Ricard SA



7.1	Compte de résultat de Pernod Ricard SA	260
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2022 et 30 juin 2023	260
7.2	Bilan de Pernod Ricard SA	261
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2022 et 30 juin 2023	261
7.3	Tableau de financement de Pernod Ricard SA	263
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2022 et 30 juin 2023	263
	Notice sur la présentation du tableau de financement	264
7.4	Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA	265
7.4.1	Relations Société Mère-filiales	265
7.4.2	Résultat et bilan au 30 juin 2023	265
7.5	Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	266
7.6	Autres éléments relatifs aux états financiers	280
	Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	280
	Délais de paiement fournisseurs	280
	Délais de paiement créances clients	281
7.7	Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	281
7.8	Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	282
7.9	Inventaire des valeurs mobilières	282
7.10	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	283
7.11	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	286

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2022 et 30 juin 2023

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Chiffre d'affaires	360 569	422 706
Redevances	18 152	20 118
Autres produits	465	1 655
Reprises sur provisions et transferts de charges	18 017	33 463
Produits d'exploitation	397 203	477 942
Achats non stockés et services extérieurs	(330 160)	(410 421)
Impôts, taxes et versements assimilés	(7 788)	(11 549)
Charges de personnel	(125 578)	(143 720)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(40 643)	(36 378)
Autres charges	(7 838)	(9 823)
Charges d'exploitation	(512 007)	(611 891)
Résultat d'exploitation avant opérations financières	(114 804)	(133 949)
Produits de participations	1 926 810	2 172 025
Intérêts et produits assimilés	172 511	113 371
Reprises sur provisions et transferts de charges	205 526	215 711
Différences positives de change	11 046	294 501
Produits financiers	2 315 893	2 795 608
Dotations aux provisions	(215 106)	(348 640)
Intérêts et charges assimilés	(287 327)	(219 171)
Différences négatives de change	(5 342)	(193 652)
Charges financières	(507 775)	(761 463)
Résultat financier	1 808 118	2 034 145
Résultat courant	1 693 314	1 900 196
Résultat exceptionnel	(3 358)	(30 805)
Résultat avant impôts	1 689 956	1 869 391
Impôt sur les bénéfices	144 598	98 785
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	1 834 554	1 968 176

7.2 Bilan de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2022 et 30 juin 2023

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Valeur nette 30.06.2022	Valeur brute 30.06.2023	Amortissements et provisions	Valeur nette 30.06.2023	Notes
Concessions, brevets et licences	28 726	34 206	(5 456)	28 750	
Autres immobilisations incorporelles	42 346	139 293	(70 253)	69 040	
Avances et acomptes	26 411	17 024	–	17 024	
Immobilisations incorporelles	97 483	190 523	(75 709)	114 814	2
Terrains	485	485	–	485	
Constructions	29 890	35 192	(6 736)	28 456	
Installations techniques	478	947	(574)	373	
Autres immobilisations corporelles	19 463	33 861	(17 150)	16 711	
Avances et acomptes	342	443	–	443	
Immobilisations corporelles	50 658	70 928	(24 460)	46 468	
Participations	13 026 406	13 213 351	(193 592)	13 019 759	3
Créances rattachées à des participations	59 370	69 468	–	69 468	3 et 4
Autres immobilisations financières	9 253	310 730	–	310 730	3 et 4
Immobilisations financières	13 095 029	13 593 549	(193 592)	13 399 957	3
Total actif immobilisé	13 243 170	13 855 000	(293 761)	13 561 239	
Avances et acomptes versés sur commandes	873	476	–	476	4
Créances clients et comptes rattachés	448 313	505 731	(2 929)	502 802	
Autres créances	1 201 715	1 906 210	(3 312)	1 902 898	
Créances	1 650 028	2 411 941	(6 241)	2 405 700	4
Valeurs mobilières de placement	139 597	146 897	–	146 897	5
Disponibilités	312 516	7 890	(2 300)	5 590	
Charges constatées d'avance	3 644	16 074	–	16 074	6
Total actif circulant	2 106 658	2 583 278	(8 541)	2 574 737	
Primes de remboursement des obligations	37 239	45 020	–	45 020	6
Écart de conversion – Actif	359 885	171 057	–	171 057	6
TOTAL DE L'ACTIF	15 746 952	16 654 355	(302 302)	16 352 053	

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023	Notes
Capital	399 818	396 229	7
Primes d'émission, de fusion et d'apport	3 039 030	3 039 030	
Réserves légales	41 140	41 140	
Réserves réglementées	179 559	179 559	
Réserves	220 699	220 699	
Report à nouveau	1 034 290	1 364 500	
Résultat de l'exercice	1 834 554	1 968 176	
Acompte sur dividendes en attente d'affectation	(400 870)	(521 727)	
Total des capitaux propres	6 127 522	6 466 908	8
Provisions pour risques et charges	379 678	479 867	9
Emprunts obligataires	8 229 000	8 506 429	4 et 12
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	–	–	4
Emprunts et dettes financières diverses	931	26 884	4
Dettes financières	8 229 931	8 533 312	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	192 328	214 059	
Dettes fiscales et sociales	58 942	64 541	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	–	9 403	
Autres dettes	449 023	565 123	
Dettes d'exploitation	700 293	853 126	4
Produits constatés d'avance	16 293	13 608	4 et 10
Total des dettes	8 946 517	9 400 046	
Écart de conversion – Passif	293 234	5 232	10
TOTAL DU PASSIF	15 746 952	16 352 053	

7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2022 et 30 juin 2023

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Résultat net	1 834 554	1 968 176
Dotations nettes aux provisions et amortissements sur immobilisations	21 057	48 759
Variation des provisions	(32 507)	94 145
Moins-value/plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	(10 870)	(46)
Capacité d'autofinancement	1 812 234	2 111 034
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	(245 897)	654 919
Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation	1 566 337	2 765 953
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(38 954)	(40 460)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	(67 830)	(316 919)
Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement	(106 784)	(357 379)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Émission obligataire à moyen et long terme	1 022 867	268 269
Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	(12 819)	(7 781)
Autres variations en capital	(745 727)	(451 367)
Dividendes versés	(866 023)	(1 056 567)
Variation de l'endettement issu des opérations de financement	(601 702)	(1 247 446)
Variation de l'endettement net à court terme	857 851	1 161 128
ENDETTEMENT NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	(510 908)	346 944
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	346 944	1 508 072

Notice sur la présentation du tableau de financement

La variation de l'endettement net se compose de la variation des emprunts, des dettes financières et de la trésorerie.

L'endettement net se décompose comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Emprunts et dettes financières	(931)	(26 884)
Emprunts obligataires	(62 831)	(71 991)
Compte-courant intra-groupe	(41 407)	1 454 459
Valeurs mobilières de placement	139 597	146 897
Disponibilités	312 516	5 590
Endettement net à la clôture de l'exercice à court terme	346 944	1 508 072
Emprunts obligataires	(8 166 169)	(8 434 438)
Emprunts et dettes financières	37 239	45 020
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À MOYEN ET LONG TERME	(8 128 930)	(8 389 418)
ENDETTEMENT NET TOTAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(7 781 986)	(6 881 346)

7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA

7.4.1 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.

7.4.2 Résultat et bilan au 30 juin 2023

Analyse du compte de résultat de l'exercice 2022/23

Les produits d'exploitation représentent un montant de 478 millions d'euros au 30 juin 2023 soit une augmentation par rapport au 30 juin 2022 de 81 millions d'euros, qui provient en partie d'une augmentation du chiffre d'affaires pour 62 millions d'euros (cf. Note 17).

Le montant des charges d'exploitation au 30 juin 2023 est de (612) millions d'euros contre (512) millions d'euros sur l'exercice précédent soit une augmentation des charges de (100) millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à (134) millions d'euros au 30 juin 2023, en diminution de (19) millions d'euros en comparaison du résultat d'exploitation au 30 juin 2022.

Le montant du résultat financier est de 2 034 millions d'euros au 30 juin 2023 contre 1 808 millions d'euros au 30 juin 2022 soit une augmentation de 226 millions d'euros (cf. Note 18).

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2023 représente une charge de (31) millions d'euros.

Enfin, le poste impôt sur les bénéfices est constitué d'un produit d'impôt de 99 millions d'euros lié aux effets de l'intégration fiscale sur la période 2022/23.

Par conséquent, le résultat net de l'exercice 2022/23 est bénéficiaire de 1 968 millions d'euros.

Analyse du bilan de l'exercice 2022/23

À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 13 561 millions d'euros au 30 juin 2023 contre 13 243 millions d'euros pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 318 millions d'euros. Les principales variations observées sont les suivantes :

- l'augmentation des immobilisations incorporelles pour 17 millions d'euros ;
- l'augmentation des immobilisations financières pour 305 millions d'euros (cf. Note 3).

Les actifs circulants s'élèvent à 2 575 millions d'euros au cours de l'exercice soit une augmentation de 468 millions d'euros en comparaison au 30 juin 2022.

Les comptes de régularisation d'actif d'un montant de 216 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 6 467 millions d'euros au 30 juin 2023, contre 6 128 millions d'euros au 30 juin 2022. Les principaux mouvements de la période sont :

- le résultat bénéficiaire de 1 968 millions d'euros ;
- le versement du solde du dividende de l'exercice 2022/23 pour 655 millions d'euros ;
- le versement d'un acompte sur dividende de 2,06 euro par action au titre de l'exercice 2022/23, soit un montant de 522 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 7 juillet 2023 ;
- la poursuite du programme de rachat d'actions avec l'annulation des actions rachetées pour un montant total de 451 millions d'euros.

Le montant des provisions pour risques et charges est de 480 millions d'euros, en augmentation de 100 millions d'euros.

Au cours de la période, les dettes financières augmentent de 303 millions d'euros. Cela est principalement dû :

- à la contractualisation de deux nouveaux emprunts obligataires de 600 millions d'euros et 500 millions d'euros et au remboursement d'un emprunt obligataire de 800 millions de dollars ;
- à la variation du poste intérêts courus de 9 millions d'euros ;
- à l'effet de change sur les dettes en dollars de (61) millions d'euros.

Les dettes d'exploitation s'élèvent à 853 millions d'euros soit une augmentation de 153 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- l'augmentation des comptes fournisseurs de 31 millions d'euros ;
- la variation des dettes diverses dont (40) millions d'euros du compte courant intragroupe et 121 millions d'euros du compte dividendes à payer.

Le compte de régularisation passif d'un montant de 5 millions d'euros au 30 juin 2023 est constitué du poste écart de conversion passif en diminution de (288) millions d'euros par rapport au 30 juin 2022.

7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	267	NOTE 14	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	275
NOTE 2	Immobilisations incorporelles et corporelles	269	NOTE 15	Accroissements et allègements de la dette d'impôt	275
NOTE 3	Immobilisations financières	270	NOTE 16	Rémunérations	275
NOTE 4	États des échéances des créances et des dettes	271	NOTE 17	Produits d'exploitation	276
NOTE 5	Valeurs mobilières de placement	271	NOTE 18	Charges et produits financiers	276
NOTE 6	Comptes de régularisation actif	272	NOTE 19	Charges et produits exceptionnels	276
NOTE 7	Composition du capital social	272	NOTE 20	Engagements hors bilan	277
NOTE 8	Capitaux propres	272	NOTE 21	Effectif moyen au 30 juin 2023	278
NOTE 9	Provisions	272	NOTE 22	Tableau des filiales et participations au 30 juin 2023	279
NOTE 10	Comptes de régularisation passif	274	NOTE 23	Crédit d'impôt	280
NOTE 11	Produits à recevoir et charges à payer	274	NOTE 24	Événements post-clôture	280
NOTE 12	Emprunts obligataires	274			
NOTE 13	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	275			

Pernod Ricard SA est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Elle a son Siège au 5, cours Paul Ricard à Paris VIII^e arrondissement et est cotée sur Euronext.

