

2024 — 2025

Document d'enregistrement universel

Incluant le Rapport financier annuel



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

1.

Présentation du Groupe	5
1.1 Un leader mondial du secteur des vins et spiritueux	7
1.2 Notre histoire	12
1.3 Notre activité	14
1.4 Notre gouvernance et notre organisation	21
1.5 Notre stratégie et ses objectifs associés	23

2.

Gouvernement d'entreprise	27
2.1 Notre gouvernance	28
2.2 Autorisations et délégations financières	60
2.3 Programme de rachat d'actions	62
2.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	64
2.5 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	65
2.6 Rapport de rémunération	67
2.7 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management	91

3.

Sustainability & Responsibility	93
EN BREF	94
ÉTAT DE DURABILITÉ	100
3.1 ESRS 2 – Informations générales à publier	100
3.2 Informations environnementales	121
3.3 Informations sociales	178
3.4 Informations sur la gouvernance	225
3.5 Tableaux réglementaires	239
3.6 Note méthodologique	252
3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes	279
AUTRES INFORMATIONS ESG	283
3.8 Plan de vigilance	283
3.9 Protection des données personnelles	296
3.10 Politique fiscale	297
3.11 Tables de concordance	298

4.

Gestion des risques	301
4.1 Contrôle interne et gestion des risques	302
4.2 Facteurs de risques	304
4.3 Assurance et couverture des risques	321
4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement	322
4.5 Information financière et comptable	322

5.

Rapport de gestion	325
5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2025	326
5.2 Analyse de l'activité et du résultat	327
5.3 Endettement net	331
5.4 Perspectives	332
5.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	332
5.6 Contrats importants	333

6.

Comptes consolidés annuels	339
6.1 Compte de résultat consolidé annuel	340
6.2 État du résultat global consolidé	341
6.3 Bilan consolidé	342
6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels	344
6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	345
6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels	346
6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	393

7.

Comptes sociaux de Pernod Ricard SA	399
7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA	400
7.2 Bilan de Pernod Ricard SA	401
7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA	403
7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA	404
7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	405
7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers	420
7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	421
7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	422
7.9 Inventaire des valeurs mobilières	422
7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	423
7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	426

8.

Assemblée Générale Annuelle	429
8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025	430
8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025	431
8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025	436
8.4 Rapports des Commissaires aux Comptes	452

9.

Informations sur la Société et le capital	457
9.1 Informations concernant Pernod Ricard	458
9.2 Informations concernant le capital	460

10.

Informations complémentaires du document d'enregistrement universel	467
10.1 Personnes responsables	468
10.2 Documents accessibles au public	468
10.3 Tables de concordance	469

2024 — 2025

Document
d'enregistrement
universel

Incluant le Rapport financier annuel

La convivialité est au cœur de tout ce que nous faisons, de nos vignobles à nos distilleries, en passant par nos sites de production ainsi qu'au sein de nos bureaux présents à travers le monde. Nous nous engageons à offrir à nos consommateurs des produits et des expériences à la pointe de l'innovation, tout en veillant à garantir un avenir durable, respectueux de notre environnement et riche de nos relations humaines.



Pernod Ricard

« Pour savoir où l'on va,
il faut savoir d'où l'on vient. »



Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 17 septembre 2025 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), 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 titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129. Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'Enregistrement Universel intégrant le rapport financier annuel 2024/2025 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.

Message de

Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

S'inspirer du passé pour construire l'avenir

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

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

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

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

Relever les défis

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

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

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



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

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

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

Préparer l'avenir

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

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

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

Faire des choix responsables

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

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

La modération n'est ni une contrainte, ni un compromis. C'est un choix. C'est l'art de trouver l'équilibre, de boire mieux, en conscience, de savoir quand lever son verre... et quand le poser. Notre responsabilité consiste à fournir aux consommateurs les informations nécessaires pour qu'ils puissent faire leurs propres choix. La génération Z, par exemple, adopte une approche plus sélective que ses aînés, privilégiant des occasions de consommation moins fréquentes, mais des produits de meilleure qualité. Une preuve que la modération comporte bien des nuances.

Faire vivre l'esprit de notre Groupe

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

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

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

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

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

Depuis 50 ans, Pernod Ricard fait rayonner la convivialité à travers le monde en rapprochant les gens, en anticipant les tendances, en rebondissant face aux défis et en préservant son esprit unique.



1.1	Un leader mondial du secteur des vins et spiritueux	7
1.1.1	Profil	7
1.1.2	Nos avantages compétitifs	7
1.1.3	Notre modèle économique	8
1.1.4	Notre chaîne de création de valeur	10
1.2	Notre histoire	12
1.2.1	De 1975 à 2025	12
1.2.2	Faits marquants exercice 2024/25	13
1.3	Notre activité	14
1.3.1	Notre portefeuille de marques	14
1.3.2	Structure de nos activités	15
1.3.3	Notre positionnement concurrentiel	16
1.3.4	Notre activité : du terroir au comptoir	16
1.3.5	Un Groupe innovant	18
1.3.6	La Sustainability & Responsibility (S&R), au cœur de la vision du Groupe	20
1.4	Notre gouvernance et notre organisation	21
1.4.1	Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	21
1.4.2	Notre Comité Exécutif au 1er août 2025	22
1.5	Notre stratégie et ses objectifs associés	23
1.5.1	Bâtir les fondamentaux de notre réussite autour d'une culture forte	23
1.5.2	Technologie et data : des leviers clés pour mieux comprendre nos consommateurs	23

Présentation du Groupe



Chiffres clés

Performance financière résiliente avec une progression de la marge opérationnelle organique, une forte discipline sur les coûts et une amélioration de la génération de cash

PERFORMANCES FINANCIÈRES

10 959 M€

Chiffre d'affaires

Croissance organique **- 3,0 %** ↓

Croissance faciale **- 5,5 %** ↓

26,9 % / CA

Marge opérationnelle

7,26 € ⁽¹⁾

BPA

- 8 % ↓

2 951 M€

ROC

Croissance organique **- 0,8 %** ↓

Croissance faciale **- 5,3 %** ↓

Croissance organique **+ 64 pb** ↑

Croissance faciale **- 6 pb** ↓

4,70 € ⁽²⁾

DPA

→

3,3 x

Dette nette / EBITDA

+ 0,2 x ↑

1,1 Md€

Free cash flow

+ 18 % ↑

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

40 %

de femmes au sein du Top Management ⁽³⁾

- 13 %

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

13

campagnes de marque sur la consommation responsable ⁽⁴⁾

- 10 %

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

- 42 %

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

- 15 %

de consommation en eau, en intensité ⁽⁶⁾

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

Amériques

29 %

Part du chiffre d'affaires

Europe

29 %

Part du chiffre d'affaires

Asie et reste du monde

42 %

Part du chiffre d'affaires

Marchés matures

env. 55 %

Marchés émergents

env. 45 %

18 224
salariés

Marques distribuées dans
+ de 160
pays

Services commerciaux internes dans

60
pays

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

1.1 Un leader mondial du secteur des vins et spiritueux

1.1.1 Profil

Né du rapprochement de Pernod et de Ricard en 1975, le Groupe Pernod Ricard s'impose aujourd'hui comme l'un des leaders mondiaux 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. Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 10 959 millions d'euros.

Son leadership s'établit sur l'un des portefeuilles les plus complets du secteur, avec plus de 200 marques couvrant l'ensemble des grandes catégories de spiritueux, distribuées dans plus de 160 pays. Chaque marque possède son histoire et son caractère, offrant aux consommateurs des expériences uniques de convivialité.

Depuis sa création, Pernod Ricard s'engage activement auprès de ses parties prenantes, s'appuyant sur des équipes remarquables et une culture d'entreprise forte, fondée sur la convivialité. Cette

culture constitue 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 50 ans aux évolutions des marchés, d'accélérer son développement et de contribuer à la création d'un monde plus convivial, durable et responsable. Notre mission est d'élaborer des spiritueux Premium et de faire de chaque rencontre une source d'inspiration, pour créer de la valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes, du terroir au comptoir. Nos boissons sont bien plus que de simples bouteilles. Elles sont l'expression d'ingrédients d'exception, de moments de partage uniques et de marques aux personnalités authentiques.

Nous constituons notre portefeuille avec rigueur et ambition, en développant des marques capables de séduire à l'échelle mondiale ou sur des marchés spécifiques, tout en créant un lien véritable avec les consommateurs.



Notre raison d'être

En tant que Créateurs de convivialité, nous faisons de chaque rencontre une source d'inspiration.



Notre mission

Nous élaborons des spiritueux premium et faisons de chaque rencontre une source d'inspiration, pour créer une valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes, du terroir au comptoir.

Nos boissons sont bien plus que de simples bouteilles. Elles sont l'expression d'ingrédients d'exception, de moments de partage uniques et de marques aux personnalités authentiques. Nous constituons notre portefeuille avec rigueur et ambition, en développant des marques capables de séduire à l'échelle mondiale ou sur des marchés spécifiques, tout en créant un lien véritable avec les consommateurs.



Notre ambition

Devenir la maison de référence des marques et des expériences premium.

Quels que soient la marque, le marché et la fonction que nous servons, notre ambition est de construire l'avenir de Pernod Ricard, ensemble.

Ce défi collectif nous unit en tant que groupe autour d'une ambition commune et appelle à l'implication de chacun.

1.1.2 Nos avantages compétitifs

Un portefeuille unique de marques de vins et spiritueux

Avec plus de 200 marques de vins et spiritueux Premium, Pernod Ricard dispose du portefeuille le plus large et diversifié de l'industrie, allant des références locales emblématiques aux marques de renommée mondiale. 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 répondre rapidement et efficacement aux évolutions des habitudes de consommation.

Une exposition géographique diversifiée et un réseau de distribution au plus près des clients

Nous avons acquis et développé un réseau de distribution sans équivalent, avec une présence dans plus de 160 pays, dont 60 où nous opérons directement via nos bureaux locaux, appuyés par

nos propres équipes commerciales et marketing. Notre réseau de distribution allie des canaux de distribution *off-trade* (supermarchés, boutiques spécialisées) et *on-trade* (bars, restaurants, cavistes, etc.) ainsi que 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

Nos plus de 18 000 collaborateurs et collaboratrices ⁽¹⁾ à travers le monde sont animés par une même culture de la convivialité et témoignent d'un fort niveau d'engagement. 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 : les pieds sur terre ; la passion du défi ; authentiques et fiers de l'être ; ensemble, au-delà des frontières.

⁽¹⁾ Le Groupe compte précisément 18 224 collaborateurs, incluant les contrats (i) permanents, (ii) temporaires, (iii) occasionnels, (iv) saisonniers et (v) apprentis.

1.1.3 Notre modèle économique

Notre raison d'être : « Créateurs de convivialité »

Nos ressources

Nos équipes

Notre force réside dans le talent et l'engagement de nos équipes à travers le monde, unies par des valeurs communes et une culture unique de passion et d'attachement envers nos marques, leur héritage et leur savoir-faire.

18 224 collaborateurs*

Plus de 416 600 heures de formation au cours de l'exercice 2024/25

La nature

La qualité de nos matières premières – et donc de nos produits – dépend de ressources naturelles limitées et d'écosystèmes sains.

100 ingrédients issus de 350 terroirs

5 059 394 m³ d'eau utilisés pour notre production

Nos marques et notre présence mondiale

Nous possédons le portefeuille de marques le plus complet et le plus diversifié du secteur, soutenu par un réseau de distribution mondial.

Plus de 200 marques couvrant toutes les grandes catégories de spiritueux, dont 16 dans le top 100 mondial des spiritueux internationaux Premium + **

Plus de 60 pays avec filiale

Notre innovation et notre créativité

Nous réinventons en permanence nos pratiques et nos produits pour répondre à l'évolution des attentes des consommateurs, réduire notre empreinte environnementale et renforcer notre impact positif sur la société.

4 grandes innovations lancées

Ratio investissements publi-promotionnels/CA d'environ 16 %

* Au 30 juin

** Chiffres de Pernod Ricard basés sur les données 2024 d'IWSR (volumes et valeurs)

Notre ambition

Faire de Pernod Ricard la maison de référence des marques et expériences premium

En capitalisant sur nos avantages concurrentiels

- Un réseau de distribution inégalé
- Un portefeuille de marques premium, complet et diversifié
- Des équipes talentueuses et engagées

EN RÉPONDANT AUX EXIGENCES DE PLUS EN PLUS COMPLEXES DES CONSOMMATEURS

- Évolution des habitudes et des attentes des consommateurs
- Fragmentation accrue de la demande
- Recherche d'expériences et d'expression de soi
- Croissance de la population en âge légal de consommer
- Évolution du contexte géopolitique
- Impacts du changement climatique sur les terroirs, les fournisseurs et les communautés locales

En déployant une feuille de route S&R ambitieuse sur l'ensemble de notre chaîne de valeur



En nous appuyant sur nos valeurs

Les pieds sur terre

La passion du défi

Authentiques et fiers de l'être

Ensemble au-delà des frontières

Nous élaborons des spiritueux premium et faisons de chaque rencontre une source d'inspiration, pour créer une valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes, du terroir au comptoir

Notre impact

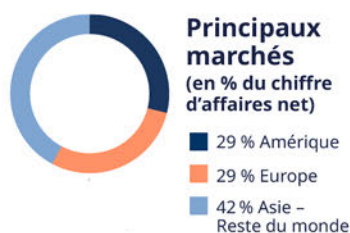
Nous visons une croissance rentable et durable, créatrice de valeur à long terme pour l'ensemble de nos parties prenantes, tout en préservant la planète, ses ressources et en protégeant nos terroirs.

Un large portefeuille de marques, unique et diversifié

10,959 Md€ de chiffre d'affaires⁽¹⁾



Une exposition géographique équilibrée



Principaux marchés
(en % du chiffre d'affaires net)

Actionnaires

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

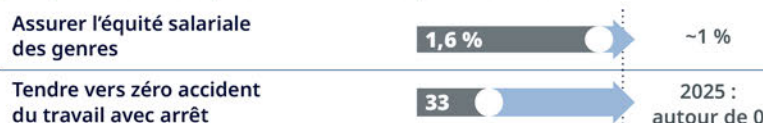
Progression de notre marge opérationnelle organique de +55 pdb par an en moyenne depuis FY19
1,2 Md€ de dividendes versés en FY25
Société cotée au CAC 40 et au CAC 40 ESG

(1) La somme des valeurs peut ne pas atteindre 100 % en raison des arrondis.

● 2025/25 ● Objectifs

Collaborateurs

Nous favorisons un environnement de travail sûr et équitable, porté par une culture qui allie convivialité et performance.



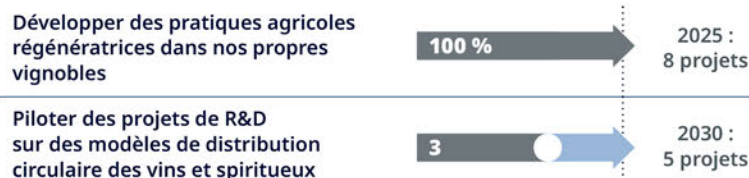
Clients et consommateurs

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



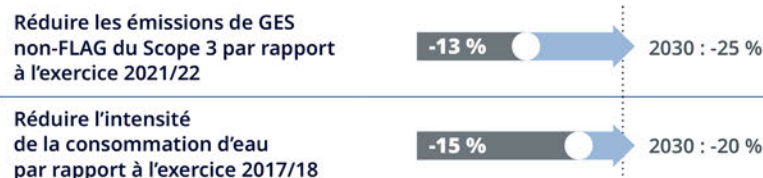
Fournisseurs et communautés

Nous accompagnons nos producteurs et fournisseurs dans l'adoption de pratiques agricoles régénératrices et de solutions d'emballages éco-responsables.