Le total du bilan de l'exercice clos le 30 juin 2023 s'élève à 16 352 053 milliers d'euros. Le compte de résultat de l'exercice dégage un bénéfice de 1 968 176 milliers d'euros. L'exercice a une durée de 12 mois du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023.

NOTE 1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux règles et principes comptables selon les dispositions du Plan comptable général, qui s'appliquent d'après le Règlement ANC 2014-03 du 5 juin 2014 et de l'ensemble des règles ayant été modifiées par la suite. Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits au bilan est celle, selon les cas, du coût historique.

1.1 Immobilisations incorporelles

Les marques dégagées à l'occasion de la fusion entre les sociétés Pernod et Ricard en 1975 et lors de fusions ultérieures constituent l'essentiel des immobilisations incorporelles.

Les immobilisations incorporelles sont valorisées au coût d'acquisition et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de leur durée de vie.

Dans le cadre de sa transformation digitale, Pernod Ricard SA a développé des outils permettant l'exploitation de données générées par les différentes activités du Groupe. Cette production d'algorithmes entre dans le champ de la réglementation comptable des immobilisations incorporelles générées en interne. Les frais de développement sont comptabilisés en immobilisations incorporelles à compter de la date à laquelle la faisabilité technique a été démontrée et que les moyens humains et matériels sont suffisants pour produire ces outils. Le montant comptabilisé en immobilisations incorporelles relatifs à ces projets représente sur l'année 2022/23 un montant de 19,6 millions d'euros. La durée d'amortissement est de cinq ans.

1.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations) et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions : entre vingt et cinquante ans (linéaire) ;
- agencements et aménagements des constructions : dix ans (linéaire) ;
- matériel : cinq ans (linéaire) ;
- mobilier, matériel de bureau : dix ans (linéaire) ou quatre ans (dégressif).

1.3 Immobilisations financières

La valeur brute des titres est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure au coût d'entrée de ces titres, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence et est comptabilisée en résultat financier.

Pernod Ricard SA a recours essentiellement à deux méthodes pour estimer la valeur d'utilité de ses titres de participation :

- la valeur d'entreprise des principaux titres est estimée sur la base de l'estimation la plus récente de la valeur de l'actif net réévalué, en identifiant notamment les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, telles que les marques. L'actif net réévalué de ces entités est estimé sur la base de méthodes telles que les flux de trésorerie futurs actualisés. La durée de projection des flux de trésorerie permet de refléter les caractéristiques des marques du Groupe et de leurs actifs de production. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluriannuels, extrapolés sur les années suivantes en faisant converger progressivement la croissance de la dernière année du plan par marque et par marché vers le taux de croissance à l'infini. Le calcul prend en compte une valeur terminale correspondant à la capitalisation des flux de trésorerie générés la dernière année de prévision ;
- pour les autres titres de participation, la valeur d'utilité est estimée sur base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que ces titres représentent.

1.4 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

1.5 Valeurs mobilières de placement (VMP)

Ce poste inclut les actions propres acquises dans le cadre de la mise en place de plans de stock-options et d'attribution d'actions de performance, affectées dès l'origine.

Un passif est constitué lorsque l'exercice des plans liés aux valeurs mobilières de placement est probable. Pour les autres valeurs mobilières de placement, une provision pour dépréciation est constituée lorsque le prix d'achat est supérieur au cours de Bourse.

1.6 Emprunts obligataires

Les primes de remboursement sont amorties sur la durée de vie des emprunts.

1.7 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont comptabilisées conformément au Règlement du Comité de réglementation comptable 2000-06 du 7 décembre 2000 sur les passifs.

Ce règlement prévoit qu'un passif soit comptabilisé lorsque l'entité a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation doit exister à la date de clôture de l'exercice pour pouvoir être comptabilisée.

1.8 Engagements de retraite et assimilés

La Société applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014 l'option prévue par la recommandation 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés au bilan. La provision au titre de l'engagement de retraite et assimilés représente 35 millions d'euros au 30 juin 2023.

Suite à la décision publiée par l'IFRIC en avril 2021 relative à IAS 19 « Avantages du personnel » portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service et clarifiant la période d'attribution des avantages du personnel pour répartir la charge IAS 19, la société a choisi depuis l'exercice 30 juin 2022, en accord avec la mise à jour par l'ANC du 17 novembre 2021 de sa Recommandation n°2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, de retenir cette méthode comptable pour ses comptes arrêtés selon les principes comptables français.

1.9 Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes, créances et disponibilités en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes, créances et disponibilités libellées en devises aux taux en vigueur à la clôture ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes latentes après prise en compte des éventuelles neutralisations d'opérations faisant l'objet d'une couverture de change.

Pernod Ricard SA dispose de plusieurs relations de couverture et réalise une position globale de change pour les instruments de couvertures et les éléments couverts ne rentrant pas dans une relation de couverture afin de calculer la provision pour risque de change.

1.10 Instruments financiers à terme

Les différences résultant des variations de valeur des instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont enregistrées en résultat de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges de l'élément couvert.

1.11 Impôt sur les bénéficiaires

Pernod Ricard SA bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet, sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du Code Général des Impôts.

Chaque société du groupe fiscal calcule et comptabilise sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

Le résultat de l'intégration fiscale est compris dans les comptes de Pernod Ricard SA.

1.12 Parties liées

La majorité des transactions avec les parties liées est réalisée avec des filiales détenues directement ou indirectement.

NOTE 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

2.1 Valeur brute

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2022	Acquisitions	Cessions/sorties	30.06.2023
Marques	32 473	–	–	32 473
Frais de marque	1 734	(1)	–	1 733
Logiciels	91 014	48 852	(574)	139 292
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	26 411	39 253	(48 640)	17 024
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	151 633	88 104	(49 214)	190 523
Terrains	485	–	–	485
Constructions	35 193	(1)	–	35 192
Installations techniques	883	64	–	947
Autres immobilisations corporelles	32 818	1 043	–	33 861
Avances et acomptes	342	1 207	(1 106)	443
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	69 721	2 313	(1 106)	70 928

2.2 Amortissements et provisions

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2022	Dotations	Reprises	Au 30.06.2023
Marques	(5 088)	–	–	(5 088)
Frais de marque	(393)	25	–	(368)
Logiciels	(48 668)	(21 585)	–	(70 253)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(54 150)	(21 560)	–	(75 709)
Terrains	–	–	–	–
Constructions	(5 303)	(1 433)	–	(6 736)
Installations techniques	(405)	(169)	–	(574)
Autres immobilisations corporelles	(13 355)	(3 795)	–	(17 150)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS CORPORELLES	(19 063)	(5 397)	–	(24 460)

NOTE 3 Immobilisations financières

3.1 Valeur brute

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2022	Acquisitions/ entrées	Opération sur capital	Cessions/ sorties	Au 30.06.2023
Titres consolidés	13 186 619	16 523	154	–	13 203 296
Titres non consolidés	10 937	–	–	(1 522)	9 415
Autres participations	640	–	–	–	640
Avance sur titres	–	–	–	–	–
Participations	13 198 196	16 523	154	(1 522)	13 213 351
Créances rattachées à des participations	59 370	13 227	–	(3 128)	69 469
Dépôts et cautionnements	4 016	458	–	(5)	4 469
Contrat de liquidité	5 237	117	–	–	5 354
Actions propres	–	300 906	–	–	300 906
TOTAL	13 266 819	331 231	154	(4 655)	13 593 549

La variation du poste titres consolidés provient principalement de l'augmentation de capital de Lina 20 pour 15 millions d'euros.

La variation du poste titres non consolidés est expliquée par le transfert en titres consolidés des Lina 7, Lina 8, Lina 23, Lina 24, Lina 27, Lina 29, Lina 30, Web 3 Factory, Casa del ron, Easy 24.

3.2 Provisions

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2022	Dotations	Reprises	Au 30.06.2023
Titres consolidés ⁽¹⁾	(165 448)	(22 432)	–	(187 880)
Titres non consolidés	(5 702)	–	630	(5 072)
Autres participations	(640)	–	–	(640)
Avance sur titres	–	–	–	–
Participations	(171 790)	(22 432)	630	(193 592)
Actions propres	–	–	–	–
TOTAL	(171 790)	(22 432)	630	(193 592)

(1) Variation de la provision correspondant aux dotations sur les titres de Lina 20 pour 14 millions d'euros et Créateurs de Convivialité Venture pour 7 millions d'euros.

NOTE 4 États des échéances des créances et des dettes

4.1 Créances

<i>En milliers d'euros</i>	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	69 468	–	69 468
Prêts	–	–	–
Autres immobilisations financières	310 730	306 260	4 470
Créances et autres immobilisations financières	380 198	306 260	73 938
Actif circulant hors VMP/disponibilités	2 412 416	2 273 168	139 248
Charges constatées d'avance	16 074	16 074	–
TOTAL	2 808 688	2 595 502	213 186

4.2 Dettes

<i>En milliers d'euros</i>	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont entre un et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires (voir détail Note 12)	8 506 429	500 000	3 319 198	4 687 231
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	–	–	–	–
Emprunts et dettes financières diverses	26 884	26 884	–	–
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	214 059	214 059	–	–
Dettes fiscales et sociales	64 541	64 541	–	–
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	9 403	9 403	–	–
Autres dettes ⁽¹⁾	565 123	565 123	–	–
Produits constatés d'avance	13 608	13 608	–	–
TOTAL	9 400 046	1 393 617	3 319 198	4 687 231

(1) principalement des comptes courants fiscaux pour 41 millions d'euros et dividendes à payer pour 521 millions d'euros

NOTE 5 Valeurs mobilières de placement

<i>En milliers d'euros ou en quantités</i>	Au 30.06.2022		Acquisitions ⁽¹⁾		Opération sur capital		Reclassement		Levée/cession ⁽²⁾		Au 30.06.2023	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Val.	Quantité	Val.	Quantité	Valeur	Quantité	Val.
Actions Pernod Ricard	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Valeur brute	979 451	139 597	204 316	37 984	–	–	–	–	(244 722)	(30 684)	939 045	146 897
Dépréciation	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
VALEUR NETTE	979 451	139 597	204 316	37 984	–	–	–	–	(244 722)	(30 684)	939 045	146 897

(1) Dont 18 millions d'euros liés au plan 2019 et 17 millions d'euros liés au plan 2022

(2) Dont principalement (23) millions d'euros d'attribution définitive d'actions gratuites (plans 2018) et (6) millions d'euros de levées de stock-options (plan 2015, 2016, 2017 et 2018)

NOTE 6 Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	Au 30.06.2022	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2023
Charges constatées d'avance	3 644	12 430	–	16 074
Primes de remboursement des obligations	37 239	20 093	(12 312)	45 020
Écart de conversion – Actif ⁽¹⁾ (voir composition Note 1.9)	359 885	171 057	(359 885)	171 057
TOTAL	400 768	203 580	(372 197)	232 151

(1) L'écart de conversion - Actif de 171 millions d'euros au 30 juin 2023 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2023.

NOTE 7 Composition du capital social

Au 30 juin 2023, le capital social se compose de 255 631 733 actions d'une valeur unitaire de 1,55 euro pour un montant total de 396 229 186,15 euros.

La Société a procédé le 26 avril 2023 à une réduction de capital d'un montant de 3 589 214.10 euros, par l'annulation de 2 315 622 actions, précédemment autodétenues et notamment acquises dans le cadre de l'exécution du programme de rachat d'actions de la Société.

NOTE 8 Capitaux propres

En milliers d'euros	Au 30.06.2022	Affectation du résultat	Annulation de titres suite au rachat d'actions ⁽²⁾	Distribution de dividendes	Résultat 2023	Au 30.06.2023
Capital	399 818	–	(3 589)	–	–	396 229
Prime d'émission, de fusion et d'apports	3 039 030	–	–	–	–	3 039 030
Réserves légales	41 140	–	–	–	–	41 140
Réserves réglementées	179 559	–	–	–	–	179 559
Report à nouveau	1 034 290	1 834 554	(447 777)	(1 056 567)	–	1 364 500
Résultat de l'exercice	1 834 554	(1 834 554)	–	–	1 968 176	1 968 176
Acompte sur dividendes à verser ⁽¹⁾	(400 870)	–	–	(120 856)	–	(521 726)
TOTAL	6 127 522	–	(451 367)	(1 177 424)	1 968 176	6 466 908

(1) Le Conseil d'Administration d'avril 2023 a décidé de verser un acompte sur dividende de 2,06 euro par action au titre de l'exercice 2022/23, soit un montant total de 521 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 7 juillet 2023.

(2) Le Conseil d'Administration d'avril 2023 a décidé de poursuivre le programme de rachat au cours de l'exercice 2022/23 et de procéder à l'annulation des actions rachetées dans le cadre du share buy back, pour un montant total de 451 millions d'euros. Le programme de rachat au cours de l'exercice s'élève à 752 millions d'euros. Il reste donc 301 millions d'euros en actions propres.

NOTE 9 Provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2022	Augmentations de l'exercice	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30.06.2023
Provisions pour risques et charges					
Provision pour pertes de change	98 494	166 354	–	(98 494)	166 354
Autres provisions pour risques ⁽¹⁾	231 350	277 471	(3 162)	(227 343)	278 316
Provision pour engagements de retraite et assimilés	49 834	3 226	(6 899)	(10 964)	35 197
Total 1	379 678	447 051	(10 061)	(336 801)	479 867
Provisions pour dépréciation					
Sur immobilisations financières ⁽²⁾	171 791	22 432	–	(630)	193 592
Sur créances clients	8 891	–	–	(5 962)	2 929
Sur autres créances	3 392	–	–	(80)	3 312
Sur valeurs mobilières de placement	–	2 300	–	–	2 300
Total 2	184 074	24 732	–	(6 672)	202 133
TOTAL GÉNÉRAL	563 751	471 783	(10 061)	(343 473)	682 000

(1) Variation due aux provisions sur plan d'attribution d'actions gratuites pour (25) millions d'euros et situation nette négative sur titres de (19) millions d'euros.

(2) Variations liées aux dotations sur dépréciation des titres de participation.

Provisions pour risques et charges

Provision pour pertes de change

La provision pour pertes de change de 166 millions d'euros au 30 juin 2023 est composée de la perte de change latente sur les créances et dettes en dollar américain non couvertes.

Autres provisions pour risques

Les autres provisions pour risques correspondent à :

- des provisions pour risques et charges liées à l'intégration fiscale d'un montant de 109 millions d'euros ;
- des provisions diverses pour 169 millions d'euros.

Provision pour engagements de retraite et assimilés

Description et comptabilisation des engagements

Les engagements de Pernod Ricard SA se composent :

- d'avantages long terme, postérieurs à l'emploi, consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, frais médicaux, etc.) ;
- d'avantages long terme, pendant l'emploi, consentis aux employés.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est comptabilisée en provision pour risques et charges au passif du bilan.

Détermination de l'engagement net à provisionner

L'obligation actuelle de Pernod Ricard SA est égale à la différence, pour chaque régime, entre la valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel et la valeur des actifs versés sur des fonds spécialisés pour les financer.

La valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel est calculée selon la méthode prospective avec projection de salaire de fin de carrière (méthode des unités de crédit projetées). Le calcul est effectué à chaque clôture et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et d'hypothèses sur le personnel (principalement augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, et espérance de vie).

Au 30 juin 2023, le montant total des engagements s'élève à 35 millions d'euros. Ces engagements sont entièrement provisionnés.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2023 est de 2,00 % et le taux d'actualisation est de 3,60 %.

Les actifs de couverture sont évalués à leur valeur de marché à chaque clôture.

Traitement des écarts actuariels

Des écarts actuariels se créent essentiellement lorsque les estimations diffèrent de la réalité ou lorsqu'il y a des modifications des hypothèses actuarielles long terme (par exemple : taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires, etc.).

La Société applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014, l'option prévue par la recommandation 2013-02, qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite.

Éléments constitutifs de la charge de l'exercice

La charge comptabilisée au titre des engagements décrits ci-dessus intègre :

- la charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ;
- la charge correspondant à la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- le produit correspondant au rendement prévu des actifs évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- la charge ou le produit correspondant aux écarts actuariels ;
- la charge ou le produit lié aux modifications des régimes ou à la mise en place de nouveaux régimes ;
- la charge ou le produit lié à toute réduction ou liquidation de régime.

NOTE 10 Comptes de régularisation passif

En milliers d'euros	Au 30.06.2022	Augmentations	Diminutions	30.06.2023
Produits constatés d'avance	16 293	–	(2 685)	13 608
Écart de conversion – Passif ⁽¹⁾ (voir composition Note 1.9)	293 234	5 232	(293 234)	5 232
TOTAL	309 527	5 232	(295 919)	18 840

(1) L'écart de conversion – Passif de 5 millions d'euros au 30 juin 2023 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2023.

NOTE 11 Produits à recevoir et charges à payer

Produits à recevoir

En milliers d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		
Créances rattachées à des participations	59 370	69 468
Créances clients et comptes rattachés	457 204	505 731
Autres créances	1 205 107	1 906 210
Disponibilités	312 516	7 890
TOTAL	2 034 197	2 489 299

Charges à payer

En milliers d'euros	30.06.2022	30.06.2023
Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	–	–
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	192 328	223 462
Dettes fiscales et sociales	58 942	64 541
Autres dettes	449 023	565 123
TOTAL	700 293	853 126

NOTE 12 Emprunts obligataires

Emprunts Obligataires	Date de souscription	Montant (en milliers d'USD)	Montant (en milliers d'euros)	Date d'échéance	Intérêts courus (en milliers d'euros)	Taux	Total (en milliers d'euros)
Emprunt Obligataire	24/10/2019		500 000	24/10/2023	–	Fixe	500 000
Emprunt Obligataire	29/09/2014		650 000	27/09/2024	10 482	Fixe	660 482
Emprunt Obligataire	06/04/2020		1 000 000	07/04/2025	2 613	Fixe	1 002 613
Emprunt Obligataire	17/05/2016		600 000	18/05/2026	1 082	Fixe	601 082
Emprunt Obligataire	24/10/2019		500 000	24/10/2027	1 712	Fixe	501 712
Emprunt Obligataire	06/04/2020		1 000 000	06/04/2030	4 016	Fixe	1 004 016
Emprunt Obligataire	24/10/2019		500 000	24/10/2031	2 997	Fixe	502 997
Emprunt Obligataire	07/04/2022		750 000	07/04/2029	2 395	Fixe	752 395
Emprunt Obligataire	04/10/2021		500 000	04/10/2029	463	Fixe	500 463
Emprunt Obligataire	02/11/2022		600 000	02/11/2028	12 875	Fixe	612 875
Emprunt Obligataire	02/11/2022		500 000	02/11/2032	12 380	Fixe	512 380
Emprunt Obligataire	08/06/2016	600 000	552 181	08/06/2026	1 128	Fixe	553 309
Emprunt Obligataire	12/01/2012	850 000	782 257	15/01/2042	19 848	Fixe	802 105
TOTAL		1 450 000	8 434 438		71 991		8 506 429

Pernod Ricard a procédé sur l'exercice à la contractualisation de deux nouveaux emprunts obligataires de 600 millions d'euros et 500 millions d'euros, et au remboursement d'un emprunt obligataire pour un montant total de 800 millions de dollars, qui avait pour échéance le 28.09.2023.

NOTE 13 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Crédit syndiqué

Pernod Ricard SA a conclu, le 27 avril 2023, un nouveau contrat de Crédit Renouvelable multidevise d'un montant de 2,1 milliards d'euros, pour une durée de cinq ans. Le nouveau contrat a permis de refinancer en totalité le crédit syndiqué mis en place en juin 2017. Au 30 juin 2023, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

Emprunt bilatéral

Pernod Ricard SA a conclu, le 22 mars 2022, un nouvel emprunt bilatéral d'un montant de 500 millions d'euros, pour une durée de trois ans avec une clause d'extension possible d'un an plus un an. Au 30 juin 2023, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

NOTE 14 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

<i>En milliers d'euros</i>	Total	Résultat courant	Résultat exceptionnel
Résultat avant impôts	1 869 391	1 900 196	(30 805)
Impôt et retenue à la source	(3 431)	–	–
Impôt intégration fiscale	102 216	–	–
RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS	1 968 176	1 900 196	(30 805)

Dans le cadre de l'intégration fiscale, le déficit reportable (en base) du groupe d'intégration fiscale Pernod Ricard est nul.

NOTE 15 Accroissements et allègements de la dette d'impôt

Nature des différences temporaires

<i>En milliers d'euros</i>	Montant d'impôt
ACCROISSEMENTS	NÉANT
Organic et autres	218
Autres provisions pour risque	–
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	29 464
ALLÈGEMENTS DE LA DETTE D'IMPÔT	29 682

Le taux d'imposition retenu est de 25,83%.

NOTE 16 Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de Direction et d'Administration sont de 4 942 552 euros, répartis comme suit :

• rémunérations ⁽¹⁾ versées aux Administrateurs :	1 086 000 euros ;
• rémunérations ⁽¹⁾ versées au Président-Directeur Général :	3 856 552 euros.

(1) Fixe et variable.

NOTE 17 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation se sont élevés à 478 millions d'euros sur l'exercice 2022/23 contre 397 millions d'euros sur l'exercice 2021/22. Ils sont principalement composés de refacturations de frais généraux aux filiales du Groupe pour 423 millions d'euros, de redevances pour 20 millions d'euros et de reprises sur provisions pour 33 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires de 423 millions d'euros est la suivante : 105 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en France, et 318 millions d'euros réalisé à l'étranger.

NOTE 18 Charges et produits financiers

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Produits financiers de participations (voir détail Note 22)	1 926 811	2 172 025
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	–	–
Intérêts et produits assimilés	172 511	113 371
Reprises sur provisions et transferts de charges	205 526	215 711
Différences positives de change	11 046	294 501
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	–	–
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	2 315 894	2 795 608

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2022	30.06.2023
Dotations financières aux amortissements et provisions	(215 107)	(348 640)
Intérêts et charges assimilées	(287 327)	(219 171)
Différences négatives de change	(5 342)	(193 652)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	–	–
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	(507 776)	(761 463)

NOTE 19 Charges et produits exceptionnels

<i>En milliers d'euros</i>	Montant au 30.06.2023
Résultat net sur opérations de gestion	(23 099)
Résultat net sur opérations en capital	45
Dotations et reprises sur provisions et transferts de charges	(7 751)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(30 805)

NOTE 20 Engagements hors bilan

Engagements donnés

En milliers d'euros	Au 30.06.2023
Cautions concernant les filiales	2 649 911
Locations autres	1 019
Loyers	103 724
TOTAL	2 754 653

Les engagements donnés incluent notamment des garanties accordées relatives à des emprunts, à des titres négociables à court terme et au crédit syndiqué.

Engagements reçus

En milliers d'euros	Au 30.06.2023
Cautions concernant les filiales	
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 600 000
Loyers	
TOTAL	2 600 000

Instruments dérivés

Couverture chez Pernod Ricard SA	Nominal (en milliers d'USD)	Juste valeur au 30 juin 2023 (en milliers d'euros)
Swaps de taux	200 000	(14 337)
Swaps de change	998 000	(24 134)
TOTAL	1 198 000	(38 471)

Les couvertures de taux servent à couvrir la dette externe ou interne à taux fixe de Pernod Ricard sa et se décomposent au 30 juin 2023 comme ci-dessous :

Couverture de taux USD	Échéance	Assiette nette (en milliers d'USD)
Swap de taux	Juin 2026	100 000
Swap de taux	Juin 2026	100 000

Couverture de change	Échéance	Base (en milliers d'USD)
Swap de change	juin 2024	800 000
Swap de change	juin 2026	400 000
Swap de change	juin 2025	(202 000)
SWAPS DE CHANGE		998 000
Actifs financiers		1 227 973
Passifs financiers		(2 288 477)
TOTAL		(62 504)

Des swaps de change couvrent des dettes et créances en devises. La position résiduelle en dollar américain s'élève à (63) millions de dollars américain au 30 juin 2023.