Planète

Nous suivons une trajectoire Net Zero et réduisons notre impact environnemental en préservant nos terroirs et nos ressources, tout en promouvant des modèles plus circulaires.



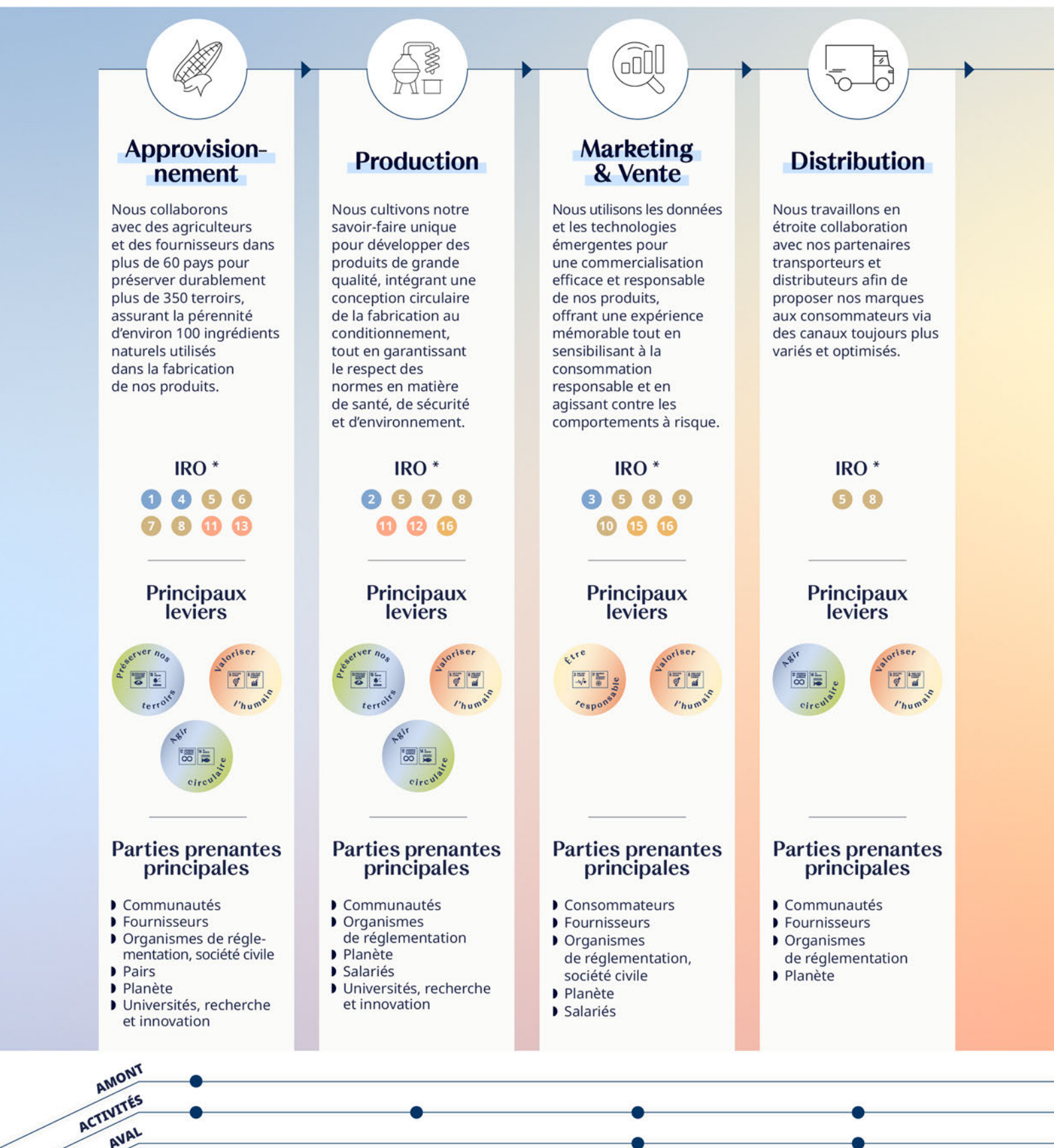
Citoyens et Société

Au sein de nos Brand Homes, nous accueillons les visiteurs afin de valoriser notre savoir-faire et leur offrir des moments de convivialité responsables.



À travers notre Fondation d'entreprise et l'Institut océanographique Paul Ricard, nous soutenons la création artistique et contribuons à la préservation de la biodiversité marine.

1.1.4 Notre chaîne de création de valeur





Moments de convivialité

Nous cultivons la magie des relations humaines en préservant pour mieux partager. Nous nous attachons à créer des moments de convivialité durables et responsables, qui sont respectueux de l'humain et de la nature.

IRO *

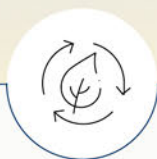
3 9 10

Principaux leviers



Parties prenantes principales

- Clients (on-trade et off-trade)
- Consommateurs
- Organismes de réglementation, société civile
- Planète



Fin de vie de nos produits

Nous réduisons les déchets et favorisons la réutilisation tout au long du cycle de vie de nos produits, en valorisant les sous-produits de distillation et en développant des infrastructures de recyclage, afin de préserver la valeur créée.

IRO *

1 7 8

Principaux leviers



Parties prenantes principales

- Consommateurs
- Fournisseurs
- Organismes de réglementation, société civile
- Pairs
- Planète
- Universités, recherche et innovation

PRINCIPAUX IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS ESG

Impacts positifs

- 1 Mise en place de la réutilisation des sous-produits dans le cadre d'un modèle de circularité
- 2 Promotion de l'égalité des chances pour tous par le biais d'actions efficaces
- 3 Sensibilisation à la consommation responsable et à la modération
- 4 Influence positive des pratiques éthiques

Impacts négatifs

- 5 Contribution à l'effet de serre mondial
- 6 Pollution liée aux activités agricoles et industrielles, impacts sur l'eau et la biodiversité
- 7 Production de déchets
- 8 Détérioration de la santé mentale et physique des travailleurs
- 9 Produits défectueux ou de qualité inférieure aux normes
- 10 Manque d'accès à des informations de qualité sur la consommation responsable

Risques

- 11 Pénurie de matières premières essentielles
- 12 Diminution de l'attractivité et de la fidélisation des talents
- 13 Pratiques irresponsables ou inappropriées en matière de publicité et de marketing
- 14 Mauvaise gestion de nos chaînes d'approvisionnement

Opportunités

- 15 Promotion de la consommation responsable comme facteur de différenciation pour nos marques
- 16 Amélioration de l'engagement et de l'efficacité grâce à notre culture d'entreprise

* Impacts, risques et opportunités.

1.2 Notre histoire

1.2.1 De 1975 à 2025 ⁽¹⁾

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 l'un des leaders mondiaux du secteur des vins et spiritueux.



⁽¹⁾ L'exercice fiscal de Pernod Ricard court du 1er juillet au 30 juin de chaque année.

1.2.2 Faits marquants exercice 2024/25

17 Juillet 2024



Pernod Ricard annonce la cession de son portefeuille de vins stratégiques internationaux

Pernod Ricard annonce la signature d'un accord portant sur la vente de ses marques stratégiques internationales de vins à Australian Wine Holdco Limited (AWL), un consortium d'investisseurs institutionnels internationaux propriétaire d'Accolade Wines. Cette cession permet à Pernod Ricard de renforcer sa stratégie de premiumisation et de se concentrer sur son portefeuille de marques Premium de spiritueux et de champagnes, moteur de sa croissance.

L'opération a été clôturée en avril 2025.



Août 2024

Lancement de la liqueur Chocolate Sips par Kahlúa

Lancée aux États-Unis et au Canada, la liqueur Chocolate Sips de Kahlúa est un délicieux mélange de liqueur de café, de cacao authentique et de crème onctueuse, offrant une expérience gourmande et veloutée, à savourer pur ou sur glace.

29 Août 2024



Pernod Ricard s'associe à Lewis Hamilton et Casa Lumbre Spirits pour renforcer le développement d'Almave, premier spiritueux sans alcool à base d'agave bleu

Pernod Ricard annonce prendre une participation minoritaire dans Almave, marque de spiritueux super Premium sans alcool à base d'agave bleu, co-fondée par le septuple champion du monde de Formule 1™ Lewis Hamilton, l'incubateur de spiritueux mexicain Casa Lumbre et le cabinet de conseil et d'investissement Copper. Premier spiritueux sans alcool à base d'agave bleu, Almave, distillé à Jalisco (Mexique), révèle le caractère unique de la plante tout en s'affranchissant du processus habituel de fermentation, alliant ainsi tradition et innovation.



17 Octobre 2024

Pernod Ricard annonce la cession de Minttu et d'autres marques nordiques locales

Pernod Ricard annonce la signature d'un accord pour la cession de la liqueur Minttu et de l'ensemble de son portefeuille de marques nordiques locales produites à Turku (Finlande) à Oy Hartwall AB, important producteur finlandais de boissons et filiale du groupe danois Royal Unibrew. L'opération a été clôturée au second semestre 2025.



Avril 2025

Lancement du Ramazzotti Aperitivo Arancia 0,0 %

Porté par la popularité croissante des spiritueux sans alcool et du rituel de l'apéritif, Pernod Ricard renforce sa présence sur ce segment avec le Ramazzotti Aperitivo Arancia 0,0 %, en ciblant en priorité le marché allemand, (n° 2 des spiritueux sans alcool derrière 3M). Apéritif italien authentique et entièrement sans alcool, l'Aperitivo Arancia 0,0 % séduit par ses notes intenses d'orange et de bergamote, et son goût frais, à l'équilibre parfait entre amertume et douceur.



Avril 2025

Lancement de Ricard prêt-à-boire

Ricard, la star des apéritifs anisés, lance en France un nouveau format prêt-à-boire qui promet de bousculer les habitudes des consommateurs les plus fidèles : une version facile à consommer, déjà prête. L'innovation dans le domaine du prêt-à-boire constitue un levier majeur de recrutement et contribue à renforcer la notoriété de la marque.

1.3 Notre activité

1.3.1 Notre portefeuille de marques

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille unique de marques premium couvrant l'ensemble des grandes catégories de spiritueux. Afin de garantir une allocation optimale de nos ressources à nos marques clés sur tous nos marchés, nous utilisons notre outil de planification, la Maison des Marques, structurée autour de trois catégories. Grâce à cet outil et à une connaissance approfondie des consommateurs, nous définissons pour chaque marque une stratégie d'investissement adaptée à son profil.

1.3.1.1 Les Marques Stratégiques Internationales

Les **Marques Stratégiques Internationales** représentent la part la plus importante de notre activité et présentent un fort potentiel de croissance à l'échelle mondiale. 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 Specialty

Les **Marques Specialty** répondent à une demande croissante de produits artisanaux, aussi appelés « crafts ». Il s'agit de marques dynamiques ou récemment acquises positionnées sur des segments en forte croissance tels que l'agave, les whiskeys américains ou les apéritifs. Elles proposent une offre complète, en phase avec les nouvelles tendances et les attentes des consommateurs.

1.3.1.3 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. Cette partie de notre portefeuille renforce sensiblement notre stratégie de distribution, car nous profitons de la forte notoriété locale de ces marques sur certains marchés.

LA MAISON DES MARQUES

Marques Stratégiques Internationales



61 % du chiffre d'affaires

Marques Specialty⁽¹⁾



7 % du chiffre d'affaires

Marques Stratégiques Locales⁽¹⁾



18 % du chiffre d'affaires

(1) Liste non exhaustive.

1.3.2 Structure de nos activités

Des facteurs sous-jacents porteurs

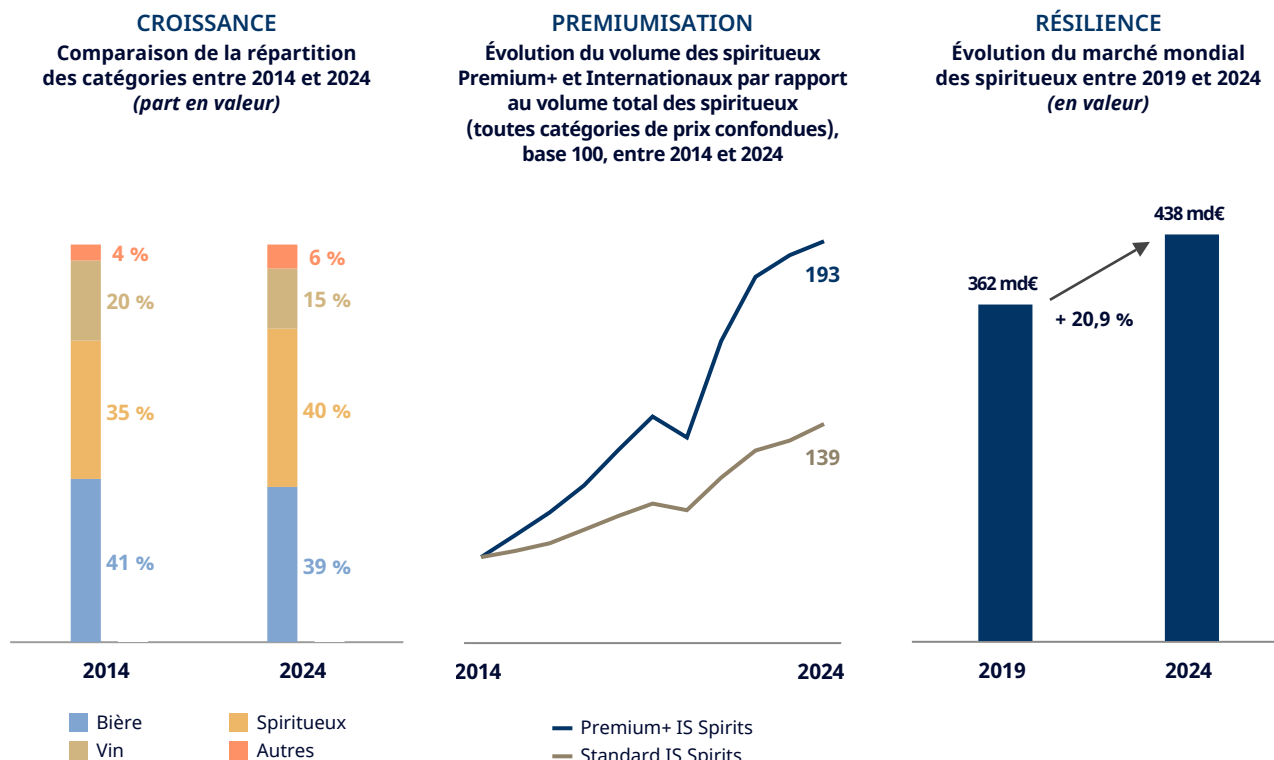
Malgré un environnement mondial volatil et incertain, Pernod Ricard bénéficie d'un ancrage solide et de facteurs structurels favorables à son activité, parmi lesquels : (i) la croissance démographique et une pénétration accrue sur des marchés à fort potentiel, (ii) l'engouement croissant de la génération Z pour les spiritueux, et (iii) un besoin humain fondamental et grandissant de convivialité.