Autres

- Garanties données par Pernod Ricard SA dans le cadre des contrats de financement au 30 juin 2023

Pernod Ricard SA a octroyé une garantie au syndicat bancaire s'agissant des tirages effectués par les filiales concernées aux termes du multicurrency revolving facility agreement conclu le 27 avril 2023.

Pernod Ricard SA garantit à BNP Paribas les engagements souscrits par Pernod Ricard Finance au titre du contrat de crédit renouvelable bilatéral conclu le 22 mars 2022.

Pernod Ricard SA a été autorisé par le Conseil d'Administration le 31 août 2022 à renouveler la garantie des obligations de paiement Pernod Ricard International Finance LLC, dans le cadre de ses émissions obligataires sous programme EMTN.

- Garanties données par Pernod Ricard SA aux fonds de pension Allied Domecq

Pernod Ricard SA a garanti aux fonds de pension Allied Domecq les contributions dont sont redevables Allied Domecq Holdings Ltd et ses filiales.

- Garanties accordées par Pernod Ricard SA au bénéfice des filiales irlandaises

Pernod Ricard SA, dans le cadre de la Section 357 du Companies Act, 2014 (Republic of Ireland), a garanti irrévocablement les passifs, au titre de l'exercice 2021/22 des filiales suivantes : Irish Distillers Group Unlimited, Irish Distillers Ltd, Irish Distillers International Ltd, Smithfield Holdings Ltd, Ermine Ltd, Ind Coope Holding Ltd, Proudlen Liqueurs Ltd, Eight Degrees Brewing Company Ltd, The West Coast Cooler Co. Ltd et Comrie Limited.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de la société Corby Spirit and Wine Limited

Pernod Ricard SA garantit à Corby Spirit and Wine Limited le paiement de passifs qui lui seraient dus par les filiales du Groupe concernées par le contrat de représentation des marques du Groupe sur le territoire canadien signé le 24 septembre 2020.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de la Fondation d'entreprise Pernod Ricard

Dans le cadre du programme d'action pluriannuel et en qualité de fondateur, la société Pernod Ricard s'est engagée auprès de la Fondation à lui verser au plus tard le 30 juin 2026 une somme totale de 4 998 000 euros.

- Contre-garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Liberty Mutual Insurance Europe S.E

Une contre-Garantie a été donnée par Pernod Ricard à la société Liberty Mutual Insurance Europe SE pour le compte des engagements au titre des droits d'accises nés de la relation entre les sociétés Worlds Brands Duty Free Limited et Nedcargol Logistics Belgium N.V.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Lina 26
Pernod Ricard SA est solidairement responsable du respect par Lina 26 de l'ensemble de ses obligations au titre d'un contrat d'acquisition.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Sunray Bidco UK Limited

Dans le cadre de la cession de Clan Campbell à Stock Spirits (annoncée le 23 juin 2023) Pernod Ricard SA a accordé un certain nombre d'engagements de porte fort nécessaires à la réalisation de l'opération au bénéfice de l'entité cessionnaire du groupe Stock Spirits, Sunray Bidco UK Limited. Il est précisé qu'il s'agit d'engagements de ratification de sociétés contrôlées par la société Pernod Ricard SA et qu'en conséquence aucun plafond de garantie n'est applicable.

NOTE 21 Effectif moyen au 30 juin 2023

	Personnel salarié	Personnel intérimaires (tous motifs confondus)
Cadres ⁽¹⁾	634	1
Agents de maîtrise et techniciens	49	2
Employés	4	–
EFFECTIF MOYEN	687	3
Contrats alternants	32	–

(1) Dont 95 salariés expatriés.

Note 22 Tableau des filiales et participations au 30 juin 2023

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quotepart du capital (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
				Brute	Nette					
PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE PERNOD RICARD SA										
AGROS ⁽¹⁾										
Ul. Chalubinskiego 800-613 Varsovie Pologne	-	202 000	100 %	122 008	122 008	-	-	-	-	4 270
House of Campbell Limited ⁽²⁾										
111/113 Renfrew Road Paisley, PA3 4DY (Écosse)	90	4 339	100 %	40 538	4 781	-	-	63	63	-
Geo G Sandeman Sons & Co Ltd ⁽³⁾										
400 Capability Green Luton Beds LU1 3AE (Angleterre)	1 560	13 909	30 %	9 180	4 150	-	-	1 091	309	93
Pernod Ricard France SA										
Les Docks, 10 place de la Joliette 13002 Marseille	54 000	242 445	100 %	162 171	162 171	-	-	610 380	85 193	88 730
Pernod Ricard Asia SAS										
5 cours Paul Ricard 75008 Paris	4 512	124 870	100 %	42 457	42 457	-	-	-	156 718	-
Pernod Ricard Central and South America										
5 cours Paul Ricard 75008 Paris	52 198	70 922	100 %	210 153	86 802	-	-	-	5 556	-
Pernod Ricard Europe Middle East Africa										
5 cours Paul Ricard 75008 Paris	40 000	311 078	100 %	36 407	36 407	-	-	22 799	243 059	1 400 000
Pernod Ricard North America SAS										
5 cours Paul Ricard 75008 Paris	39 398	42 961	100 %	126 735	126 735	-	-	-	337	-
Pernod Ricard Finance SA										
5 cours Paul Ricard 75008 Paris	232 000	479 832	100 %	238 681	238 681	-	-	-	19 219	-
Pernod Ricard International Finance										
LLC21 Little Falls Drive Wilmington, Delaware 19808	240 685	249 467	100 %	213 529	213 529	-	-	-	4 901	-
Pernod Ricard Pacific Holdings ⁽⁴⁾										
167 Fullarton Road Dulwich SA 5065 (Australie)	135 860	159 228	100 %	215 925	215 925	-	-	392 315	(22 930)	-
Lina 3										
5 cours Paul Ricard 75008 Paris	819 730	15 868 011	100 %	11 690 953	11 690 953	-	-	-	(76 960)	500 000
Lina 5										
5 cours Paul Ricard 75008 Paris	30 640	571 770	100 %	30 631	30 631	-	-	-	6 620	-
Lina 20										
5 cours Paul Ricard 75008 Paris	60	18 878	100 %	19 071	4 660	-	-	-	(14 426)	-
Créateur de Convivialité Ventures										
5 cours Paul Ricard 75008 Paris	40	(13 683)	100 %	7 470	-	-	-	-	(839)	-
Yerevan Brandy Company ⁽⁵⁾										
2, Admiral Isakov Avenue, Yerevan 375092, (République d'Arménie)	24 960	210 919	100 %	27 856	27 856	-	-	-	8 937	6 736
Havana Club Holding ⁽⁶⁾	8 592	2 179	50 %	5 592	5 592	-	-	-	17 932	-
TOTAL 1				13 199 357	13 013 337			1 026 648	433 690	1 999 828
Filiales :										
Françaises				8 028	2 101					
Étrangères				5 091	4 129					172 141
Participations :										
Françaises				215	192					55
Étrangères				659	-					
TOTAL 2				13 994	6 423					172 196
TOTAL 1 + 2				13 213 351	13 019 759					2 172 025

(1) Les cours de change correspondent aux taux en date de 30.06.2023.

(2) Les informations relatives aux comptes de House of Campbell Limited sont au 30.06.2022.

(3) Les informations relatives aux comptes de Geo G Sandeman Sons & Co Ltd sont au 31.12.2022

(4) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Pacific Holdings sont au 30.06.2022

(5) Les informations relatives aux comptes de Yerevan Brandy Company sont au 31.12.2022

(6) Les informations relatives aux comptes de Havana Club Holding sont au 31.12.2022

NOTE 23 Crédit d'impôt

Pernod Ricard SA bénéficie d'un crédit d'impôt recherche pour 271 133 euros, d'un crédit d'impôt mécénat pour 1 318 076 euros et d'un crédit d'impôt famille pour 269 583 euros.

NOTE 24 Événements post-clôture

Il n'existe pas d'événements post-clôture de nature à avoir une incidence significative sur les comptes sociaux de Pernod Ricard SA.

7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers

Les comptes sociaux détaillés dans les pages précédentes sont ceux de Pernod Ricard SA et font l'objet du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans les pages suivantes. Les sections sont :

- les autres éléments financiers :
 1. dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI,
 2. la décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce,

3. les informations sur les délais de paiement prévues à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016 ;

- les résultats financiers au cours des cinq derniers exercices ;
- le rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices ;
- l'inventaire des valeurs mobilières.

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes est de 1 665 milliers d'euros.

Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 quater du Code Général des Impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

<i>En euros</i>	30.06.2023
Dépenses et charges	330 364
Impôt correspondant	85 333

Délais de paiement fournisseurs

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture du solde des dettes de Pernod Ricard SA à l'égard des fournisseurs est la suivante :

<i>En euros TTC</i>	Au 30.06.2023
Dettes fournisseurs non échues	125 421 806
À 30 jours	124 976 125
Entre 30 et 45 jours	1 232
Au-delà de 45 jours	444 449
Dettes fournisseurs échues	7 017 373
Comptabilisées et non réglées (A)	561 167
Factures Groupe	5 270 263
Litiges comptabilisés	1 185 944

Conformément à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016, les informations sur les délais de paiement des fournisseurs sont les suivantes :

En euros	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	6	16	3	11	8	38
Montant total des factures concernées TTC	57 494	337 424	65 267	56 347	44 635	503 673
En pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,00 %	0,10 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,10 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	11	23	20	16	34	93
Montant total TTC des factures exclues	90 156	397 887	274 553	153 561	351 137	1 177 118
(C) Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards (article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						

- Délais contractuels (45 jours fin de mois, 30 jours fin de mois ou 15 jours date de facture)
 Délais légaux

Délais de paiement créances clients

Les créances de la Société n'étant composées que de créances vis-à-vis des sociétés du Groupe, certaines informations requises par l'article D. 441-4 du Code de commerce n'ont pas été présentées ci-après car jugées non pertinentes.

Ci-dessous, informations sur les créances clients :

En euros TTC	Au 30.06.2023
Créances clients non échues	422 474 526
Créances clients échues	34 126 170
TOTAL	456 600 696
Dont créances litigieuses	–

7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

En euros	30.06.2019	30.06.2020	30.06.2021	30.06.2022	30.06.2023
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	411 403 468	411 403 468	405 908 668	399 818 401	396 229 186
Nombre d'actions émises	265 421 592	265 421 592	261 876 560	257 947 355	255 631 733
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES					
Chiffre d'affaires hors taxes	179 569 040	204 799 992	288 181 244	360 568 871	422 705 521
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	221 535 314	966 689 347	557 958 295	1 730 616 561	1 928 375 540
Impôt sur les bénéfices	151 988 378	163 348 627	130 649 147	144 598 985	98 785 250
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	325 725 565	1 177 954 098	657 285 969	1 834 554 231	1 968 175 590
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	828 115 367	700 774 787	741 313 021	1 056 560 892	–
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,41	4,26	2,63	7,27	7,93
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,23	4,44	2,51	7,11	7,70
Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	3,12	2,66	3,12	4,12	–
PERSONNEL					
Nombre de salariés	422	444	498	571	687
Montant de la masse salariale	70 178 837	60 952 594	82 640 089	82 651 720	98 366 251
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	30 963 383	26 104 626	35 041 823	42 927 004	45 354 417

(1) Le montant des dividendes 2023 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale de Novembre 2023 - Dividendes ayant trait à l'exercice du 1er juillet 2022 au 30 juin 2023.

7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices

Exercice En euros	Date de mise en paiement	Montant net	Montant global de l'exercice
2018/2019	07.10.2019	1,18	
	27.11.2019	1,94	3,12
2019/2020	07.10.2020	1,18	
	27.11.2020	1,48	2,66
2020/2021	07.09.2021	1,33	
	24.11.2021	1,79	3,12
2021/2022	07.08.2022	1,56	
	29.11.2022	2,56	4,12
2022/2023	07.07.2023 (1)	2,06	

(1) Un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2022/2023 a été versé le 07 juillet 2023. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale de Novembre 2023 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2023.

7.9 Inventaire des valeurs mobilières

En euros	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire nette
Valeurs françaises dont la valeur d'inventaire est supérieure à 100 000 euros		
Lina 3	163 945 972	11 690 953 301
Lina 5	306 400	30 630 500
Pernod Ricard France	1 750 000	162 170 656
Pernod Ricard Asia	2 785 000	42 457 051
Pernod Ricard Central and South America	386 650	86 801 700
Pernod Ricard Europe Middle East Africa	1 000 000	36 407 284
Pernod Ricard Finance	29 000 000	238 680 987
Pernod Ricard North America	4 377 500	126 734 557
Résidence de Cavalières	205 950	959 350
Lina 7	401	393 250
Lina 8	404	121 200
Lina 20	600	4 660 400
World's best Bar	400	202 500
Sous-total	203 759 277	12 421 172 737
Autres titres de sociétés françaises	5 206	616 517
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse		597 970 239
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES AU 30.06.2023		13 019 759 492

7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 juin 2023

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Pernod Ricard S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} juillet 2022 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Points clés de notre audit

Evaluation de la valeur d'utilité des titres de participation (note 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels)

Au 30 juin 2023, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 13 020 millions d'euros, soit 80% du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence et est comptabilisée en résultat financier. Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité est estimée à partir de deux méthodes :

- La valeur d'entreprise des principaux titres est fondée sur la base de l'estimation la plus récente de la valeur de l'actif net réévalué, en identifiant les plus-values latentes sur les actifs détenues par les filiales, telles que les marques. L'actif net réévalué de ces entités est estimé sur la base des méthodes telles que les flux de trésorerie futurs actualisés.
- Pour les autres titres de participation, la valeur d'utilité est estimée sur la base de la quote-part de capitaux propres de la filiale que ces titres représentent.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres repose sur des modèles d'évaluation complexes pour les filiales détenant elles-mêmes de nombreuses filiales et requiert l'exercice du jugement de la direction (notamment sur les hypothèses de flux de trésorerie et la prise en compte de réévaluation d'actifs).

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Réponses apportées lors de notre audit

Nous avons pris connaissance des contrôles de la société sur le processus de détermination de la valeur d'utilité des titres de participation. Nos autres travaux ont notamment consisté à :

- vérifier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- obtenir et analyser les rapports d'experts externes à l'entité sur la valorisation de certains titres de participation ;
- comparer les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données source par entité après prise en compte des résultats des travaux d'audit sur ces filiales ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard S.A. par l'Assemblée générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 30 juin 2023, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 20^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 7^{ème}.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'un audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 19 septembre 2023

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 juin 2023

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

I. CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

II. CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense, le 19 septembre 2023

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

8

Assemblée Générale Annuelle

8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023	288
	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	288
	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	288
8.2	Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023	289
8.3	Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023	294
8.3.1	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	294
8.3.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	298
8.4	Rapports des Commissaires aux Comptes	309
8.4.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital	309
8.4.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	310
8.4.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	312
8.4.4	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription	313

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023

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

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2023.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2023.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2023 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de Madame Kory Sorenson en qualité d'Administratrice.
5. Renouvellement du mandat de Monsieur Philippe Petitcolin en qualité d'Administrateur.
6. Nomination de Monsieur Max Koeune en qualité d'Administrateur.
7. Renouvellement du mandat du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes.
8. Fixation du montant annuel global maximum alloué aux Administrateurs en rémunération de leur mandat.
9. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2022/23 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 130 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 130 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. Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.

8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023

Première à troisième résolutions

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

La 1^{re} résolution a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2022/23.

Par le vote de la 2^e résolution, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2022/23.

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 2022/23 à 4,70 euros par action. Un acompte sur dividende de 2,06 euros par action ayant été versé le 7 juillet 2023, le solde, soit 2,64 euros par action, serait détaché le 24 novembre 2023 (avec une *record date* le 27 novembre 2023) et mis en paiement le 28 novembre 2023.

Quatrième à sixième résolutions

Composition du Conseil d'Administration : renouvellements et nomination

Les renseignements concernant les Administrateurs dont le renouvellement est proposé figurent dans le Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » à la sous-section 2.1.2.2 « Évolution de la composition du Conseil d'Administration » du document d'enregistrement universel.

Le mandat d'Administratrice de Madame Kory Sorenson arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la 4^e résolution, de le renouveler pour une durée de quatre 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 Monsieur Philippe Petitcolin, 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 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Enfin, par le vote de la 6^e résolution, nous vous proposons de nommer Monsieur Max Koeune en qualité d'Administrateur. Le mandat de Monsieur Max Koeune serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Conseil d'Administration, ont examiné la situation de cette candidature. Ils ont notamment apprécié la grande expertise de Monsieur Max Koeune 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 que Max Koeune satisfait pleinement aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration serait composé, à titre transitoire, de 15 membres (dont deux Administrateurs représentant les salariés), et compterait huit membres indépendants (soit 61,5 %) et sept femmes (soit 53,8 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi ⁽¹⁾.

Septième résolution

Renouvellement du mandat du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes

Le mandat de Commissaire aux Comptes du cabinet Deloitte & Associés, dont le siège social est situé 6 place de la Pyramide 92908 Paris la Défense Cedex, arrivant à échéance à la présente Assemblée Générale, il vous est donc proposé, par le vote de la 7^e résolution, de renouveler leur mandat pour une durée de quatre exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Il est précisé que ce mandat serait renouvelé, comme recommandé par le Comité d'Audit, pour une durée de quatre ans (et non de six comme habituellement le cas) en conformité avec la réforme européenne de l'audit qui impose une rotation obligatoire des Commissaires aux Comptes à l'issue d'une période de 24 ans.

Huitième résolution

Fixation du montant annuel global maximum alloué aux Administrateurs en rémunération de leur mandat

Dans l'objectif de mieux rémunérer la participation aux Comités et sur recommandation du Comité des Rémunérations, il vous est proposé, par le vote de la 8^e résolution, de revoir le montant annuel maximum de la rémunération des Administrateurs, inchangé depuis l'exercice 2019/2020, afin de le porter à 1 350 000 euros (contre 1 250 000 euros).

Les principes de répartition de cette rémunération sont décrits dans le document d'enregistrement universel, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe 2.6.4 « Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration ».

Neuvième résolution

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2022/23 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 ou attribués au titre de l'exercice 2022/23 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 », au paragraphe 2.6.1 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2022/23 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

⁽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.

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 2023/24. Ces informations sont présentées dans le rapport détaillé figurant le document d'enregistrement universel 2022/23, 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 2022/23 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 2022/23, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.3.

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 2023/24, telle que décrite dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel 2022/23, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-partie 2.6.4 « Politique de rémunération des Administrateurs ».

Treizième résolution

Approbation des conventions réglementées

Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (figurant dans la Partie 7 « Comptes sociaux de Pernod Ricard SA » du document d'enregistrement universel 2022/23) ne faisant état d'aucune convention nouvelle conclue au cours de l'exercice clos le 30 juin 2023, 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 que, suite au déclassement d'une convention réglementée par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2022, aucune convention ne s'était poursuivie au cours de l'exercice clos le 30 juin 2023.

Quatorzième résolution

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

L'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 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 la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », à la sous-partie 2.3

« Programme de rachat d'actions » du document d'enregistrement universel 2022/23. Cette autorisation arrivant à échéance le 9 mai 2024, nous vous proposons, dans 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 330 euros par action, hors frais d'acquisition. Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra être supérieur à 7 655 731 710 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
- 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 ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- leur annulation ;
- l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité ; et
- 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 ;
 - 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 130 millions d'euros, soit environ 33 % du capital social (le « Plafond Global »). Il s'agit également du 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, bénéfiques ou autres), 22^e (augmentation de capital réservée aux salariés) et 23^e (augmentation de capital réservée à des bénéficiaires dénommés) résolutions. 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 de la 17^e résolution. 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, 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.

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

Le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation. Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égal au prix de souscription minimum défini à la phrase précédente.

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.

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 130 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 et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de 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, en particulier des apports en nature de titres, permettant ainsi de rémunérer des acquisitions de titres de sociétés par l'émission de titres, 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. Cette opération ne se traduisant pas nécessairement par l'émission de nouvelles actions, 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 130 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. 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 Plafond Global et sur le montant nominal maximal de 4 milliards d'euros prévu par la 17^e résolution de l'Assemblée Générale de ce jour.

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'actionariat

(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'actionariat 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 Plafond Global et sur le montant nominal maximal de 4 milliards d'euros prévu par la 17^e résolution de l'Assemblée Générale de ce jour.

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

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Par le vote de la 24^e résolution, il est demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder aux formalités légales requises, le cas échéant.

8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023

8.3.1 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Les 1^{re}, 2^e et 3^e résolutions concernent l'exercice 2022/23 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 2,06 euros par action a été versé le 7 juillet 2023.

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2023

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 2023, 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 2023, 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 1 968 175 590,19 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 330 364 euros au cours de l'exercice écoulé et que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges s'élèvera à 85 333 euros.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2023

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 2023 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2023 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 2023 fait apparaître un bénéfice net de 1 968 175 590,19 euros.

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

Bénéfice	1 968 175 590,19 €
Affectation à la réserve légale	0 € ⁽¹⁾
Solde	1 968 175 590,19 €
Report à nouveau antérieur	1 364 500 017,66 €
Bénéfice distribuable	3 332 675 607,85 €
Dividende distribué	1 201 469 145,10 €
Solde affecté en report à nouveau	2 131 206 462,75 €

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

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 255 631 733 actions composant le capital social au 30 juin 2023, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « Report à nouveau » serait déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement.

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

Un premier acompte sur dividende de 2,06 euro par action ayant été versé le 7 juillet 2023 le solde, soit 2,64 euro par action, sera détaché le 24 novembre 2023 (avec une record date le 27 novembre 2023) et mis en paiement le 28 novembre 2023.

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 6 466 907 219,41 euros.

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

	2019/20	2020/21	2021/22
Nombre d'actions	261 876 560	261 876 560	257 947 355
Dividende par action ⁽¹⁾ (en euros)	2,66	3,12	4,12

(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 et 6^e concernent la composition du Conseil d'Administration et ont respectivement pour objet de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Kory Sorenson et de Monsieur Philippe Petitcolin et de nommer Monsieur Max Koeune en qualité de nouvel Administrateur.

Quatrième résolution

Renouvellement du mandat de Madame Kory Sorenson 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 Kory Sorenson.

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

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat de Monsieur Philippe Petitcolin 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 Monsieur Philippe Petitcolin.

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

Sixième résolution

Nomination de Monsieur Max Koeune 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 Max Koeune 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 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution

Renouvellement du mandat du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire

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 du cabinet Deloitte & Associés dont le siège est situé 6, place de la Pyramide, 92908 Paris la Défense Cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire.

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

Les 8^e, 9^e, 10^e, 11^e et 12^e résolutions sont relatives à la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et des Mandataires Sociaux, et concernent l'approbation du montant annuel maximum alloué aux Administrateurs au titre de leur mandat (8^e résolution), l'approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2022/2023 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).

Huitième résolution

Fixation du montant annuel global maximum alloué aux Administrateurs en rémunération de leur mandat

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, décide de fixer à 1 350 000 euros le montant annuel global maximum alloué aux Administrateurs en rémunération de leur mandat pour l'exercice 2023/24 et pour chacun des exercices suivants jusqu'à la nouvelle décision. Les modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice clos au 30 juin 2023 sont détaillées dans le document d'enregistrement universel 2022/23, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous partie « Politique de rémunération des Administrateurs » section 2.6.4.