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

- l'augmentation de la population en âge légal de consommer de l'alcool (+ 1 % en 2024) ;
- l'expansion de la classe moyenne dans de nombreux pays en développement, estimée à + 250 millions de personnes entre 2024 et 2035, selon nos estimations internes, dont + 7 millions d'« affluents » et + 20 millions de personnes issues de la classe moyenne en Chine ⁽¹⁾, ainsi que + 25 millions de personnes en âge légal de consommer de l'alcool par an en Inde ⁽²⁾ ; et
- l'augmentation de la part de consommation des femmes, avec l'incidence de leur consommation qui est passée de 58 % à 62 %, avec une préférence marquée pour les spiritueux ⁽³⁾.

Pernod Ricard est principalement présent dans le segment des spiritueux, qui représente environ 90 % du chiffre d'affaires de l'exercice 2024/25 ⁽⁴⁾. Le Groupe est également actif sur les segments du prêt-à-boire, du champagne et du vin rosé premium qui, ensemble, représentent 44 % de la valeur totale des ventes au détail de boissons alcoolisées, soit près de 500 milliards d'euros. Notre priorité stratégique se concentre sur le segment des spiritueux internationaux de style occidental (*International Western Style Spirits*, IWSS), qui représente actuellement 622 millions de caisses de 9 litres et 166 milliards d'euros de ventes au détail. Ce segment affiche une croissance moyenne annuelle de 5,7 % sur les dix dernières années, portée par une montée en gamme des consommateurs, qui délaissent progressivement les spiritueux locaux. Il a ainsi gagné 1,8 point de part de valeur totale du marché de l'alcool au cours de la dernière décennie. Marqué par une solide tendance à la premiumisation, le segment IWSS inclut les spiritueux Premium+ et Super Premium+, dont les croissances moyennes annuelles s'élèvent respectivement à 6,8 % et 8,5 % sur la même période. Le segment prêt-à-boire/prêt-à-servir, connaît également une forte progression, avec une croissance annuelle de 12 %, et un gain de 1,8 point de part de valeur de marché ces dix dernières années. Enfin, le pourcentage de consommateurs de spiritueux reste stable ou en légère progression, représentant environ 60 % de la population en âge légal de consommer de l'alcool.

CONSOMMATION ⁽⁵⁾



Source: IWSR 2024.

⁽¹⁾ « THE FUTURE OF THE MIDDLE CLASS IN EMERGING MARKETS, Oxford Economics », Janvier 2025.

⁽²⁾ IWSR, 2023.

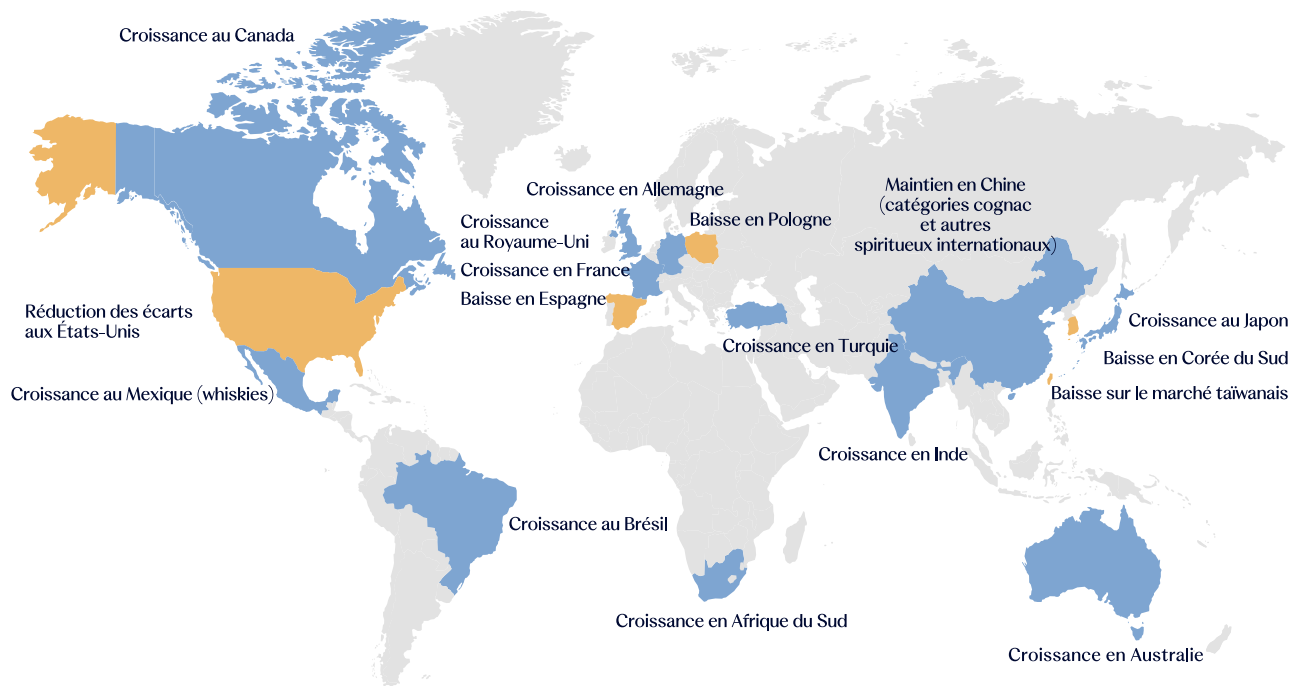
⁽³⁾ BMI a sondé des femmes de 21 à 34 ans 1997 à 2017, derniers six mois.

⁽⁴⁾ Les données contenues dans cette section sont extraites du rapport publié par Oxford Economics, « The Future of the Middle Class in Emerging Markets » (janvier 2025).

⁽⁵⁾ Informations sur l'année calendaire.

1.3.3 Notre positionnement concurrentiel

ACQUISITION OU CONSERVATION DE PARTS DE MARCHÉ SUR 12 DES 17 PRINCIPAUX MARCHÉS



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 l'un des leaders mondiaux du secteur des vins et spiritueux. Le Groupe propose ainsi aux consommateurs du monde entier le portefeuille le plus large et le plus complet, avec plus de 200 marques de spiritueux,

dont 16 parmi les 100 premières mondiales ⁽¹⁾. Le Groupe maintient une répartition équilibrée de son chiffre d'affaires net entre les marchés matures (environ 55 % sur l'exercice 2024/25) et les marchés émergents (environ 45 %), lui permettant de consolider ses positions historiques tout en tirant pleinement parti du potentiel de croissance des économies en développement.

1.3.4 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.

L'approche « du terroir au comptoir » de Pernod Ricard en matière de production englobe les étapes suivantes :

L'innovation

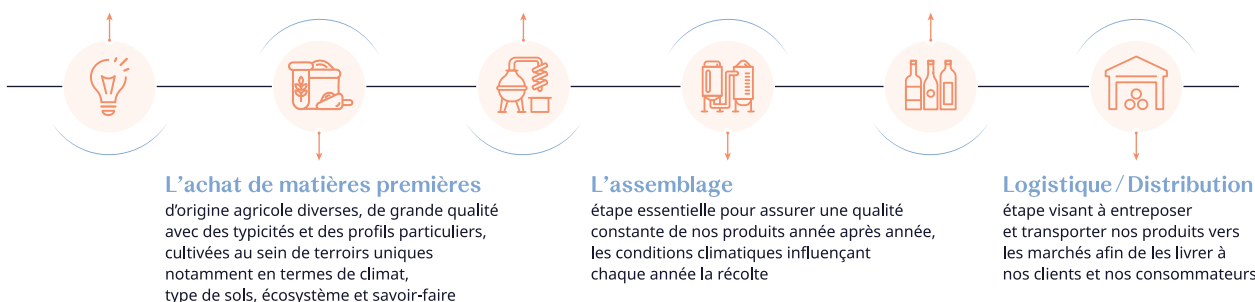
pour proposer aux consommateurs de nouveaux produits, de nouvelles catégories, des services et des expériences de grande qualité, novateurs et durables

La transformation

des ingrédients en alcool, à travers des procédés de fermentation, distillation et maturation issus de savoir-faire historiques et empiriques, déployés selon des normes de qualité et de fabrication strictes

Le conditionnement

réalisé essentiellement dans nos sites d'embouteillage



⁽¹⁾ Données IWSR 2024 (en valeur et en volume).

1.3.4.1 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 60 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.).

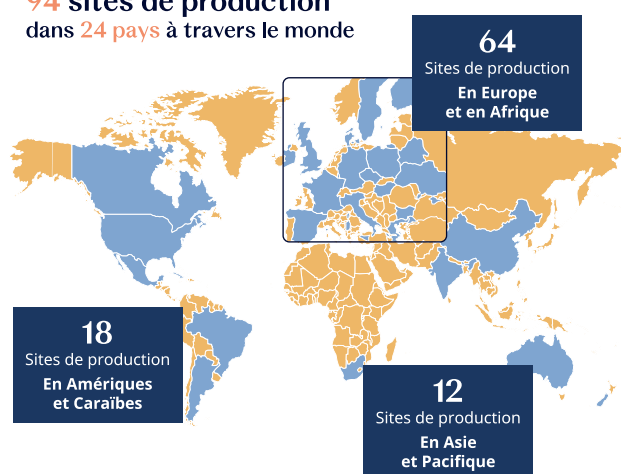
Nos ingrédients proviennent de plus de 350 terroirs, dont certains directement exploités par Pernod Ricard, notamment en France, Mexique, Chine, Californie et Argentine où nous possédons

notamment des vignobles, ce qui nous permet de maîtriser notre approvisionnement, mais également d'expérimenter de nouvelles techniques d'agriculture régénératrice.

Nos terroirs prioritaires sont cartographiés 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.

1.3.4.2 La production chez Pernod Ricard

94 sites de production
dans 24 pays à travers le monde



Nous possédons 94 sites de production en propre (hors *copackers*) ⁽¹⁾, dont 64 en Europe et en Afrique, 18 en Amériques et 12 en Asie-Pacifique. Il s'agit de distilleries (38 sites), de sites d'embouteillage (55 sites) et de caves vinicoles (23 sites), étant précisé que certains sites sont multi-activités.

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.

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 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.

1.3.4.3 Notre réseau de distribution

Les marques de Pernod Ricard sont distribuées dans plus de 160 pays et le Groupe possède ses propres équipes commerciales et marketing dans plus de 60 d'entre eux. Grâce à une combinaison de livraisons directes et de partenariats avec des grossistes et distributeurs, nos marques sont présentes auprès

des consommateurs via des canaux de vente *off-trade* et *on-trade*, E-commerce et Travel Retail. Cette proximité avec les points de vente et nos clients nous offre une visibilité en temps réel sur le marché, renforçant ainsi l'excellence de notre exécution.

1.3.4.4 Notre approche de la consommation responsable

En tant que créateurs de convivialité, nous aspirons à transformer chaque interaction sociale en moment de plaisir et de partage authentique et sincère. À ce titre, la promotion d'une consommation responsable constitue une part essentielle de notre mission.

Nos produits accompagnent les instants de convivialité, tout en tenant compte des préférences individuelles et du bien-être de chacun.

Dans un contexte d'évolution des habitudes de consommation, nous avons l'opportunité de favoriser une transformation positive des comportements, afin que le plaisir demeure, sans les excès. Notre engagement en faveur d'une consommation responsable

repose sur trois piliers : permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés, réduire les risques liés à la consommation d'alcool et instaurer une culture de la modération comme une norme sociétale. Cette démarche, au cœur des priorités de Pernod Ricard, s'inscrit dans les tendances mondiales de consommation, les valeurs sociétales et les exigences réglementaires en constante évolution. En tant que leader du secteur des spiritueux, le Groupe a à la fois la responsabilité et l'opportunité de promouvoir une nouvelle approche de la consommation responsable, tout en contribuant activement à la lutte contre l'abus d'alcool.

⁽¹⁾ Y compris les sites Pernod Ricard Winemakers (2 en Australie, 2 en Nouvelle-Zélande et 4 en Espagne) et Pernod Ricard Finland, cédés au cours de l'exercice. Les données communiquées pour les différents indicateurs clés de performance ont été prises en compte sur une base prorata temporis.

Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a poursuivi ses actions en faveur d'une consommation responsable via :

- l'initiative « Drink More Water » : soucieux de permettre aux consommateurs de faire le bon choix, nous adoptons une approche innovante visant à les sensibiliser au pouvoir de la modération et aux risques liés à une consommation excessive d'alcool. Cette campagne rappelle aux jeunes adultes l'importance d'alterner alcool et eau, et de maîtriser leur rythme de consommation. Depuis son lancement en 2021, elle a touché plus de 870 millions de personnes en ligne, dans une soixantaine de pays, et plus de 56 millions de personnes présentes lors d'événements majeurs ;
- le marketing, une force positive : grâce à leur créativité, leur résonance culturelle et leur portée, nos marques stratégiques ont le pouvoir d'amplifier le message de modération. Alors que Pernod Ricard s'était engagé à mener 12 campagnes de marque sur la consommation responsable d'ici 2027, cet objectif a d'ores et déjà été dépassé, avec 13 campagnes déployées à ce jour. Parmi elles :
 - au Royaume-Uni et en Australie, Malibu invite à plonger dans la campagne « Dive Safe », aux côtés du champion olympique Tom Daley ;
 - en Irlande, Jameson's célèbre l'instant présent avec Aisling Bea ;
 - en Chine, à Taiwan et à Singapour, Martell, avec Tony Leung comme porte-voix, rappelle qu'il est essentiel de choisir entre boire ou conduire ;
 - au Royaume-Uni, Absolut encourage chacun à dire stop au bon moment ;

- les Maisons de Marque, qui placent le service responsable au cœur de l'expérience consommateur : l'exercice 2024/25 marque une étape clé, avec la certification « Hôte Responsable » désormais attribuée à l'ensemble des 30 Maisons de Marque grand public du Groupe. L'obtention de cette certification, co-développée avec la Sustainable Restaurant Association, repose sur un processus de vérification en deux étapes associant une auto-évaluation à une visite effectuée par un client mystère, le tout au regard de 18 critères de consommation responsable ;
- le programme « Bar World of Tomorrow » : Pernod Ricard collabore avec des figures majeures du secteur pour mettre en place des pratiques de bartending durables et responsables. Actuellement hébergé sur SIP (*Share, Inspire, Pioneer*) – la plateforme mondiale du Groupe dédiée aux acteurs du secteur – ce programme de formation couvre l'ensemble des dimensions liées à la durabilité et à la responsabilité ;
- l'étiquette digitale : ce dispositif informatif, conçu pour sensibiliser à la consommation responsable, a dépassé le million de scans. Initialement lancé en 2022 dans le cadre d'un programme pilote européen, il a depuis été étendu à l'ensemble des produits de notre portefeuille, dans les pays où la législation le permet.

1.3.5 Un Groupe innovant

L'innovation est l'une des valeurs fondatrices de Pernod Ricard : elle est au cœur de notre ADN et un levier de croissance essentiel pour le Groupe. Qu'il s'agisse de créer de nouveaux produits, d'inventer des formats audacieux, de réimaginer l'expérience du consommateur ou de mener des acquisitions stratégiques, l'innovation agit comme une force motrice au service de l'ensemble de notre portefeuille de marques à travers le monde. Véritable écosystème interconnecté, à l'interface des fonctions et des régions, elle incarne à la fois un état d'esprit et un catalyseur tout au long de notre chaîne de valeur. Notre capacité d'innovation repose sur plusieurs leviers clés :

- une communication repensée et des partenariats stratégiques : afin de renforcer le dialogue avec les consommateurs et la valeur des marques, nos Sociétés de Marques réinventent en permanence la manière dont nous communiquons, avec le soutien du Global Culture & Creative Center of Excellence, notre Centre d'excellence mondial dédié à la culture et à la créativité. Inspirées par la renommée intemporelle et l'héritage de nos marques, nos communications prennent vie grâce à une résonance culturelle, une créativité affirmée et des partenariats porteurs de sens ;
- créé en 2024, notre Centre mondial pour l'innovation (Global Innovation Hub), pilote l'innovation produit à grande échelle. Il conjugue la vision stratégique des marques clés du Groupe et les attentes des consommateurs. Véritable réseau mondial intégré, cette équipe dédiée ("Hub" global dédié) s'appuie sur des ressources déployées dans les géographies stratégiques, une connaissance approfondie des consommateurs locaux et un rayonnement international, afin de renforcer l'efficacité, la rapidité de mise sur le marché et de maximiser l'impact de nos innovations ;
- les avantages du prêt-à-boire : à travers une équipe dédiée à ce format, Pernod Ricard travaille à de nouvelles sources de croissance en proposant des formats pratiques, conçues pour

séduire de nouveaux consommateurs et multiplier les moments propices à la consommation de nos marques stratégiques. Ces boissons prêtes à boire sont élaborées pour offrir une expérience de dégustation de qualité, inspirée de la mixologie, dans un format nomade et pratique ;

- les fusions-acquisitions - un levier stratégique d'innovation et de croissance : l'acquisition de marques audacieuses à forte résonance culturelle constitue un levier d'innovation pour Pernod Ricard. Elle permet au Groupe d'accélérer la diversification de son portefeuille, d'exploiter les tendances de consommation émergentes et de renforcer sa présence dans les catégories et les marchés à fort potentiel de croissance. Chaque acquisition repose sur une vision à long terme, garantissant à la fois l'authenticité et la résonance culturelle des marques intégrées, ainsi que de fortes synergies avec le portefeuille existant ;
- le prestige, vecteur de valorisation des marques et du savoir-faire : l'innovation de prestige constitue un levier clé d'attractivité et de création de valeur durable à l'échelle du portefeuille de Pernod Ricard. À travers des éditions limitées, des créations uniques et des expériences sur mesure, nous sublignons le savoir-faire, l'héritage et la force narrative de nos marques Prestige. Ces offres haut de gamme renforcent le prestige des marques tout en séduisant de nouveaux connaisseurs et collectionneurs à travers le monde ;
- une performance de premier ordre sur les différents marchés : nos filiales locales jouent un rôle clé dans le déploiement de l'innovation, en adaptant les stratégies mondiales aux préférences locales, puis en les mettant en œuvre avec excellence. Inscrite dans la trajectoire de construction des marques, l'innovation constitue un axe central du développement du portefeuille au niveau des marchés.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe a ainsi mis en œuvre plusieurs initiatives majeures illustrant son engagement dans ce domaine :

- la campagne Absolut avec Keith Haring : une nouvelle démonstration de l'audace culturelle de la marque, qui a lancé une campagne mondiale en mettant en lumière sa collaboration emblématique avec l'artiste Keith Haring. Fidèle à l'engagement historique d'Absolut en faveur des arts et du progrès social, cette campagne célèbre l'iconique bouteille de la marque, habillée du style visuel inimitable de Haring. Au programme de l'opération : des emballages en édition limitée, des boutiques éphémères dans les principales grandes villes et une campagne digitale mondiale promouvant le message d'unité et de créativité porté par l'artiste ;
- le partenariat Chivas-Ferrari : à la fin de l'année 2024, Chivas Regal et la Scuderia Ferrari HP – deux icônes de savoir-faire, de tradition et d'innovation – ont uni leurs forces dans le cadre d'un partenariat mondial. Cette collaboration met en lumière les coulisses des circuits, révélant le travail d'équipe invisible et la précision qui contribuent au succès. Grâce à des contenus co-développés, des emballages en édition limitée et des expériences exclusives, ce partenariat résonne auprès d'une nouvelle génération de consommateurs de luxe, en quête d'authenticité, de collaboration et d'audace ;
- le Triple Triple de Jameson : avec Triple Triple, Jameson propose une nouvelle expérience de dégustation, fondée sur un whiskey triplement distillé et vieilli dans un trio unique de fûts : bourbon, xérès et châtaignier. Cette alliance inédite se décline en notes veloutées de caramel, de cacao et d'amandes grillées qui culminent en une finale somptueuse, invitant les consommateurs, qu'ils soient fidèle ou nouveaux, à redécouvrir la gamme Jameson sous un autre jour ;
- le Ballantine's Sweet Blend : conçu pour répondre à la demande croissante de spiritueux accessibles et aux saveurs intenses, ce whisky associe l'élégance du Scotch à la douceur du caramel et de la vanille. Sa polyvalence permet une dégustation sous différentes formes – pur, sur glace ou en cocktail – faisant de lui un choix séduisant pour les nouveaux amateurs de whisky et un compagnon idéal des moments de convivialité ;
- les cocktails Malibu prêts à boire : introduite sur les marchés stratégiques mondiaux au cours de l'exercice 2024/25, cette gamme associe la qualité des cocktails de bar à la simplicité

d'utilisation d'une cannette. Déclinée en saveurs éclatantes – telles que Pina Colada, Strawberry Daiquiri, Pineapple Bay Breeze, etc. – elle est conçue pour insuffler l'ambiance estivale de Malibu lors des moments de convivialité : festivals, soirées plage ou instants partagés entre amis à la maison. Avec ses cannettes au design accrocheur et à la fraîcheur affirmée, cette gamme renforce le positionnement ludique et convivial de Malibu, tout en s'inscrivant dans les tendances actuelles de simplicité d'usage et de diversité des saveurs ;

- le développement dans l'Ultra-Premium Rum de la marque Bumbu : en 2022, Pernod Ricard a pris une participation minoritaire dans Bumbu, marque de rhum ultra-premium développée par Sovereign Brands. Dotée d'une personnalité audacieuse qui séduit les jeunes consommateurs de tous horizons, ce rhum de grande qualité insuffle une énergie nouvelle à notre portefeuille de rhums. Grâce à une approche marketing novatrice et un fort rayonnement aux États-Unis, la marque contribue activement à l'ambition de Pernod Ricard de devenir un leader sur les segments dynamiques des rhums aromatisés et premium ;
- les whiskies 21 ans d'âge de Royal Salute : Royal Salute a lancé une gamme exclusive de whiskies 21 ans d'âge, destinée au marché du Global Travel Retail. Chaque édition est élaborée à partir de fûts d'exception, soigneusement sélectionnés par le Maître assembleur Sandy Hyslop, avec un nouveau millésime dévoilé chaque année. Cette gamme consolide la position de Royal Salute sur le segment des whiskies de prestige et reflète sa quête constante de singularité et d'excellence dans l'art de l'élevage ;
- la liqueur Chocolate Sips de Kahlúa – Pernod Ricard USA : Alors que les États-Unis représentent près de la moitié de la valeur mondiale de l'innovation dans les spiritueux internationaux, Pernod Ricard USA continue de se distinguer par des lancements audacieux, guidés par les attentes des consommateurs. Avec Chocolate Sips, Kahlúa enrichit son offre en proposant un mélange onctueux et gourmand de liqueur de café et de cacao authentique, conçu pour répondre à la demande croissante de produits audacieux et centrés sur le consommateur. À déguster bien fraîche, sur glace ou directement sortie du réfrigérateur, cette liqueur offre une expérience de dégustation haut de gamme, en phase avec la montée en popularité des boissons « dessert » et des moments de plaisir simples.

1.3.6 La Sustainability & Responsibility (S&R), au cœur de la vision du Groupe

Le développement durable et la responsabilité sociétale du Groupe (Sustainability & Responsibility, S&R) sont au cœur de la vision de Pernod Ricard et pleinement intégrée à l'ensemble de ses activités. Dès 1966, son fondateur, Paul Ricard, a créé l'Institut Océanographique pour contribuer à la préservation des océans. Aujourd'hui, cet engagement constitue un levier de performance et de transformation pour le Groupe.

Notre stratégie S&R « Good times from a Good Place » (Préserver pour partager), s'inscrit dans une perspective à horizon 2030 et couvre 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 une trentaine d'indicateurs, cette feuille de route tient compte aussi bien des besoins et des attentes de nos consommateurs que des risques matériels liés à la performance S&R auxquels le Groupe doit faire face. Chaque pilier détermine des engagements ambitieux à horizon 2030 en adéquation avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, jalonné par 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.

Cinq ans après le lancement de notre feuille de route, 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 S&R au regard de notre stratégie. Nous l'avons d'ailleurs démontré en novembre 2020 avec la création d'un Comité de la 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 S&R. Ces engagements se sont également traduits par l'intégration de la S&R au sein de la fonction Opérations Intégrées permettant d'agir au plus près de la chaîne de valeur du Groupe.

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 2024/2025, nous avons continué à progresser dans chacun des axes de notre feuille de route RSE.

Préserver nos terroirs	Valoriser l'humain	Agir circulaire	Être responsable
39 % Produire ou sourcer 100 % des matières premières clés selon un cahier des charges d'agriculture durable d'ici 2030	2024/25 : 1,6 % 2023/24 : 1,6 % Maintenir une équité salariale des genres dans l'ensemble du Groupe	2024/25 : - 42 % 2023/24 : - 30 % Réduire de 54 % les émissions de GES des scopes 1 et 2 (en valeur absolue) par rapport à l'exercice 2021/22 d'ici 2030	2024/25 : 21 300 2023/24 : 18 000 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
2024/25 : - 10 % 2023/24 : - 9 % Réduire de 30,3 % les émissions de GES du scope 1 et 3 FLAG par rapport à l'exercice 2021/22 d'ici 2030	2024/25 : 40 % 2023/24 : 38 % Atteindre une composition hommes-femmes équilibrée (40-60 %) au sein du Top Management d'ici 2030 ⁽¹⁾	2024/25 : - 15 % 2023/24 : - 12 % Réduire de 20 % la consommation en eau en intensité sur nos sites de production par rapport à l'exercice 2017/18 d'ici 2030	2024/25 : 13 2023/24 : 10 Lancer 12 campagnes de marques promouvant la consommation responsable d'ici l'exercice 2026/27
100 % Lancer 8 programmes de viticulture régénératrice dans nos propres vignobles d'ici l'exercice 2024/25	- 55 % de réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail depuis l'exercice 2021/22. Objectif : tendre vers zéro accident du travail avec arrêt d'ici 2025	99 % S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables d'ici l'exercice 2024/25	2024/25 : 100 % 2023/24 : 95 % Apposer sur tous les produits Pernod Ricard une étiquette digitale ⁽²⁾ informant les consommateurs sur le contenu des produits et la consommation responsable

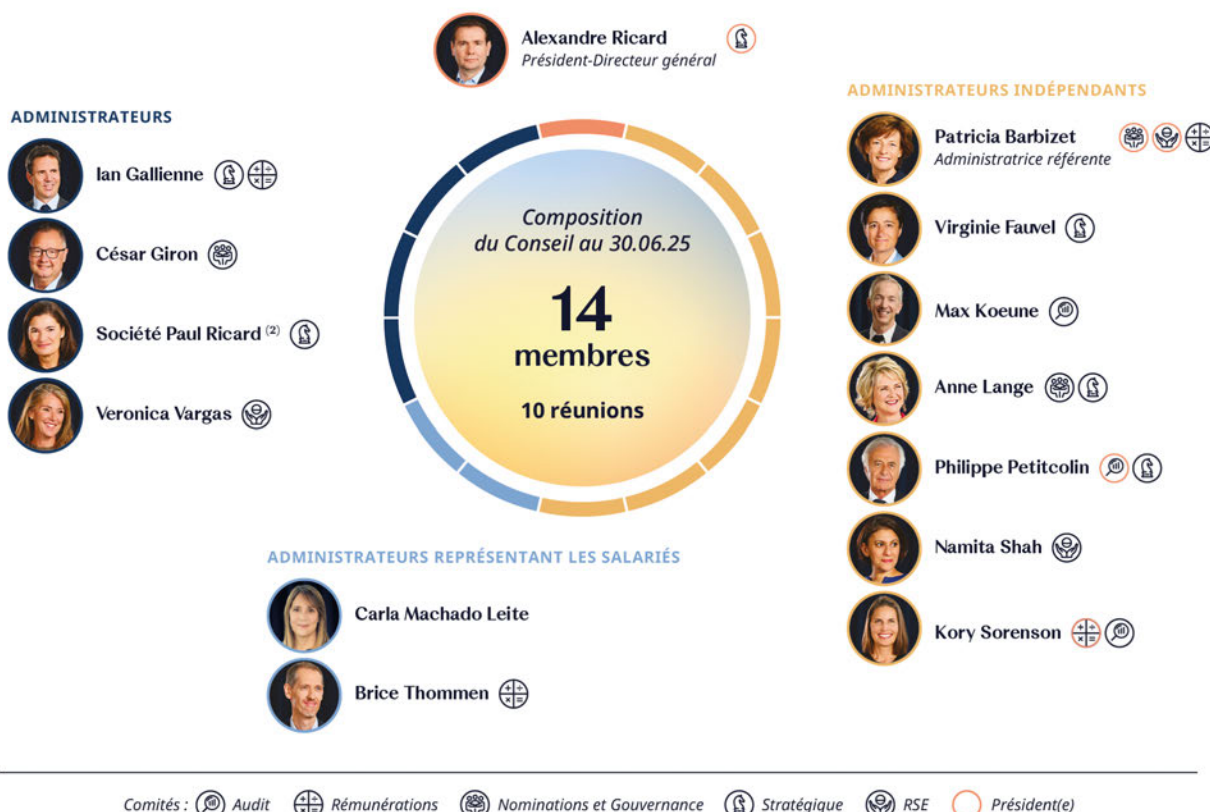
(1) Définies selon les dépenses annuelles. Objectif lié au plan d'intéressement à long terme, les décisions liées aux talents et à la rémunération sont basées sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises.

(2) Lorsque cela est légalement possible.

1.4 Notre gouvernance et notre organisation

1.4.1 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

57,4 d'âge moyen | **58,3 %** d'indépendance ⁽¹⁾ | **58,3 %** de femmes ⁽¹⁾ | **42,9 %** d'internationalisation | **10** réunions



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
100 % d'indépendance	67 % d'indépendance ⁽¹⁾	67 % d'indépendance	50 % d'indépendance	67 % d'indépendance
5 réunions	5 réunions	4 réunions	2 réunions	3 réunions
100 % d'assiduité	100 % 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.

1.4.2 Notre Comité Exécutif au 1^{er} août 2025



Alexandre Ricard
Président-Directeur Général



Hélène de Tissot
Vice-Présidente Exécutive
Finance et Tech



Cédric Ramat
Vice-Président Exécutif
Ressources Humaines



Anne-Marie Poliquin
Vice-Présidente Exécutive
Juridique et Conformité



Maria Pia De Caro
Vice-Présidente Exécutive
Opérations intégrées et RSE



**Jean-Étienne
Gourgues**
Vice-Président Exécutif
en charge des Marques ⁽¹⁾



Gilles Bogaert
Vice-Président Exécutif
en charge des Marchés



Conor McQuaid
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard North America

(1) Le poste de Vice-Président Exécutif en charge des marques a été occupé par Philippe Guettat jusqu'au 31 juillet 2025.