Neuvième résolution

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2022/23 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 ou attribués au titre de l'exercice 2022/23 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2022/23, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise » troisième sous-section.

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, après avoir pris connaissance 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 2023/24, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2022/23, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-partie « 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 au titre de l'exercice 2022/23 de chacun des Mandataires Sociaux de Pernod Ricard, telles que 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 2022/23, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », deuxième et troisième sous-sections.

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

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, après avoir pris connaissance 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 2023/24, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2022/23, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-partie « Politique de rémunération des Administrateurs ».

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, après avoir pris connaissance 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 2023, et approuve ledit rapport.

- (iv) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale de ce jour dans sa 15^e résolution ; ou
- (vii) l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à 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 330 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 7 655 731 710 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, correspondant à un nombre maximal de 23 199 187 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 330 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 10 novembre 2022 dans sa 12^e résolution.

8.3.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Nous vous proposons de renouveler l'ensemble des autorisations et délégations de compétence consenties au Conseil d'Administration par les Assemblées Générales du 10 novembre 2021 et 10 novembre 2022 qui arriveront à échéance le 9 janvier 2024, 9 mai 2024 ou 9 janvier 2025.

Les délégations de compétence et autorisations qui vous sont soumises aux résolutions 15 à 23 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 2021 dans sa 14^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 130 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 souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit 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 130 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 de la 17^e résolution 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, sur le marché français et/ou 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,
 - à sa seule initiative, 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 2021 dans sa 15^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° 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, sur le marché français et/ou les marchés étrangers et/ou 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 des actionnaires, (i) d'actions ordinaires 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 souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit 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 130 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 18^e, 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 ;
- 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, conformément à l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égal au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent,
 - décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de 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 sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international ;
- 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,
- à sa seule initiative, 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 des alinéas 8 et 9 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 2021 dans sa 16^e résolution et la délégation donnée par la même Assemblée Générale dans sa 20^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 2021 dans sa 17^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 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 d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- 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 130 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 applicables, les droits des porteurs de titres de capital, valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;
- 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 sur le marché français et/ou 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 ;
- décide que, conformément à l'alinéa 1^{er} de l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels 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 minimal défini à l'alinéa précédent,
 - la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès à des titres de capital à émettre se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe ;
- 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,
- à sa seule initiative, 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, bénéfiques 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 2021 dans sa 18^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 d'actions ordinaires et/ou 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 montant du Plafond Global fixé par la 16^e résolution ci-avant ainsi que sur le plafond de l'augmentation de capital fixé à la 17^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,
- à sa seule initiative, 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 2021 dans sa 19^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 130 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 ;
- décide de fixer à 130 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 16^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 2021 dans sa 21^e résolution.

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 d'actions et/ou 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 souscription),
- à sa seule initiative, 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 d'un nombre d'actions de la Société et/ou 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 22^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 plafond 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 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 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),
- à sa seule initiative, 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, bénéfiques 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

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.

8.4 Rapports des Commissaires aux Comptes

8.4.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital

Assemblée générale mixte du 10 novembre 2023

15^e résolution

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Paris La Défense, le 19 septembre 2023

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

8.4.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale mixte du 10 novembre 2023

16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 20^e résolutions

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants ainsi que par l'article L. 22-10-52 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation à votre Conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (16^e résolution), d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, 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) ;
- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public autre que celles visées au 1^{er} de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (17^e résolution), d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, 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 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 ;
- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs tels que visés au 1^{er} de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (19^e résolution), d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, 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) ;
- émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement ou à terme, 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 (20^e résolution).

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra, selon la 16^e résolution, excéder 130 millions d'euros au titre des 16^e, 17^e, 18^e, 19^e, 20^e, 21^e, 22^e et 23^e résolutions de la présente Assemblée générale, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder :

- 130 millions d'euros pour la 16^e résolution ;
- 39 millions d'euros pour la 17^e résolution, ce montant constituant le plafond commun aux 18^e, 19^e, 20^e, 22^e et 23^e résolutions de la présente Assemblée générale ;
- 39 millions d'euros pour la 19^e résolution de la présente Assemblée générale.

Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra, selon la 16^e résolution, excéder 12 milliards d'euros au titre des 16^e, 17^e et 19^e résolutions de la présente Assemblée générale, étant précisé que le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 4 milliards d'euros au titre de chacune et de l'ensemble des 17^e et 19^e résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 16^e, 17^e et 19^e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 18^e résolution.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration au titre des 17^e et 19^e résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre des 16^e et 20^e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 17^e et 19^e résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'administration, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Paris La Défense, le 19 septembre 2023

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

8.4.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise

Assemblée générale mixte du 10 novembre 2023

22^e résolution

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise 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, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 2% du capital social à l'issue de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond est commun avec celui de la 23^e résolution de la présente Assemblée générale et qu'il s'imputera sur le plafond de l'augmentation du 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 du capital fixé par la 16^e résolution de cette même Assemblée générale.

Cette opération est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant les émissions, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris La Défense, le 19 septembre 2023

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

8.4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale mixte du 10 novembre 2023

23^e résolution

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (« la Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à :

- 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 du capital réalisée en application de la 22^e résolution de la présente Assemblée générale, et/ou
- 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
- 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,

opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 2% du capital social à l'issue de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond est commun avec celui de la 22^e résolution de la présente Assemblée générale et qu'il s'imputera sur le plafond de l'augmentation du 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 du capital fixé par la 16^e résolution de cette même Assemblée générale.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris La Défense, le 19 septembre 2023

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

9

Informations sur la Société et le capital

9.1 Informations concernant Pernod Ricard	316
9.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	316
9.1.2 Siège social et site Internet	316
9.1.3 Forme juridique	316
9.1.4 Droit applicable	316
9.1.5 Date de constitution et durée	316
9.1.6 Objet social	316
9.1.7 Numéro RCS, code NAF et LEI	317
9.1.8 Exercice social	317
9.1.9 Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur	317
9.1.10 Modification du capital et des droits attachés aux actions	317
9.1.11 Les Commissaires aux Comptes	317
9.2 Informations concernant le capital	318
9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2023	318
9.2.2 Actions non représentatives du capital	318
9.2.3 Capital potentiel	318
9.2.4 Évolution du capital social au cours des cinq dernières années	319
9.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années	319
9.2.6 Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2023	320
9.2.7 Marché des titres Pernod Ricard	323
9.2.8 Autres informations légales	323

9.1 Informations concernant Pernod Ricard

9.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Pernod Ricard

9.1.2 Siège social et site Internet

5, cours Paul Ricard, 75008 Paris (France)

Tél. : + 33 (1) 70 93 16 00

<https://www.pernod-ricard.com>

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du prospectus.

9.1.3 Forme juridique

Pernod Ricard est une Société Anonyme à Conseil d'Administration.

9.1.4 Droit applicable

Pernod Ricard est une société de droit français, régie par le Code de commerce.

9.1.5 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 13 juillet 1939 pour une durée de 99 années.

L'Assemblée Générale du 9 novembre 2012 a prorogé de 99 années le terme de la Société, lequel expire en 2111.

9.1.6 Objet social

L'objet social, tel que mentionné à l'article 2 des Statuts ⁽¹⁾, est ici intégralement rapporté :

« La Société a pour objet, directement ou indirectement :

- la fabrication, l'achat et la vente de tous vins, spiritueux et liqueurs, ainsi que de l'alcool et de tous produits et denrées d'alimentation, l'utilisation, la transformation et le commerce sous toutes ses formes des produits finis ou mi-finis, sous-produits, succédanés provenant des opérations principales effectuées dans les distilleries ou autres établissements industriels de même nature ;
- les opérations qui précèdent pouvant être faites en gros, demi-gros ou détail et en tous lieux, en France ou hors de France ;
- le dépôt, l'achat, la vente, rentrant dans l'énumération qui précède ;
- la représentation de toutes maisons françaises ou étrangères produisant, fabriquant ou vendant des produits de même nature ;
- la participation dans toutes les affaires ou opérations quelconques, pouvant se rattacher à l'industrie et au commerce de mêmes produits, et ce, sous quelque forme que ce soit, création de sociétés nouvelles, apports, souscriptions, achats de titres ou achats de droits sociaux, etc. ;

- toutes opérations se rapportant à l'industrie hôtelière et à l'industrie des loisirs en général et notamment la participation de la Société dans toutes entreprises, sociétés créées ou à créer, affaires ou opérations quelconques pouvant se rattacher à l'industrie hôtelière ou des loisirs en général, étant précisé que la Société pourra faire toutes ces opérations pour son compte ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, associations ou sociétés avec tous tiers ou autres sociétés et les réaliser sous quelque forme que ce soit : apports, fusions, souscriptions ou achats de titres ou de droits sociaux, etc. ;
- la prise d'intérêts dans toutes sociétés industrielles, commerciales, agricoles, immobilières, financières ou autres, constituées ou à constituer, françaises ou étrangères ;
- l'acquisition, l'aliénation, l'échange et toutes opérations portant sur des actions, parts sociales ou parts d'intérêts, certificats d'investissement, obligations convertibles ou échangeables, bons de souscription d'actions, obligations avec bons de souscription d'actions et généralement sur toutes valeurs mobilières ou droits mobiliers quelconques ;
- toutes opérations de caractère agricole, cultures générales, arboriculture, élevage, viticulture, etc., ainsi que toutes opérations connexes ou dérivées de nature agricole ou industrielle s'y rapportant ;
- et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rapportant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou pouvant en favoriser le développement. »

⁽¹⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

9.1.7 Numéro RCS, code NAF et LEI

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 582 041 943.

Le code NAF de Pernod Ricard est le 7010Z. Il correspond à : Activités des sièges sociaux.

Le code LEI de Pernod Ricard SA est le 52990097YFPX9J0H5D87.

9.1.8 Exercice social

Du 1^{er} juillet au 30 juin de chaque année.

9.1.9 Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur

Les bénéfices nets sont constitués par les produits de la Société tels qu'ils résultent du compte de résultat, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales, des amortissements de l'actif et de toutes provisions pour risques commerciaux et industriels s'il y a lieu.

Sur ces bénéfices nets, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour la constitution de la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours dans le cas où, pour une cause quelconque, cette réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Sur le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi, il est prélevé la somme nécessaire pour fournir aux actions, à titre de premier dividende, 6 % de leur montant libéré et non amorti, sous réserve de la possibilité pour le Conseil d'Administration d'autoriser les actionnaires qui le demandent à libérer leurs actions par anticipation, sans que les versements ainsi faits puissent donner droit au premier dividende prévu ci-dessus.

Ce premier dividende n'est pas cumulatif, c'est-à-dire que si les bénéfices d'un exercice ne permettent pas ou ne permettent qu'incomplètement ce paiement, les actionnaires ne peuvent le réclamer sur les bénéfices d'un exercice suivant.

Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire peut effectuer le prélèvement de toutes les sommes qu'elle jugera convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à tous fonds de réserve extraordinaire ou de prévoyance, avec une affectation spéciale ou non.

Le solde est réparti aux actionnaires à titre de dividende complémentaire.

L'Assemblée Générale Ordinaire est autorisée à distribuer des réserves non obligatoires qui auraient été constituées sur les exercices antérieurs toutes sommes qu'elle jugerait bon pour être :

- soit distribuées aux actionnaires ou affectées à l'amortissement total ou partiel des actions ;
- soit capitalisées ou affectées au rachat et à l'annulation d'actions.

Les actions intégralement amorties sont remplacées par des actions de jouissance conférant les mêmes droits que les actions existantes, à l'exception du droit au premier dividende statutaire et au remboursement du capital.

Les modalités de paiement du dividende sont fixées par l'Assemblée Générale Ordinaire ou à défaut par le Conseil d'Administration dans le délai maximum prévu par la loi.