Il s'agit de l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le Président-Directeur Général, qu'il assiste dans ses missions. Chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, le Comité Exécutif sollicite l'approbation du Conseil d'Administration sur différents points lorsque celle-ci est nécessaire. Il fixe la trajectoire du Groupe en matière de performances et, à ce titre, pilote et encadre ses priorités stratégiques et projets de transformation.

Les principales responsabilités du Comité Exécutif s'articulent autour de quatre grands axes :

- **Dynamique externe** : identifier les impacts, opportunités externes et potentielles disruptions, et prendre les mesures appropriées ;
- **Réalisation des objectifs** : définir des objectifs annuels, à la fois quantitatifs et qualitatifs, tout en optimisant les ressources par la simplification, la mutualisation et la priorisation ;
- **Priorités stratégiques et transformation** : déterminer les priorités stratégiques majeures, en définir le contenu et assurer leur mise en œuvre ;
- **Portefeuille et stratégie de marque** : examiner les initiatives clés et les évolutions stratégiques, y compris liées au portefeuille d'innovations ;

- **Culture et méthodes de travail** : promouvoir une culture positive fondée sur les valeurs de Pernod Ricard et veiller à l'efficacité des méthodes de travail à tous les niveaux de l'entreprise ;
- **Gestion des talents** : identifier, développer et accompagner les talents à l'échelle du Groupe ;
- **Gouvernance et conformité** : garantir une gouvernance rigoureuse et assurer la mise en conformité de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Le Comité a pour mission de superviser les activités du Groupe et de veiller à la mise en œuvre de ses principales politiques. À ce titre, il analyse la performance des activités du Groupe au regard de son plan de marché (budget et plan stratégique) ; il définit les objectifs financiers et opérationnels (incluant les résultats financiers, dette et objectifs qualitatifs) ; il examine périodiquement les stratégies de marque et de marché, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Au 1^{er} août 2025, le Comité Exécutif est composé de huit membres représentant les fonctions et activités suivantes : Finance et IT, Ressources Humaines, Juridique et Conformité, Opérations intégrées et S&R, Marques, Marchés, et la zone Amérique du Nord.

1.5 Notre stratégie et ses objectifs associés

La stratégie du Groupe repose sur trois piliers fondamentaux, solidement ancrés depuis de nombreuses années, qui orientent sa trajectoire de croissance durable :

- un portefeuille large et diversifié : au cours des dernières décennies, nous avons constitué un portefeuille qui couvre désormais l'ensemble des grandes catégories de spiritueux. Cette diversité nous permet de proposer une offre complète sur chaque marché et de nous adapter rapidement aux tendances émergentes ;

- une couverture commerciale mondiale (*route to market*) : nos marques sont distribuées dans plus de 160 pays, et nous disposons d'un bureau et d'une équipe Pernod Ricard dans plus de 60 d'entre eux. Cette présence nous permet d'être au plus près du marché. Nos canaux de distribution sont équilibrés : 29 % en Amérique, 29 % en Europe et 42 % en Asie ;
- une démarche de premiumisation : notre portefeuille s'inscrit dans une dynamique durable de premiumisation, les spiritueux Premium+ et les marques de champagne internationales représentant près de 75 % de la valeur totale des ventes au détail.

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 une étape fondatrice dans la transformation du Groupe, avec le lancement de son « Mindset for Growth : la convivialité ». Cette démarche a permis d'ancrer une culture collective forte, porteuse de sens, au sein de l'ensemble de nos collaborateurs et collaboratrice. Chez Pernod Ricard, 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 18 000 collaborateurs et collaboratrices sont les ambassadeurs de cette culture. 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 Technologie et data : des leviers clés pour mieux comprendre nos consommateurs

1.5.2.1 Nos priorités stratégiques : poursuivre la dynamique Transform & Accelerate

Pernod Ricard définit ses priorités stratégiques de manière à s'adapter aux évolutions structurelles de la demande, des modes de consommation, des chaînes technologiques et un environnement mondial marqué par une forte volatilité.

La data et l'IA : un nouvel atout concurrentiel pour accélérer la croissance en utilisant les données

Dans une logique de consolidation de ses marques et d'optimisation de ses performances, Pernod Ricard intègre la data et l'intelligence artificielle (IA) au cœur de ses activités.

Aujourd'hui, les processus clés tels que l'allocation des ressources marketing, la tarification, l'exécution de la stratégie commerciale et la planification des marques sont directement optimisés à l'aide de quatre programmes digitaux majeurs. Ensemble, ils couvrent près de 75 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les résultats sont concrets et durables. En voici quelques exemples :

- En Allemagne, l'analyse des données de Matrix a permis une meilleure allocation des investissements marketing, générant une amélioration de 5 % du retour sur investissement pour la marque Lillet au cours de l'exercice 2023/24.

- Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires de Malibu a progressé de 29 % entre les exercices 2021/22 et 2024/25 grâce à un nouveau plan d'activation fondé sur les données de Maestria.
- En Inde, les données de l'outil D-Star ont permis d'accroître les volumes de ventes de Royal Stag de 260 000 caisses au cours du premier semestre de l'exercice 2024/25.

Sur de nombreux marchés, les investissements marketing gagnent en rentabilité et les marges sont mieux maîtrisées grâce à une allocation plus pertinente des budgets publi-promotionnels, une tarification plus précise et une exécution de la stratégie commerciale renforcée.

Au regard de ces performances, nous avons étendu l'usage de l'IA à la prévision des ventes, avec un programme déjà opérationnel sur huit marchés (dont les États-Unis), permettant une meilleure anticipation des volumes. L'IA est également mobilisée pour accompagner le développement de l'agriculture régénératrice et enrichir la création de contenus de marque.

Conçues pour renforcer la croissance rentable et renforcer la génération de cash, ces initiatives ne relèvent pas de projets ponctuels. Elles s'inscrivent comme des leviers structurants de la stratégie du Groupe.

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+ grâce à un portefeuille de marques exceptionnel, couvrant le cognac, le champagne, le whisky et la tequila. Sur cette catégorie particulièrement dynamique, marquée 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 Perspectives 2025/26 et prévisions moyen terme sur la période 2026/27-2028/29

Nous prévoyons que l'exercice 2025/26 sera une année de transition avec une amélioration des tendances en chiffre d'affaires organique, se matérialisant au deuxième semestre. Nous prévoyons un 1^{er} trimestre en baisse, en raison d'ajustements de stocks des grossistes aux États-Unis, de la demande faible et des ajustements de stocks en Chine, de l'impact du changement de politique sur les droits d'accise dans l'état du Maharashtra en Inde, particulièrement au premier trimestre, et une reprise des ventes Duty Free de Cognac en Chine à partir du deuxième trimestre seulement.

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

Nous nous focalisons sur la protection autant que possible de notre marge opérationnelle organique, notamment par un strict contrôle des coûts et le déploiement de nos initiatives d'efficacité. Notre ambition est de continuer à délivrer une forte génération de cash, avec des investissements stratégiques inférieurs à 900 M€, une optimisation du besoin en fonds de roulement, et une amélioration de la conversion cash comparée à 2024/25.

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

Les prévisions du Groupe à moyen terme (sur la période 2026/27-2028/29) sont les suivantes :

- mise à profit de notre position géographique unique étendue et équilibrée et de notre portefeuille diversifié de marques de spiritueux Premium internationaux ;
- amélioration attendue de notre croissance organique du chiffre d'affaires dans une fourchette comprise, en moyenne, entre + 3 % et + 6 %, ainsi qu'une progression de notre marge opérationnelle organique ;

- hausse de la marge opérationnelle organique soutenue par des mesures d'efficacité de 1 Md€ entre 2025/26 et 2028/29, générée par l'optimisation des Opérations et la mise en place d'une organisation adaptée ;
- maintien des investissements conséquents derrière nos marques avec un ratio investissements publi-promotionnels/ CA d'environ 16 %, avec agilité et réactivité pour maximiser les opportunités au niveau des marques comme des marchés ;
- forte génération de cash visant un ratio de conversion d'environ 80 % et au-delà pour financer les priorités de notre politique financière, dont nos investissements stratégiques qui se normalisent pour un montant inférieur à 1 Md€.
- nous sommes confiants dans notre stratégie, dans notre modèle opérationnel et dans l'engagement de nos équipes pour créer durablement de la valeur dans le temps.

Notre politique financière suppose le maintien de notations de crédit Investment Grade et compte quatre priorités, à savoir : (i) 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) une fois que tout cela a été fait, procéder à des rachats d'actions.

⁽¹⁾ Sur la base des taux spot actuels.

1975 : L'Alliance des Pastis

Au début des années 1970, Paul Ricard et Jean Hémard, à la tête de deux entreprises rivales et florissantes, décident de se rapprocher. En 1975, après plusieurs années de négociations, ils s'allient, mettant un terme à une concurrence acharnée dans un contexte économique fragilisé par le premier choc pétrolier.



2.1	Notre gouvernance	28
2.1.1	Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 2025	28
2.1.2	Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	31
2.1.3	Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	54
2.1.4	Organisation et fonctionnement des Comités	57
2.2	Autorisations et délégations financières	60
2.2.1	Autorisations et délégations financières générales	60
2.2.2	Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux	61
2.2.3	Autorisations relatives au rachat d'actions	61
2.3	Programme de rachat d'actions	62
2.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	64
2.4.1	Structure du capital de la Société	64
2.4.2	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double	64
2.4.3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance	64
2.4.4	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société	65
2.4.5	Autres éléments	65
2.5	L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	65
2.5.1	Modes de convocation	65
2.5.2	Participation aux Assemblées Générales	65
2.5.3	Conditions d'exercice du droit de vote	66
2.5.4	Modification des droits des actionnaires	66
2.6	Rapport de rémunération	67
2.6.1	Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2024/25 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (9e résolution)	68
2.6.2	Politique de rémunération du Président-Directeur Général (10e résolution)	75
2.6.3	Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2024/25 aux Mandataires Sociaux (11e résolution)	83
2.6.4	Politique de rémunération des Administrateurs (12e résolution)	85
2.6.5	Autres éléments de la politique de rémunération (non soumis au vote des actionnaires)	86
2.7	Politique de non-discrimination et diversité du Top Management	91

Gouvernement d'entreprise



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.

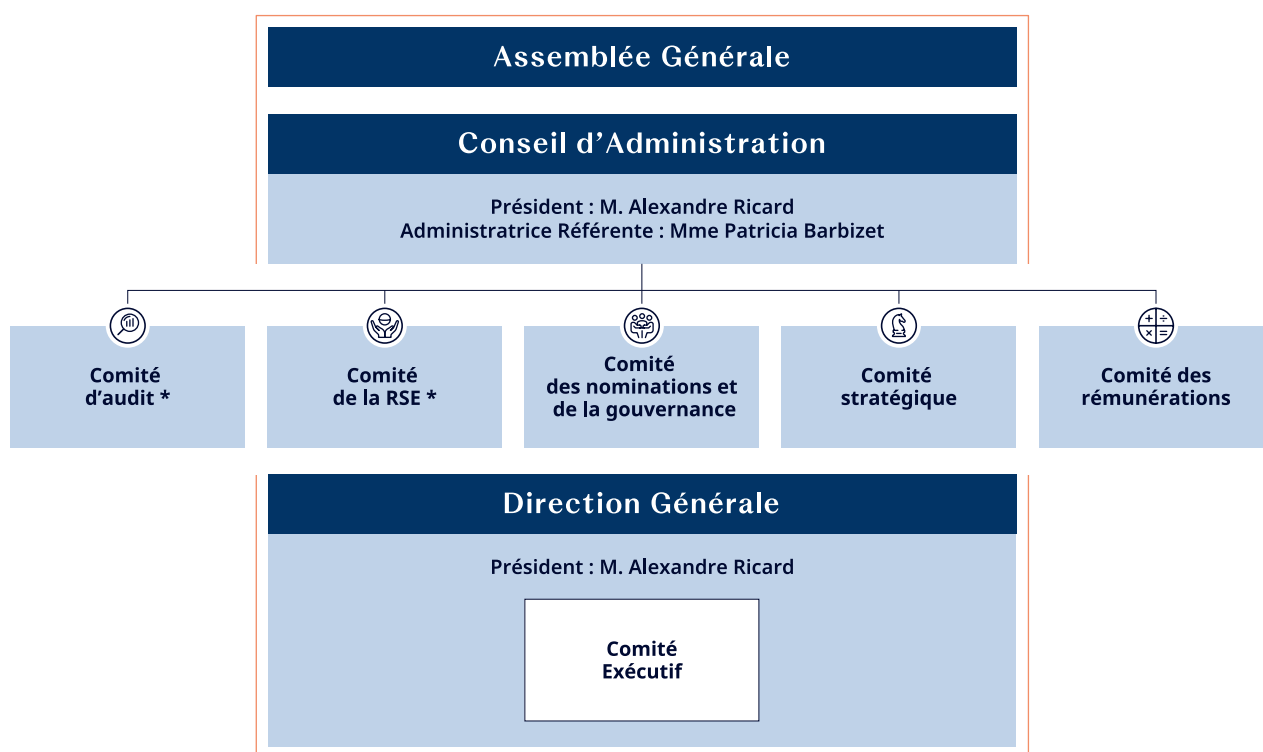
Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache à rendre notamment compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2023/24, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, des pouvoirs du Président-Directeur 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 27 août 2025, 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 2025



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

2.1.1.1 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 le Comité Exécutif. Le Comité Exécutif, qui est l'organe permanent de coordination et de direction du Groupe, définit les objectifs stratégiques du Groupe en fonction des orientations décidées par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre et pilote la performance globale du Groupe. Ses membres sont responsables des fonctions transversales de l'entreprise et des divisions opérationnelles et géographiques à l'échelle mondiale.

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 8 novembre 2024 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.

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 ;

⁽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.

- 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.

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.

La structure de Direction du Groupe

La Direction Générale

Au 30 juin 2025, la Direction Générale était assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Comité Exécutif.

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'organe permanent de coordination et de direction du Groupe qui assiste le Président-Directeur Général dans ses missions. Il définit notamment les objectifs stratégiques du Groupe en fonction des orientations décidées par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre et pilote la performance globale du Groupe. Ses membres sont responsables des fonctions transversales de l'entreprise et des divisions opérationnelles et géographiques à l'échelle mondiale.

Composition du Comité Exécutif au 30 juin 2025 :

- **M. Alexandre Ricard**, Président-Directeur Général, Mandataire Social ;
- **Mme Maria Pia De Caro**, Vice-Présidente Exécutive Opérations Intégrées et RSE ;
- **Mme Hélène de Tissot**, Vice-Présidente Exécutive Finance et IT ;
- **Mme Anne-Marie Poliquin**, Vice-Présidente Exécutive Juridique et Conformité ;
- **M. Cédric Ramat**, Vice-Président Exécutif Ressources Humaines Groupe ;
- **M. Conor McQuaid**, Président-Directeur Général Pernod Ricard USA ;
- **M. Gilles Bogaert**, Vice-Président Exécutif en charge des marchés ;
- **M. Philippe Guettat** ⁽¹⁾, Vice-Président Exécutif en charge des marques.

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

⁽¹⁾ M. Philippe Guettat a quitté le Comité Exécutif le 31 juillet 2025, date marquant son départ à la retraite et son départ du Groupe. Depuis le 1^{er} août, il a été remplacé par M. Jean-Étienne Gourgues qui est devenu Vice-Président Exécutif Global Brands tout en conservant son rôle de Président-Directeur Général de Chivas Brothers Limited.

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

57,4 d'âge moyen		58,3 % d'indépendance ⁽¹⁾		58,3 % de femmes ⁽¹⁾		42,9 % d'internationalisation		10 réunions											
										Comités du conseil									
Au 30 juin 2025										Âge	Femme / Homme	Nationalité	Nombre d'actions	Nb de mandats dans les sociétés cotées (hors PR)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil		
Dirigeant Mandataire Social																			
	Alexandre Ricard <i>Président-Directeur général</i>	53	M	Française	215 609	1	29.08.2012	AG 2028	13										
Administrateurs indépendants																			
	Patricia Barbizet <i>Administratrice Référente</i>	70	F	Française	3 160	1	21.11.2018	AG 2026	7										
	Virginie Fauvel	51	F	Française	263	1	27.11.2020	AG 2028	5										
	Max Koeune	52	M	Luxem- bourgeoise	465	0	10.11.2023	AG 2027	2										
	Anne Lange	57	F	Française	1 000	3	20.07.2016	AG 2025	9										
	Philippe Petitcolin	72	M	Française	700	1	08.11.2019	AG 2027	6										
	Namita Shah	56	F	Indienne	246	0	10.11.2021	AG 2025	4										
	Kory Sorenson	56	F	Britannique	1 000	1	06.11.2015	AG 2027	10										
Administrateurs																			
	Ian Gallienne	54	M	Française	1 000	4	09.11.2012	AG 2026	13										
	César Giron	63	M	Française	12 405	0	05.11.2008	AG 2028	17										
	Société Paul Ricard ⁽²⁾	62	F	Française	28 368 241	0	09.06.1983	AG 2025	42										
	Veronica Vargas	44	F	Espagnole	9 820	1	11.02.2015	AG 2025	10										
Administrateurs représentant les salariés																			
	Carla Machado Leite	60	F	Portugaise	N/A ⁽³⁾	N/A	17.11.2022	17.11.2026	3										
	Brice Thommen	46	M	Suisse	N/A ⁽³⁾	N/A	13.12.2021	13.12.2025	4										
Comités : Audit Rémunérations Nominations et Gouvernance Stratégique RSE										Nombre de réunions exercice 2024/25					5	5	4	2	3
										Taux d'assiduité					100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Président(e) Membre										Taux d'indépendance					100 %	67 %	67 %	50 %	67 %

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

Au cours de l'exercice 2023/24

L'Assemblée Générale du 8 novembre 2024 a renouvelé, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, les mandats d'Administrateurs de Madame Virginie Fauvel et de Messieurs Alexandre Ricard et César Giron.

Au cours de l'exercice 2024/25

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Monsieur Albert Baladi

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

Monsieur Jean Lemierre

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

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

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

2.1.2.3 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 ⁽¹⁾ 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 ⁽²⁾ 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) ⁽³⁾.

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.

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).

⁽¹⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

⁽²⁾ 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.

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

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 d'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⁽¹⁾ 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 2024/25, Monsieur Brice Thommen a bénéficié d'une formation à l'IFA intitulée «La pratique de la décision stratégique en Conseil » et a également participé à la « Journée des administratrices et administrateurs » organisée par l'IFA.

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.

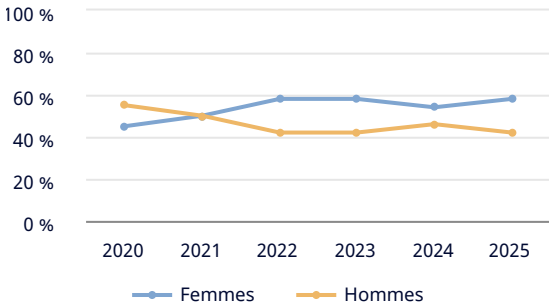
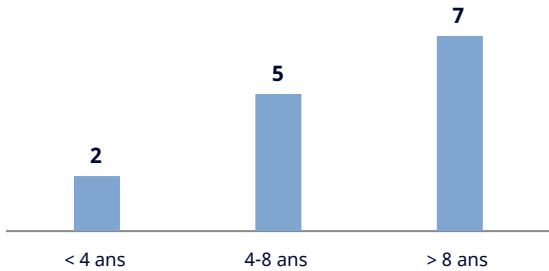
Par ailleurs, le Comité des nominations et de la gouvernance travaille en lien étroit avec le Conseil d'Administration sur ce sujet, et veille avec une vigilance particulière à garder la confidentialité de ces informations.

Une politique de diversité assurant une composition équilibrée du Conseil d'administration

Pernod Ricard poursuit sa dynamique d'amélioration continue de la composition de son Conseil, tant sur le plan des compétences que de la diversité, s'inscrivant ainsi pleinement dans la stratégie du Groupe. Conformément à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, le Conseil d'Administration applique une politique de diversité visant à garantir une composition équilibrée avec des profils et des expertises complémentaires.

⁽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.

OBJECTIFS ET RÉSULTATS OBTENUS EN 2025

Critères	Objectifs	Résultats au 30 juin 2025																					
Représentation des femmes et des hommes	Minimum 40 % d'administrateurs de chaque sexe	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration. 58,3 % de femmes – 41,7 % d'hommes vs 53,8 % de femmes – 46,2 % d'hommes au 30 juin 2024 Évolution femmes/hommes chez Pernod Ricard (2020-2025)																					
 <table border="1"> <caption>Évolution femmes/hommes chez Pernod Ricard (2020-2025)</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Femmes (%)</th> <th>Hommes (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>46,2</td> <td>53,8</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>50,0</td> <td>50,0</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>58,3</td> <td>41,7</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>58,3</td> <td>41,7</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>53,8</td> <td>46,2</td> </tr> <tr> <td>2025</td> <td>58,3</td> <td>41,7</td> </tr> </tbody> </table>			Année	Femmes (%)	Hommes (%)	2020	46,2	53,8	2021	50,0	50,0	2022	58,3	41,7	2023	58,3	41,7	2024	53,8	46,2	2025	58,3	41,7
Année	Femmes (%)	Hommes (%)																					
2020	46,2	53,8																					
2021	50,0	50,0																					
2022	58,3	41,7																					
2023	58,3	41,7																					
2024	53,8	46,2																					
2025	58,3	41,7																					
Nationalité des Administrateurs	Assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international	42,9 % d'Administrateurs de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentant les salariés) vs 46,7 % au 30 juin 2024 																					
Indépendance des Administrateurs	Minimum 50 % d'Administrateurs indépendants (hors Administrateurs représentant les salariés)	58,3 % d'Administrateurs indépendants vs 61,5 % au 30 juin 2024 (étant précisé qu'à l'issue de l'Assemblée générale du 27/10, ce chiffre passera à 61,5 %, sous réserve des résolutions relatives à la composition du Conseil).																					
Âge des Administrateurs	Équilibre des tranches d'âge, pas plus d'1/3 > 70 ans	Âge moyen : 57,4 ans – 2 administrateurs > 70 ans																					
Ancienneté des Administrateurs	Ancienneté moyenne entre 4 et 8 ans et mise en place d'un calendrier de renouvellement échelonné	Répartition des Administrateurs par ancienneté (au 30 juin 2025) Ancienneté moyenne : 10,4 ans 																					

Expertises

Les expertises des membres du Conseil correspondent aux enjeux stratégiques du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.5 « Notre stratégie et objectifs associés »). Les administrateurs sont choisis pour leurs compétences, leurs expériences, et leurs expertises. Une information complète se trouve à la sous-section 2.1.2.4 du présent Document d'enregistrement universel.

Évolution au sein du Conseil d'Administration post Assemblée Générale du 27 octobre 2025

À l'issue de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, et sous réserve de l'approbation des renouvellements et nominations proposés, le Conseil sera composé de :

- 15 membres dont 6 femmes (46,2 %) ;
- 6 Administrateurs de nationalité étrangère (40 %) ;
- 8 Administrateurs indépendants (61,5 %) ;
- L'âge moyen des Administrateurs serait de : 58,3 ans ;
- L'ancienneté moyenne des Administrateurs serait de : 10,8 années.

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 ⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾
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. Max Koeune	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Mme Anne Lange	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante ⁽¹⁾
M. Philippe Petitcolin	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
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
ADMINISTRATEURS									
M. Ian Gallienne	X	X	X	X	X	X	N/A		Non-Indépendant ⁽²⁾
M. César Giron			X		X	X	N/A		Non indépendant
Mme Veronica Vargas	X	X	X		X	X	N/A		Non indépendante ⁽¹⁾
Société Paul Ricard		X	X		X		N/A		Non indépendante ⁽¹⁾⁽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 renouvellement des mandats d'Administrateurs de Madame Anne Lange, de la Société Paul Ricard représentée par Madame Patricia Ricard Giron, et de Madame Veronica Vargas sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025.

(2) Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (point 10.5.6), M. Ian Gallienne est devenu non-indépendant le 8 novembre 2024, date marquant ses 12 années au Conseil d'Administration de Pernod Ricard en qualité d'Administrateur.

(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.

⁽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.

Comme chaque année, l'analyse annuelle de l'indépendance des Administrateurs a été faite le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance. Il a notamment revu la présence d'une relation d'affaires pouvant exister entre le Groupe, d'une part, et chaque administrateurs ou les entreprises auxquelles ils sont associés (en tant que client, fournisseur, banquier d'affaires, banque de financement ou conseil), d'autre part. Si une relation d'affaires existait, le Conseil devrait étudier son caractère significatif, et conformément aux recommandations de l'AMF, procéderait à une analyse quantitative et qualitative en adoptant, le cas échéant, une approche large et multicritères. Ainsi, après examen et revue de l'ensemble des critères du Code AFEP-MEDEF rappelés, et compte tenu du fait

notamment que Monsieur Ian Gallienne soit devenu non-indépendant à compter du 8 novembre 2024, date marquant ses 12 ans au Conseil de Pernod Ricard, le Conseil d'Administration du 23 juillet 2025 a confirmé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, que parmi les 12 membres composant le Conseil d'Administration à la clôture de l'exercice ⁽¹⁾, sept Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Patricia Barbizet, Virginie Fauvel, Anne Lange, Kory Sorenson et Namita Shah ainsi que Messieurs Max Koeune et Philippe Petitcolin, soit plus de la moitié du Conseil d'Administration (58,33 %), 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 27 octobre 2025, le Conseil d'Administration serait composé de 15 membres dont six femmes (46,2 %) ⁽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.

Nationalité des Administrateurs

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

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour l'établissement des pourcentages d'indépendance et de mixité, conformément respectivement au Code AFEP-MEDEF et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

2.1.2.5 Informations complémentaires concernant les membres
du Conseil d'Administration

2.1.2.5.1 Fiches Administrateurs



Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

COMITÉS :



Âge : 53 ans

Nationalité :
FrançaiseAdresse
professionnelle :
Pernod Ricard
5, cours Paul Ricard
75008 Paris (France)Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025 :
215 609

BIOGRAPHIE

Monsieur Alexandre Ricard est diplômé de l'ESCP Europe, de la Wharton School (MBA avec majeures en finance et en *entrepreneurship*) et de l'Université de Pennsylvanie (MA en *International Studies*). Après avoir travaillé sept ans pour Accenture en conseil en stratégie et pour Morgan Stanley en conseil en fusions et acquisitions, il rejoint le groupe Pernod Ricard en 2003 au sein du département Audit et Développement du 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 30.06.2025

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

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

En dehors du Groupe

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

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du Groupe

- Membre du Comité de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa
- Membre du Directoire de la Société Paul Ricard

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Barbizet

Administratrice Référente

COMITÉS :



Âge : 70 ans

Nationalité :
Française

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

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

BIOGRAPHIE

Madame Patricia Barbizet est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe) et a débuté sa carrière en 1976 au sein du groupe Renault Véhicules à la Trésorerie avant de devenir Directrice Financière de Renault Crédit International.

En 1989, elle rejoint le groupe Pinault en qualité de Directrice Financière et devient, de 1992 à 2018, Directrice Générale d'Artémis, société d'investissement de la famille Pinault. De 2014 à 2016, elle a également été *CEO & Chairwoman* de Christie's International et a présidé, de 2008 à 2013, le Comité d'investissement du Fonds stratégique d'investissement (FSI). Elle est actuellement Présidente de TEMARIS & Associés, Présidente de Zoé SAS, et Administratrice de Colombus.

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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

- Présidente de la Cité de la Musique - Philharmonie de Paris
- Administratrice d'AXA⁽¹⁾
- Administratrice de TotalEnergies⁽¹⁾

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Remunérations



Nominations
et Gouvernance



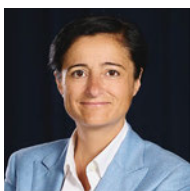
Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Virginie Fauvel

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 51 ans

Nationalité :
FrançaiseAdresse
professionnelle :
Harvest
5, rue de la Baume
75008 Paris (France)Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025 : 263

BIOGRAPHIE

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

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

Madame Virginie Fauvel est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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

COMITÉS :



Âge : 54 ans

Nationalité :
Française

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

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

BIOGRAPHIE

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

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

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

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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

- Administrateur de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Administrateur de Marnix French ParentCo (Groupe Webhelp)
- Président du Conseil d'Administration de Sienna Investment Managers (Luxembourg)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur César Giron

Administrateur

COMITÉS :



Âge : 63 ans

Nationalité :
FrançaiseAdresse
professionnelle :
Martell Mumm
Perrier-Jouët 5, cours
Paul Ricard 75008
Paris (France)Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025 : 12 405

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

Monsieur César Giron est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

Au sein du Groupe

- Président de Martell Mumm Perrier-Jouët
- Président-Directeur Général de Martell & Co
- Représentant légal du gérant de Champagne Perrier-Jouët
- Président de GH Mumm & Cie SVCS
- Président de Domaines Jean Martell
- Président de Augier Robin Briand & Cie
- Président de Le Maine au Bois
- Président de Financière Moulins de Champagne
- Président de Spirits Partners
- Administrateur de Mumm Perrier-Jouët Vignobles et Recherches

En dehors du Groupe

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

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

- Président de FEV
- Président du Directoire de la Société Paul Ricard

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Max Koeune

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 52 ans

Nationalité :
LuxembourgeoiseAdresse
professionnelle :
439 King Street West
5th floor – Toronto
CA – Ontario M5V
1K4 (Canada)Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025 : 465

BIOGRAPHIE

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

Monsieur Max Koeune est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2023.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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

Néant

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Anne Lange

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 57 ans

Nationalité :
Française

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

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

BIOGRAPHIE

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

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

Madame Anne Lange est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2016.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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

- Administratrice d'Econocom Group ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administratrice de IN Group
- Administratrice de Inditex ⁽¹⁾ (Espagne)

⁽¹⁾ Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Philippe Petitcolin

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 72 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025 : 700

BIOGRAPHIE

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

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

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

Il a été nommé en mars 2021 au poste de Président de la société de défense franco-allemande KNDS jusqu'au 15 décembre 2024.