L'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice. La prolongation de ce délai peut être accordée par décision de justice. Les dividendes seront prescrits dans les délais légaux, soit cinq ans, au profit de l'État.

9.1.10 Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les Statuts ⁽²⁾ ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

9.1.11 Les Commissaires aux Comptes

Société Deloitte & Associés, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par M. Marc de Villartay, ayant son siège social 6 place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cedex, et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 19 novembre 2017 pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le renouvellement du mandat du cabinet Deloitte & Associés est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023. Société KPMG SA, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Mme Caroline Bruno-Diaz et M. Adrien Johner, ayant son siège social à Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex, et dont le

mandat voté par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois sont présentés dans la Note 6.8 – *Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois* de la Partie 6 « Comptes consolidés annuels » du présent document d'enregistrement universel.

⁽²⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

9.2 Informations concernant le capital

Les conditions auxquelles les Statuts ⁽³⁾ soumettent les modifications du capital social et des droits attachés aux actions sont en tout point conformes aux prescriptions légales. Les Statuts ⁽³⁾ ne prévoient pas de dispositions dérogatoires et n'imposent pas de contingences particulières.

9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2023

Le 18 juillet 2012, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2012, le capital social avait été augmenté d'un montant de 912 643,10 euros en conséquence de la levée, depuis le 1^{er} juillet 2011, de 588 802 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard.

Le 24 juillet 2013, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2013, le capital social avait été augmenté d'un montant de 172 029,85 euros en conséquence de la levée, depuis le 1^{er} juillet 2012, de 110 987 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard. Le capital social souscrit et entièrement libéré de Pernod Ricard s'élève ainsi au 30 juin 2013 à 411 403 467,60 euros, divisé en 265 421 592 actions de 1,55 euro de valeur nominale.

Le capital social souscrit et entièrement libéré de Pernod Ricard s'élève depuis le 30 juin 2014 à 411 403 467,60 euros, divisé en 265 421 592 actions de 1,55 euro de valeur nominale.

Le 22 juillet 2020, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, décide l'annulation de 3 545 032 actions Pernod Ricard et constate que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 411 403 467,60 euros à 405 908 668 euros, divisé en 261 876 560 actions de 1,55 euro chacune.

Le 27 avril 2022, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, décide l'annulation de 3 929 205 actions Pernod Ricard et constate que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 405 908 668 euros à 399 818 400,25 euros, divisé en 257 947 355 actions de 1,55 euro chacune.

Le 26 avril 2023, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, décide l'annulation de 2 315 622 actions Pernod Ricard et constate que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 399 818 400,25 € euros à 396 229 186,15 € euros, divisé en 255 631 733 actions de 1,55 euro chacune.

9.2.2 Actions non représentatives du capital

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

5 181 868 actions Pernod Ricard détenues par la Société Paul Ricard font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

1 352 650 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest I (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

4 118 105 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest II (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

1 720 000 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

9.2.3 Capital potentiel

Options de souscription d'actions

Il n'existe, au 30 juin 2023, aucune option de souscription d'actions de la Société en circulation.

⁽³⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

9.2.4 Évolution du capital social au cours des cinq dernières années

TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Montant du capital social avant opération	Nombre de titres avant opération	Année	Nature de l'opération	Quantité	Prise d'effet	Titres créés/annulés	Prime d'émission/de conversion	Nombre de titres après opération	Montant du capital social après opération
411 403 467,60 €	265 421 592	2019	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2020	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2021	Annulation d'actions	N/A	22.07.2020	3 545 032	-	261 876 560	405 908 668 €
405 908 668 €	261 876 560	2022	Annulation d'actions	N/A	27.04.2022	3 929 205	-	257 947 355	399 818 400,25 €
399 818 400,25 €	257 947 355	2023	Annulation d'actions	N/A	26.04.2023	2 315 622	-	255 631 733	396 229 186,15 €

N/A : Non applicable.

La date dont il est fait mention est celle de la décision par le Conseil d'Administration de l'annulation d'actions.

9.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années

Années ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote ⁽²⁾
Situation au 30.06.2019	314 615 287
Situation au 30.06.2020	317 440 412
Situation au 30.06.2021	314 421 245
Situation au 30.06.2022	310 685 307
Situation au 30.06.2023	305 894 671

(1) Les données sont à la date d'arrêté de la répartition du capital et des droits de vote.

(2) L'information porte sur le nombre total de droits de vote de la Société incluant les droits de vote suspendus.

9.2.6 Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2023

Actionnariat	Situation au 30.06.2023			Situation au 30.06.2022			Situation au 30.06.2021		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*
Société Paul Ricard ⁽¹⁾	35 964 503	14,07	20,41	35 939 659	13,93	20,09	34 630 930	13,22	19,43
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza ⁽²⁾	1 477 603	0,58	0,97	1 477 603	0,57	0,95	1 477 603	0,56	0,94
Administration et Direction de Pernod Ricard	220 911	0,09	0,08	208 387	0,08	0,07	362 973	0,14	0,16
Titres détenus par les salariés de Pernod Ricard	3 540 466	1,38	1,79	3 567 721	1,38	1,77	3 328 778	1,27	1,65
Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) ⁽³⁾	17 204 118	6,73	11,25	19 891 870	7,71	12,80	19 891 870	7,60	12,65
BlackRock Investment Management Limited (Royaume-Uni) ⁽⁴⁾	12 957 953	5,07	4,24	12 002 224	4,65	3,86	13 130 591	5,01	4,18
MFS Investment Management (États-Unis) ⁽⁵⁾	10 607 826	4,15	3,47	12 994 021	5,04	4,18	15 698 042	5,99	4,99
Invesco (Royaume-Uni) ⁽⁶⁾	6 528 175	2,55	2,13	6 598 665	2,56	2,13	2 646 623	1,01	0,84
WCM Investment Management, LLC (États-Unis) ⁽⁷⁾	6 620 843	2,59	2,16	-	-	-	5 220 603	1,99	1,66
FIL Fund Investment International ⁽⁸⁾	5 170 372	2,02	1,69	4 551 211	1,76	1,46	3 974 614	1,52	1,26
Amundi Asset Management ⁽⁹⁾	3 763 462	1,47	1,23	3 965 340	1,54	1,28	2 675 786	1,02	0,85
Alecta ⁽¹⁰⁾	2 699 000	1,06	0,88	1 399 000	0,55	0,45	-	-	-
Wellington Management Group LLP ⁽¹¹⁾	1 685 256	0,66	0,55	-	-	-	-	-	-
Bank of Montreal ⁽¹²⁾	1 662 343	0,65	0,54	-	-	-	-	-	-
Threadneedle Asset Management Holdings Ltd ⁽¹³⁾	1 570 019	0,61	0,51	1 376 315	0,54	0,45	-	-	-
Mitsubishi UFJ Kokusai Asset Management Co. Ltd ⁽¹⁴⁾	1 410 526	0,55	0,46	-	-	-	-	-	-
Franklin Resources ⁽¹⁵⁾	1 381 512	0,54	0,45	-	-	-	-	-	-
Allianz Global investor GmbH ⁽¹⁶⁾	1 288 331	0,50	0,42	1 318 122	0,51	0,43	-	-	-
La Caisse des Dépôts et Consignations ⁽¹⁷⁾	-	-	-	6 376 245	2,47	2,05	6 061 268	2,31	1,93
Norges Bank Investment Management (Norvège) ⁽¹⁸⁾	-	-	-	3 917 610	1,52	1,26	-	-	-
American Century Investments Management, Inc ⁽¹⁹⁾	-	-	-	1 315 136	0,51	0,42	-	-	-
Capital Group Companies (États-Unis) ⁽²⁰⁾	-	-	-	-	-	-	13 254 986	5,06	4,22
Citigroup Global Markets Limited (Royaume-Uni) ⁽²¹⁾	-	-	-	-	-	-	4 221 764	1,61	1,34
Credit Suisse Group (Royaume-Uni) ⁽²²⁾	-	-	-	-	-	-	1 810 840	0,69	0,58
Aviva plc ⁽²³⁾	-	-	-	-	-	-	1 550 453	0,59	0,49
Autodétention :									
• Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Actions propres	2 363 986	0,92	0,00	979 454	0,38	0,00	965 483	0,37	0,00
Autres et Public	137 514 528	53,79	46,76	140 068 772	54,30	46,33	130 973 353	50,01	42,82
TOTAL	255 631 733	100,00	100,00	257 947 355	100,00	100,00	261 876 560	100,00	100,00

Sur la base des déclarations de franchissement de seuils légaux et statutaires (0,5% du capital) notifiées à la Société principalement au cours de l'exercice écoulé.

* Bien qu'il n'y ait qu'une seule catégorie d'actions, les actions détenues pendant dix ans sous forme nominative bénéficient d'un droit de vote double. Calcul sur la base du nombre total de droits de vote "théoriques" (incluant les droits de vote suspendus) de 305 894 671.

(1) La Société Paul Ricard est entièrement détenue par la famille Ricard. La déclaration prend également en compte pour 169 868 actions, les actions détenues par la société Le Garlaban, pour 1 352 650 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest I, pour 4 431 928 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest II, pour 1 720 002 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest III, ces quatre sociétés étant contrôlées par la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

(2) M. Rafaël Gonzalez-Gallarza a signé avec la Société Paul Ricard un pacte d'actionnaires, tel qu'évoqué ci-après.

(3) Déclaration du 22 juin 2017.

(4) Déclaration du 2 mai 2023.

(5) Déclaration du 8 juin 2023.

(6) Déclaration du 12 juillet 2022.

(7) Déclaration du 18 août 2022.

(8) Déclaration du 17 janvier 2023.

(9) Déclaration du 31 mai 2023.

(10) Déclaration du 10 août 2022.

(11) Déclaration du 21 mars 2023.

(12) Déclaration du 17 novembre 2022.

(13) Déclaration du 20 juillet 2022.

(14) Déclaration du 13 mars 2023.

(15) Déclaration du 27 février 2023.

(16) Déclaration du 5 septembre 2022.

(17) Déclaration du 24 septembre 2021.

(18) Déclaration du 15 juillet 2021.

(19) Déclaration du 22 février 2022.

(20) Déclaration du 16 juillet 2020.

(21) Déclaration du 2 décembre 2020.

(22) Déclaration du 27 juillet 2020.

(23) Déclaration du 11 novembre 2020.

Certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit dans le paragraphe 2.5.3 « Conditions d'exercice du droit de vote » de la Partie 2 « Gouvernement d'Entreprise » du document d'enregistrement universel 2022/23. Sur les 255 631 733 actions composant le capital de la Société au 30 juin 2023, 50 262 938 actions jouissaient d'un droit de vote double.

À cette même date, les salariés détenaient 3 540 466 actions, représentant 1,38 % du capital et 1,79 % des droits de vote de la Société.

Il est par ailleurs rappelé que le Concert Paul Ricard (constitué des sociétés : Société Paul Ricard, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II, Le Delos Invest III, Le Garlaban, Rigivar ainsi que de Mesdames Danièle Ricard, Patricia Ricard Giron et Veronica Vargas et de Messieurs Rafaël Gonzalez-Gallarza, Cesar Giron, François-Xavier Diaz, Alexandre Ricard et Paul-Charles Ricard), détient 38 198 112 actions de la Société représentant 66 616 439 droits de vote, soit 14,94 % du capital et 21,78 % des droits de vote de la Société au 30 juin 2023.