Monsieur Philippe Petitcolin est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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



Remunérations



Nominations
et Gouvernance



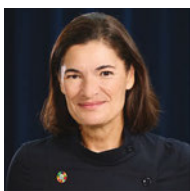
Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Ricard Giron

Représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur

COMITÉS :



Âge : 62 ans

Nationalité :
Française

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

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

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

BIOGRAPHIE

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

La Société Paul Ricard est :

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

Madame Patricia Ricard Giron est :

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

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

- Membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



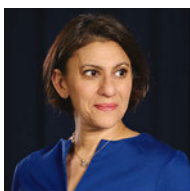
Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Namita Shah

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 56 ans

Nationalité :
Indienne

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

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025 : 246

BIOGRAPHIE

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

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

Madame Namita Shah est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2021.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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

Néant

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



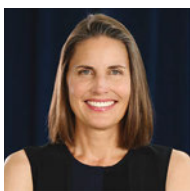
Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Kory Sorenson

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 56 ans

Nationalité :
Britannique

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

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

BIOGRAPHIE

Madame Kory Sorenson, de nationalité britannique, est née aux États-Unis. Elle a fait sa carrière dans la finance, en se consacrant à la gestion du capital et du risque. Elle est titulaire d'un DESS de l'Institut d'études politiques de Paris, d'une maîtrise en économie appliquée de l'Université Paris Dauphine, et d'un *Bachelor of Arts* en sciences politiques et économétrie de l'*American University* de Washington DC. Elle a complété sa formation par des programmes exécutifs de la *Harvard Business School* (2013), d'INSEAD (2016), de *Stanford Graduate School of Business* (2020). Madame Kory Sorenson a été *Managing Director, Head of Insurance Capital Markets* chez Barclays Conseil à Londres, où son équipe a réalisé des opérations innovantes en gestion de capital, des titrisations, des opérations de fusions et acquisitions ainsi que des opérations sur fonds propres, de capital hybride et de couverture pour d'importantes compagnies d'assurances. Avant cela, elle dirigeait l'équipe en charge des marchés financiers spécialisés dans l'assurance au Crédit Suisse et l'équipe en charge des marchés de la dette des institutions financières chez Lehman Brothers en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas. Elle a débuté sa carrière en banque d'investissement chez Morgan Stanley et dans le secteur financier chez Total.

Madame Kory Sorenson est actuellement administratrice et Présidente du Comité d'audit et du Comité RSE de SGS SA (cotée en Suisse), membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann, une banque privée à Vienne, membre du Conseil des Associés de Comgest à Paris, Présidente du Comité Audit et Risque du Premium Credit Limited ainsi que de celui de The AA Limited Ltd en Grande-Bretagne.

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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



Remunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Veronica Vargas

Administratrice

COMITÉS :



Âge : 44 ans

Nationalité :
EspagnoleAdresse
professionnelle :
Pernod Ricard
5, cours Paul Ricard
75008 Paris (France)Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2025 : 9 820

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

Madame Veronica Vargas est administratrice de Savencia SA depuis 2024.

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

Madame Veronica Vargas est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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

- Représentante permanente de la société Rigivar SL, membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (2009-2024)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Carla Machado Leite

Administratrice représentant les salariés

Âge : 60 ans

Nationalités :
Italienne et portugaise

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

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

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

Néant

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



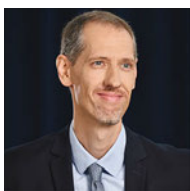
Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Brice Thommen

Administrateur représentant les salariés

COMITÉS :



Âge : 46 ans

Nationalités :
Suisse et française

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

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

BIOGRAPHIE

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

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

En novembre 2021, à la suite de sa désignation par le Comité de Groupe (France), il est nommé Administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA.

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

Néant

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 César 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 ⁽¹⁾, adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 et dernièrement modifié le 19 juillet 2023 et l'article 16 des Statuts ⁽²⁾ 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 dernièrement été mis à jour le 14 février 2024.

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 ⁽¹⁾ et le Code de déontologie.

Conformément au Règlement intérieur ⁽¹⁾ 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 ») ⁽³⁾. 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.

Pernod Ricard a été notifié le 3 avril 2025 de la liquidation de la succession de Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et de la répartition des actions Pernod Ricard entre ses héritiers (la « Famille Gonzalez-Gallarza Granizo », composée de Mesdames Martina Granizo Aranda, Isabel Gonzalez-Gallarza Granizo et Martina Gonzalez-Gallarza Granizo et de Messieurs Eduardo Gonzalez-Gallarza Granizo et Rafael Gonzalez-Gallarza Granizo), liés par les engagements de Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza en date du 8 février 2006 auxquels ils ont confirmé adhérer en tant que besoin.

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.

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

⁽³⁾ 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 2025)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30 juin 2025	Pourcentage du capital au 30 juin 2025	Nombre de droits de vote au 30 juin 2025	Pourcentage des droits de vote 30 juin 2025
DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	215 609	0,09 %	251 463	0,08 %
ADMINISTRATEURS				
M. César Giron	12 405	N.S.	12 405	N.S.
Société Paul Ricard représentée par Mme Patricia Ricard Giron ⁽¹⁾	36 042 689	14,29 %	62 516 795	20,64 %
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	2 000	N.S.
Mme Veronica Vargas	9 820	N.S.	15 240	0,01 %
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. Max Koeune	465	N.S.	465	N.S.
Mme Anne Lange	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Philippe Petitcolin	700	N.S.	700	N.S.
Mme Namita Shah	246	N.S.	246	N.S.
Mme Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ⁽²⁾				
Mme Carla Machado Leite	-	N.A.	-	N.A.
M. Brice Thommen	-	N.A.	-	N.A.

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) N.A. : 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 2024/25 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	Acquisition d'actions de performance	12.11.2024	111,35	0,00
			Acquisition d'actions de performance	28.11.2024	106,00	0,00
		Actions	Acquisition	25.04.2025	96,17	384 682,80
Mme Patricia Barbizet	Administratrice référente	Actions	Cession	25.03.2025	94,9814	205 159,824
		Actions	Acquisition	12.05.2025	99,2859	214 457,544
M. César Giron	Administrateur	Actions	Acquisition d'actions de performance	12.11.2024	111,35	0,00
		Actions	Acquisition d'actions de performance	28.11.2024	106,00	0,00
M. Max Koeune	Administrateur	Actions	Acquisition	28.04.2025	95,20	29 988,00
M. Philippe Petitcolin	Administrateur	Actions	Acquisition	15.11.2024	110,10	42 939,00
Mme Patricia Ricard Giron	Représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur	Actions	Acquisition d'actions de performance	28.11.2024	170,00	0,00
Société Paul Ricard	Administrateur	Actions	Nantissement d'actions	03.10.2024	0,00	0,00
		Actions	Acquisition	12.11.2024	111,73	3 046 095
		Actions	Acquisition	12..11.2024	111,64	1 953 700

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 17 juillet 2024. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires applicables, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Il rappelle notamment les exigences applicables en termes de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts potentiels.

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



14
membres



58,3 %
d'administrateurs
indépendants



10
réunions
en 2024/2025



97,92 %
taux d'assiduité

Activités principales en 2024/25

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

Activité du Groupe :

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

Stratégie du Groupe et croissance :

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

Résultats du Groupe :

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

Politique de rémunération :

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

Gouvernement d'entreprise :

- le Conseil d'Administration a procédé à son auto-évaluation annuelle et a suivi la mise en œuvre des recommandations formulées au cours de l'évaluation formalisée faite il y a deux ans ;
- les Administrateurs ont tenu une *Executive Session*, sans la présence des Administrateurs faisant partie du Top Management du Groupe, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les points spécifiques discutés lors de cette réunion ont principalement concerné le fonctionnement du Conseil et de ses Comités, la performance du Dirigeant Mandataire Social, ainsi que la revue des plans de succession ; et
- le Conseil a également examiné des questions de gouvernance, notamment relatives à la composition du Conseil d'Administration au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF, en particulier s'agissant de la diversité des profils et des expériences.

Rachat d'actions :

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

Risques du Groupe :

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

Compliance/Regulatory :

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

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 2024/25.

2.1.3.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2024/2025

Au cours de l'exercice 2024/25, le Conseil d'Administration s'est réuni à dix reprises avec un taux d'assiduité de 97,92 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ deux heures et 52 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	10/10				2/2	
Mme Patricia Barbizet	10/10		4/4	5/5		3/3
M. Wolfgang Colberg ⁽¹⁾	4/4	2/2				
Mme Virginie Fauvel	10/10				2/2	
M. Ian Gallienne	10/10			5/5	2/2	
M. César Giron	10/10		4/4			
M. Max Koeune	10/10	5/5				
Mme Anne Lange	10/10		4/4		2/2	
M. Philippe Petitcolin	10/10	5/5			2/2	
Société Paul Ricard (représentée par Patricia Ricard Giron)	10/10				2/2	
Mme Namita Shah	7/10					3/3
Mme Kory Sorenson	10/10	5/5		5/5		
Mme Veronica Vargas	10/10					3/3
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS						
Mme Carla Machado Leite	10/10				N/A	
M. Brice Thommen	10/10			5/5	N/A	
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN	97,92 %	100 %	100 %	100 %	100,00 %	100 %

N/A : Non applicable.

(1) Quatre réunions du Conseil d'Administration et deux réunions du Comité d'Audit se sont déroulées avant la fin du mandat de Wolfgang Colberg en tant qu'Administrateur le 08/11/2024 post assemblée générale.

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.

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

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

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

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

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

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

⁽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.

2.1.4 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



100 %
d'administrateurs
indépendants



5
réunions
en 2024/2025



100 %
taux d'assiduité

Composition

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

Président :

- Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant)

Membres :

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

Tous les Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code 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 17 juillet 2024.

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

Activités principales en 2024/25

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

- examen, au cours de la réunion du 11 février 2025, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2024 ;
- examen des comptes consolidés au 30 juin 2025 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 26 août 2025) : le Comité d'audit s'est réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de présentation des informations financières aux marchés ;
- examen du rapport CSRD, revu lors de la séance de Comité Joint avec le Comité RSE le 26 août 2025. Ce Comité Joint s'est réuni avec la Direction et les auditeurs afin de discuter du rapport CSRD. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de rapport ;
- suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- gestion des risques : revue de la mise à jour de la cartographie des risques Groupe. Les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit ;
- évaluation du contrôle interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et le guide d'application de ce dernier, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'audit au cours de la séance du 26 août 2025 ;
- examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 39 filiales ont été auditées au cours de l'exercice 2024/25 par les équipes d'audit interne (y compris les audits IT). Chaque mission d'audit réalisée fait l'objet d'un rapport complet décrivant la nature des risques identifiés, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou stratégiques, ainsi que leur degré de maîtrise. Des recommandations sont émises lorsque cela est jugé nécessaire. Celles-ci sont synthétisées pour le Comité d'audit, qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs ; et
- approbation du plan d'audit interne Groupe 2025/26 lors de la réunion du 24 juin 2025. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

2.1.4.2 Le Comité des nominations et de la gouvernance

	3 membres		67 % d'administrateurs indépendants		4 réunions en 2024/2025		100 % taux d'assiduité
Composition	Au 31 août 2025, le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de : Présidente : • Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) Membres : • Monsieur César Giron (Administrateur) • Madame Anne Lange (Administratrice indépendante) Deux des trois Administrateurs membres du Comité des nominations et de la gouvernance sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %. Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard, est associé aux travaux du Comité ayant trait aux nominations d'Administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF. Au cours de l'exercice 2024/25, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.						
Activités principales en 2024/25	Au cours de l'exercice, les activités principales du Comité des nominations et de la gouvernance ont été les suivantes : • réflexion et recommandations au Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et des Comités (nominations et renouvellements de mandats) ; • examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil (questionnaires adressés à chacun des Administrateurs, étude de la significativité des relations d'affaires déclarées) ; • revue annuelle de la politique de gestion des talents du Groupe, et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants et postes clés du Groupe ; • revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière de diversité et d'égalité professionnelle et équité salariale ; • suivi et compte-rendu de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; • propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; et • propositions pour améliorer les informations relatives au gouvernement d'entreprise publiées dans le document d'enregistrement universel.						

2.1.4.3 Le Comité des rémunérations

	4 membres		67 % d'administrateurs indépendants		5 réunions en 2024/2025		100 % taux d'assiduité
Composition	Au 31 août 2025, le Comité des rémunérations est composé de : Présidente : • Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) Membres : • Monsieur Ian Gallienne (Administrateur non-indépendant) • Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) • Monsieur Brice Thommen (Administrateur représentant les salariés) Deux des trois Administrateurs membres du Comité des rémunérations ⁽¹⁾ sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %. Au cours de l'exercice 2024/25, le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.						
Activités principales en 2024/25	Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la sous-partie 2.6 « Rapport de rémunération ». Au cours de l'exercice 2024/25, les membres du Comité des rémunérations ont analysé les pratiques et tendances de marché concernant la rémunération du Président-Directeur Général et des administrateurs, se sont assurés de la cohérence de la politique générale suivie par le Groupe en matière de rémunérations, ont revu les critères de la rémunération variable et la communication de la politique de rémunération.						

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

2.1.4.4 Le Comité stratégique

	6 membres		50 % d'administrateurs indépendants		2 réunions en 2024/2025		100 % taux d'assiduité
Composition	Au 31 août 2025, le Comité stratégique est composé de : Président : • Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général) Membres : • Monsieur Ian Gallienne (Administrateur non-indépendant) • Madame Anne Lange (Administratrice indépendante) • Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant) • Société Paul Ricard représentée par Patricia Ricard Giron (Administrateur) • Madame Virginie Fauvel (Administratrice indépendante) Trois des six Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 50 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique. Au cours de l'exercice 2024/25, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. Les Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique, étant précisé qu'au cours de l'exercice l'ensemble des Administrateurs a souhaité y assister lorsqu'ils le pouvaient.						
Activités principales en 2024/25	Au cours de l'exercice 2024/25, des présentations ciblées ont été faites par certains départements notamment la direction des Opérations qui a présenté son programme d'Efficacités Opérationnelles. Un point complet sur l'innovation chez Pernod Ricard a en outre été fait au Comité.						

2.1.4.5 Le Comité de la RSE

	3 membres		67 % d'administrateurs indépendants		3 réunions en 2024/2025		100 % taux d'assiduité
Composition	Au 31 août 2025, le Comité de la RSE est composé de : Présidente : • Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) Membres : • Madame Veronica Vargas (Administratrice) • Madame Namita Shah (Administratrice indépendante) Deux sur trois des membres du Comité de la RSE sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité de la RSE. Au cours de l'exercice 2024/25, le Comité de la RSE s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.						
Activités principales en 2024/25	Au cours de l'exercice 2024/25, les activités principales du Comité de la RSE ont été les suivantes : • Point sur la performance des indicateurs extra-financiers intégrés dans la Stratégie S&R du Groupe; • Point sur la Strategy Refresh qui devrait être lancée au cours de l'exercice 2025/26 ; • Suivi de la méthodologie et de la gouvernance mises en place par le Groupe pour le reporting CSRD. Il est rappelé qu'au cours de cet exercice, le Comité RSE et le Comité d'Audit ont suivi ensemble la gouvernance et la méthodologie suivies par le Groupe dans le cadre du reporting extra-financier dont la première publication se trouve dans ce Document d'Enregistrement Universel.						

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 2023 et du 8 novembre 2024 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2024/25 font l'objet d'une présentation synthétique figurant dans les tableaux ci-après.

Les autorisations et délégations financières exposées ci-dessous ont été votées par les Assemblées Générales du 10 novembre 2023 et du 8 novembre 2024 pour une durée de 18 mois, de 26 mois ou de 38 mois. Ces autorisations arriveront à échéance le 9 janvier 2026 ou 9 janvier 2028 (à l'exception de la 23^e résolution qui est arrivée à échéance le 9 mai 2025).