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre M. Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein des sous-sections « 2.1.2.5.2 Déclarations des membres du Conseil d'Administration » et 2.4.3 « Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance » du document d'enregistrement universel 2022/23 et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Franchissements de seuils légaux

Par courrier reçu le 2 février 2023, la société BlackRock Inc. (55 East 52nd Street, New York, NY 10055, États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 1^{er} février 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 924 767 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 4,19 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 23 février 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 22 février 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 893 097 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 4,18 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 2 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 1^{er} mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 919 663 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 4,19 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 9 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 8 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 836 919 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,98 % du capital et 4,16 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 10 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 9 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 280 326 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,15 % du capital et 4,30 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 15 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 14 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 886 461 actions PERNOD RICARD et 4,17 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 17 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 16 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 979 767 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,03 % du capital et 4,20 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 20 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 17 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 845 416 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,98 % du capital et 4,16 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 22 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 21 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 067 457 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,07 % du capital et 4,23 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 24 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 23 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 882 703 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 4,17 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 28 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 27 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 905 153 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,003 % du capital et 4,18 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 30 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 29 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 880 934 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 4,17 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 31 mars 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 30 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 898 401 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,0004 % du capital et 4,18 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 3 avril 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 31 mars 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 848 914 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,98 % du capital et 4,16 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 4 avril 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 3 avril 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 028 330 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,05 % du capital et 4,22 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 12 avril 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 11 avril 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 869 754 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 4,18 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 13 avril 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 12 avril 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 934 634 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 4,20 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 27 avril 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 26 avril 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 890 223 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 4,18 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 2 mai 2023, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 1er mai 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 957 953 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et 4,21 % des droits de vote de cette société.

Renseignements complémentaires sur l'actionnariat

Le nombre d'actionnaires de Pernod Ricard qui ont leurs titres inscrits au nominatif peut être estimé à environ 11 670 actionnaires.

Répartition du capital (selon l'analyse de la Société, à partir de l'analyse actionnariale au 31.03.2023 et des données nominatives)	(en %)
Concert Paul Ricard	14,9
Conseil + Direction + Salariés + Autodétention	2,4
Groupe Bruxelles Lambert	6,7
Investisseurs institutionnels américains	30,0
Investisseurs institutionnels français	9,3
Investisseurs institutionnels britanniques	12,3
Autres investisseurs institutionnels étrangers	21,1
Actionnaires individuels	3,3
TOTAL	100

À la connaissance de Pernod Ricard, il n'existe aucun actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote qui ne soit pas mentionné dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2023 » ci-avant.

Il n'y a pas de personne physique ou morale qui, directement ou indirectement, isolément ou conjointement, ou de concert, exerce un contrôle sur le capital de Pernod Ricard.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de modifications supplémentaires significatives dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices, autres que celles ressortant dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2023 » ci-avant.

Pernod Ricard est la seule société du Groupe cotée en Bourse (Euronext Paris).

Toutefois, le groupe Pernod Ricard contrôle la société Corby Spirit and Wine Limited, dont il détient 45,79 % du capital et 51,61 % des droits de vote, qui est cotée à la Bourse de Toronto (Canada).

Participations et stock-options

Une information détaillée est fournie dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise » du présent document d'enregistrement universel, concernant les éléments suivants :

- participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société ;
- opérations réalisées par les Mandataires Sociaux sur le titre Pernod Ricard au cours de l'exercice ;
- options levées par les Dirigeants Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2022/23 ;
- options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2022/23.

9.2.7 Marché des titres Pernod Ricard

Les actions Pernod Ricard (ISIN : FR 0000 120693) sont négociées sur le marché réglementé Euronext à Paris (Compartiment A) SRD (service de règlement différé).

VOLUME ET COURS SUR 18 MOIS À LA BOURSE DE PARIS (SOURCE : BLOOMBERG)

Dates	Volumes (en milliers)	Capitaux (en millions d'euros)	Cours moyen (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Cours fin de mois (en euros)
Janvier 2022	8 140	1 621	200,02	217,20	188,30	189,00
Février 2022	9 003	1 735	192,68	199,30	185,55	195,65
Mars 2022	13 482	2 503	186,26	202,20	172,20	199,30
Avril 2022	7 785	1 530	196,48	203,50	189,30	197,65
Mai 2022	8 612	1 586	184,48	201,50	174,70	182,50
Juin 2022	9 684	1 691	175,84	186,20	166,60	175,30
Juillet 2022	7 885	1 432	181,92	193,80	172,80	191,50
Août 2022	6 123	1 174	191,99	196,80	183,55	183,55
Septembre 2022	8 360	1 560	186,59	194,00	179,30	188,85
Octobre 2022	8 224	1 469	179,23	189,30	170,85	177,70
Novembre 2022	9 983	1 849	184,86	191,55	175,25	188,95
Décembre 2022	7 166	1 334	186,24	191,90	180,30	183,75
Janvier 2023	8 735	1 657	189,72	197,60	181,65	189,90
Février 2023	9 098	1 770	193,58	204,40	184,45	197,70
Mars 2023	11 897	2 404	202,28	209,80	194,65	208,70
Avril 2023	9 112	1 918	211,02	218,00	205,50	209,40
Mai 2023	8 086	1 705	211,82	217,00	199,95	202,10
Juin 2023	7 758	1 557	200,04	205,00	195,00	202,40

9.2.8 Autres informations légales

Opérations avec des apparentés

Les opérations avec les parties liées sont décrites dans la Note 6.6 – Parties liées de l'annexe aux comptes consolidés (Partie 6 du présent document d'enregistrement universel).

10

Informations complémentaires du document d'enregistrement universel

10.1	Personnes responsables	326
10.1.1	Noms et fonctions	326
10.1.2	Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier	326
10.2	Documents accessibles au public	326
10.3	Tables de concordance	327
10.3.1	Document d'enregistrement universel	327
10.3.2	Rapport de gestion	329
10.3.3	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	329
10.3.4	Rapport financier annuel	330
10.3.5	Rapports de gestion, comptes sociaux de la Société, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2022 et 30 juin 2021	330

10.1 Personnes responsables

10.1.1 Noms et fonctions

Responsable du document d'enregistrement universel

M. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général de Pernod Ricard

Responsable de l'information

Mme Florence Tresarrieu
Directrice Communication financière & Relations investisseurs
Tél. : + 33 1 70 93 17 31

10.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du

résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en Partie 10.3.2 du présent document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 19 septembre 2023

M. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général de Pernod Ricard

10.2 Documents accessibles au public

Les documents sociaux relatifs aux trois derniers exercices (comptes annuels, procès-verbaux des Assemblées Générales, feuilles de présence aux Assemblées Générales, liste des Administrateurs, rapports des Commissaires aux Comptes, statuts, etc.) peuvent être consultés au siège social de Pernod Ricard, 5, cours Paul Ricard, 75380 Paris Cedex 08.

La rubrique « Information réglementée » du site Internet de la Société est disponible à l'adresse suivante :

<https://www.pernod-ricard.com/fr/investisseurs/>

Cet espace regroupe l'ensemble de l'information réglementée diffusée par Pernod Ricard en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

10.3 Tables de concordance

10.3.1 Document d'enregistrement universel

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Informations	Pages
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	1 ; 326
2. Contrôleurs légaux des comptes	317
3. Facteurs de risque	92-94 ; 170-188 ; 238-239 ; 248-249
4. Informations concernant Pernod Ricard	316-317
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	6-9 ; 12-13
5.2 Principaux marchés	6 ; 14-16
5.3 Événements importants dans le développement des activités	10-11
5.4 Stratégie et objectifs	19-21
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	184
5.6 Position concurrentielle	6-9
5.7 Investissements	219-222 ; 11
6. Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	7-21
6.2 Liste des filiales importantes	251-253 ; 279
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	6 ; 190-195 ; 202-207 ; 260-264
7.2 Résultats d'exploitation	6 ; 190-195 ; 213-218 ; 265
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	49 ; 55-59 ; 190 ; 203-206 ; 243-246 ; 261-262 ; 316-323
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	190-191 ; 194 ; 207 ; 242 ; 263-264
8.3 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	190 ; 203-206 ; 243-245 ; 261-262 ; 318-323
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	197-200
8.5 Sources de financement attendues	197-200 ; 212 ; 232-241 ; 274-275
9. Environnement réglementaire	181-184
10. Informations sur les tendances	195
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1 Conseil d'Administration et Direction Générale	18-19 ; 24-49
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	48
13. Rémunérations et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages en nature	53 ; 62-82 ; 289-290 ; 295-296
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	76-77 ; 78-82 ; 226-231 ; 250 ; 272-274
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	27
14.2 Contrats de service	48
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	52-54
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	24 ; 31
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	31-32 ; 290 ; 296
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	6 ; 8 ; 122-126 ; 278
15.2 Participations et stock-options des Administrateurs	78-80 ; 243-246

Informations	Pages
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	57-59
16. Principaux actionnaires	
16.1 Franchissements de seuils	321-322
16.2 Existence de droits de vote différents	61
16.3 Contrôle de Pernod Ricard	49 ; 56-59 ; 318-323
16.4 Accord connu de Pernod Ricard dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	55-56 ; 48 ; 320-323
17. Transactions avec des parties liées	250 ; 323
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	190-191 ; 202-253
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	254-257 ; 283-285
18.4 Informations financières pro forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	244 ; 262 ; 265 ; 282 ; 289 ; 294 ; 317
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	181-185 ; 188 ; 248-249 ; 272-273
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19. Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Capital souscrit	318-319
19.1.2 Autres actions	318-319
19.1.3 Actions autodétenues	57-59
19.1.4 Valeurs mobilières	282
19.1.5 Conditions d'acquisition	55-56 ; 318
19.1.6 Options ou accords	78-82 ; 55-56 ; 241-246 ; 318-323
19.1.7 Historique du capital	319
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Objet social	316
19.2.2 Droits et privilèges des actions	61
19.2.3 Éléments de changement de contrôle	61
20. Contrats importants	197-200
21. Documents disponibles	326

N/A : Non applicable.

10.3.2 Rapport de gestion

Le présent document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport de gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1-II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Informations	Pages
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	190-194
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	190-194
Résultats	190-194
Activités en matière de Recherche et de Développement	184
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	195
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion a été établi	250
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	84-164 ; 190-194
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée et indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	170-186 ; 238
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des Dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux Dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux Dirigeants	78-80 ; 243-246
Activité des filiales de la Société	14-16
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur Siège en France	268
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	318-323
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	282
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	19-21 ; 26-27 ; 89-91
Informations sur les risques encourus en cas de violation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	185-186 ; 238
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ces propres actions	57-59
Opérations réalisées par les Dirigeants sur leurs titres	49
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	281
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	280
Décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	280
Informations sur les délais de paiement prévues à l'article D. 441-6-1 du Code de commerce dans sa rédaction du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016	280-281
Inventaire des valeurs mobilières	282
Contrôle interne et gestion des risques	170-171

10.3.3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Informations	Pages
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	24-61
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des Mandataires Sociaux	34-47
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des Mandataires Sociaux	62-82
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	55-56
Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	25 ; 55-60
Assemblée Générale et modalités de participation	60-61
Droits liés aux actions	61

10.3.4 Rapport financier annuel

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	201- 253
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	254-257
Comptes annuels de la Société	260-282
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	283-285
Rapport de gestion	83-200 ; 280-282
Attestation du responsable du rapport financier annuel	326
Honoraires des Commissaires aux Comptes	250

10.3.5 Rapports de gestion, comptes sociaux de la Société, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2023 et 30 juin 2022

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2022 tels que présentés sur les pages 101 à 258 du document d'enregistrement universel 2022 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/media/document-d-enregistrement-universel-202122>), déposé le 21 septembre 2022 sous le n° D.22-0725.
- le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2021 tels que présentés sur les pages 97 à 270 du document d'enregistrement universel 2021 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/media/document-d-enregistrement-universel-202021>), déposé le 22 septembre 2021 sous le n° D.21-0806 ;

Les informations incluses dans ces deux documents d'enregistrement universel autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées et/ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document d'enregistrement universel.

Direction de la Communication financière et Relations investisseurs

Crédits photos : Alexis Anice, Léa Guintrand, Thomas Lannes, Eric Garault, iStock, Getty Images, Shutterstock, Pernod Ricard Media Library, Eric Dessons. Illustrations : freepik.

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

Société Anonyme au capital de 396 229 186,15 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 et réalisation :





Pernod Ricard