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

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

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

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 30.06.2025	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 08.11.2024 (14 ^e)	18 mois	07.05.2026	10 % du capital social	⁽¹⁾ 0 M€	Prix maximum d'achat : 250 €
Annulation des actions autodétenues	AG du 10.11.2023 (15 ^e)	26 mois	09.01.2026	10 % du capital social	Néant	N/A

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2024/25 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 2024/25 (1^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025)

Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 novembre 2023, 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 330 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 Annuelle du 8 novembre 2024 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 250 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 2023.

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 2025 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 8 novembre 2024, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 7 mai 2026. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 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 27 octobre 2025 ».

Situation au 30.06.2025

% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	0,24
Nombre de titres détenus	613 885
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	3 362 538
Valeur nominale	951 521,75
Valeur brute comptable	93 604 199,16 €
Valeur de marché du portefeuille*	51 934 671,00 €

* Sur la base du cours de clôture au 30.06.2025, soit 84,60 euros.

TABEAU DE SYNTHÈSE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2024/25

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 2024/25.

Opérations	Flux bruts cumulés du 01.07.2024 au 30.06.2025								Positions ouvertes au 30.06.2025		
	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	Options d'achat ⁽²⁾	Achats à terme	Ventes à terme
Nombre de titres	454 714	444 414	58 028	333 000				421 903	541 000	-	-
Échéance maximale									21.10.2027	-	-
Cours moyen (en euros)	112,13	112,19								-	-
Prix moyen exercice (en euros)			105,91	109,50				160,38	132,93	-	-
Montant (en euros)	50 986 847,89	49 857 903,22	6 145 838	36 463 500				67 664 521	71 915 750	-	-

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

(2) Call américain.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, le Conseil d'Administration du 10 novembre 2024 a mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance. Dans ce cadre, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 333 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (calls américains) à trois ans. La Société a également acheté 58 028 titres au cours de 105,91 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 333 000 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 395 273 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 27 novembre 2020 (au terme de la période d'acquisition de quatre ans) et 10 novembre 2021 (au terme de la période d'acquisition de trois ans), pour 25 632 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions ainsi que pour 998 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 454 714 actions pour un montant global de 50 986 847,89 euros; et
- vendu 443 214 actions pour un montant global de 49 857 903,22 euros.

Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2025

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 27 octobre 2025

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 8 novembre 2024 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 9 mai 2026, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 (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 210 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 2025 à 613 885 (soit 0,24 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 24 613 035 actions (soit 9,76 % 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 27 octobre 2025. Ce programme de rachat permettrait à la Société d'acquérir ou de faire acquérir des actions de la Société en vue de :

- (i) leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- (ii) la couverture de ses engagements au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution du cours de Bourse de l'action de la Société, consentis aux

salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ; ou

- (iii) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées, conformément aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, étant précisé que les actions pourraient notamment être affectées à un plan d'épargne salariale conformément aux dispositions de l'article L. 3332-14 du Code du travail ; ou
- (iv) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 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 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 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 27 octobre 2025 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 8 novembre 2024 dans sa 14^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 2025 » 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 2024/25 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2025 » 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 ⁽¹⁾ 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 les héritiers de 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).

⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾ 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.

⁽¹⁾ 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 2025.

Durant l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a réalisé une performance solide dans un environnement économique et géopolitique incertain et marqué par la normalisation du marché des spiritueux.

L'exercice 2024/25 est particulièrement marqué par des performances financières résilientes, avec un chiffre d'affaires en recul mais une forte progression de la marge opérationnelle organique, une forte discipline sur les coûts et une amélioration de la génération de trésorerie.

Malgré un environnement difficile, notamment en Chine, aux États-Unis et dans le Travel Retail en Asie, Pernod Ricard a su maintenir sa position de leader et gagner des parts de marché dans la majorité de ses marchés prioritaires.

Le Groupe a démontré une forte capacité d'adaptation en maîtrisant ses coûts et en renforçant son efficacité opérationnelle tout en poursuivant ses investissements stratégiques dans les marques pour accompagner sa croissance durable à long-terme.

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 analyse, tous les ans, les règles de détermination de la part variable du ou des Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) pour s'assurer de la cohérence des critères retenus avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long terme. Il s'assure également de la cohérence entre la politique de rémunération du ou des Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) 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 Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) (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.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises et a examiné les sujets suivants :

- politique de rémunération du Président-Directeur Général à compter de l'exercice 2024/25 dans le cadre du renouvellement de son mandat social et revue du Say-on-Pay *ex ante* pour recommandation au Conseil d'Administration ;
- rémunération variable annuelle due au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2023/24 et revue du Say-on-Pay *ex post* pour recommandation au Conseil d'Administration ;
- rémunération variable annuelle 2024/25 incluant la fixation des critères de performance pour l'exercice ;
- politique de rémunération des Administrateurs pour l'exercice 2024/25 pour recommandation au Conseil d'Administration ;
- plan d'intéressement à long terme incluant la constatation de l'atteinte des conditions de performance des plans 2021 et la préparation du plan d'actions de performance 2024 ;
- compte-rendu des rencontres avec les investisseurs et les agences de conseil en vote sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général ;
- égalité salariale entre les femmes et les hommes (gender pay equity et index égalité hommes-femmes).

Chaque année, le Conseil d'Administration s'assure que les trois principes fondamentaux de la politique de rémunération sont respectés. Ainsi, pour l'exercice 2025/26, le Comité des rémunérations a procédé à une revue de la politique et de la compétitivité de la rémunération du Président-Directeur Général par rapport à deux panels de comparaison, sur la base d'une analyse menée par un cabinet externe. En parallèle, le Comité 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 ont permis au Conseil d'Administration d'apprécier le fait que la politique de rémunération du Président-Directeur Général était alignée avec les trois grands principes mis en place (rémunération de la performance, alignement des intérêts avec les actionnaires et compétitivité).

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 Président-Directeur Général est analysée lors du renouvellement de son mandat.

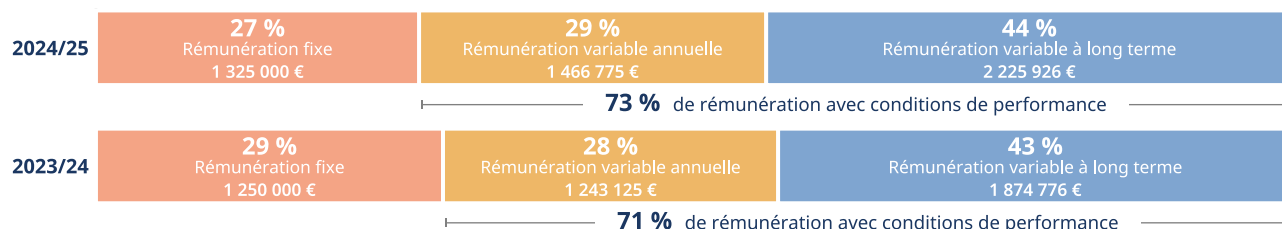
Suite à l'analyse menée par le Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé de ne procéder à aucun changement substantiel de la politique de rémunération du Président-Directeur Général afin d'en assurer la stabilité et la cohérence. Néanmoins, pour assurer l'adéquation de sa rémunération avec la stratégie du Groupe et notamment afin de tenir compte de la mise à jour de la feuille de route S&R (*Sustainability & Responsibility*), le Conseil a souhaité procéder aux ajustements suivants :

- ajustement des critères liés à la stratégie S&R dans les rémunérations variables annuelle et à long terme ;
- suppression de la société Suntory du panel de pairs, cette société ne reflétant pas leur activité relative aux spiritueux.

Ces modifications, ainsi que l'analyse de compétitivité, sont présentées plus en détail en section 2.6.2 du présent document d'enregistrement universel. Les autres éléments de la politique de rémunération resteront inchangés.

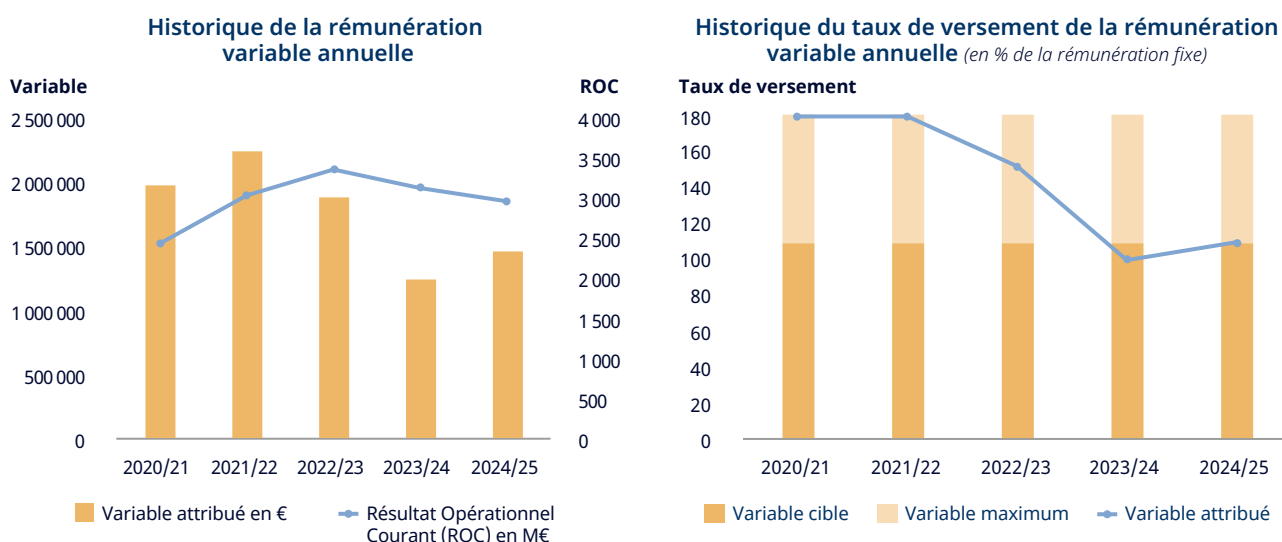
2.6.1 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2024/25 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (9^e résolution)

Rémunération attribuée : une rémunération équilibrée avec plus de 70 % soumis à conditions de performance

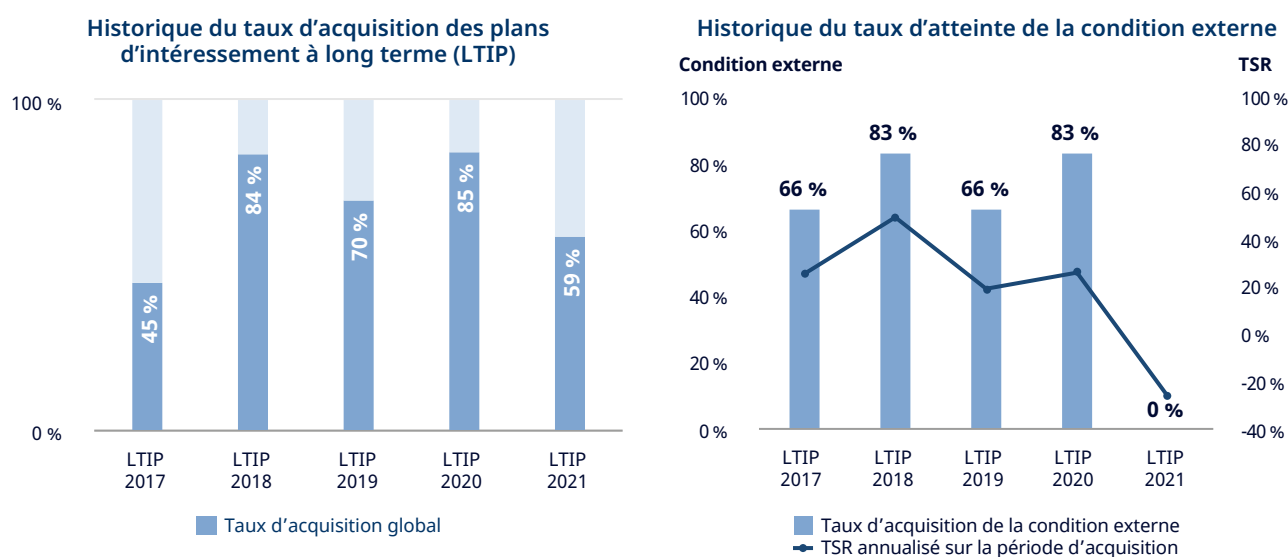


Une rémunération soumise à des objectifs de performance court et long terme ambitieux

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE



RÉMUNÉRATION VARIABLE À LONG TERME



Un taux d'acquisition des plans d'intéressement à long terme qui démontre l'exigence des conditions de performance et l'alignement avec les intérêts des actionnaires.

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2024/25 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 28 août 2024, du 16 octobre 2024 et du 27 août 2025 sur proposition du Comité des rémunérations. La rémunération totale décidée respecte la politique de rémunération telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 novembre 2024 (10^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 2024/25

1 325 000 €

Rémunération
fixe

1 466 775 €

Rémunération
variable annuelle

2 225 926 €

Plan d'intéressement
à long terme ⁽¹⁾

513 513 €

Retraite (50 % en actions
et 50 % en numéraire)

5 916 €

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 2024/25

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

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Attribution d'actions de performance	2 225 926 € valeur globale IFRS		Rappel de la politique 2024/25 : La politique de rémunération 2024/25 prévoyait : - une attribution annuelle d'actions de performance plafonnée à 100% de la rémunération fixe et variable annuelle maximum ; - une attribution soumise à une période d'acquisition de trois ans ainsi qu'aux conditions de performance suivantes : 50 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à un critère d'atteinte du résultat opérationnel courant, 30 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance externe relative (TSR versus un panel de pairs), 20 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à quatre critères S&R (eau, carbone, consommation responsable et collaborateurs). Au cours de l'exercice 2024/25 : Conformément à la politique soumise au vote des actionnaires le 8 novembre 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer à Monsieur Alexandre Ricard des actions de performance pour une valeur IFRS de 2 225 926 €. Cette attribution correspond, à la date d'attribution des actions, à 60 % de sa rémunération fixe et variable annuelle maximum, très en dessous du montant maximum autorisé en application de la politique de rémunération. Le niveau de l'attribution annuelle en valeur IFRS a été déterminé par le Conseil d'Administration en tenant compte des éléments suivants : - la performance relative du Groupe dans un environnement difficile ; - l'excellente gestion du Président-Directeur Général ; - le renforcement de l'exigence des conditions de performance attachées aux actions ; - la pratique de marché (l'attribution en valeur IFRS se situant juste sous la médiane des attributions réalisées au profit des dirigeants des sociétés du CAC40 en 2023) ; et - la cohérence globale de la structure de rémunération cible du Président-Directeur Général avec une rémunération à long-terme qui représentait à la date d'attribution 44 % de la rémunération totale cible et une part de la rémunération soumise à conditions de performance de plus de 73 %. Ainsi, lors de sa réunion du 8 novembre 2024, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à Monsieur Alexandre Ricard : 27 583 actions de performance (soit environ 0,011 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance mentionnées ci-dessus et décrites dans le document d'enregistrement universel 2023/24, paragraphe « Conditions de performance » de la sous-section 2.6.2 (page 80) dont : 15 071 actions de performance (soit environ 0,006 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance internes ; 12 512 actions de performance (soit environ 0,005 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe. Monsieur Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle applicable aux autres bénéficiaires des plans d'intéressement à long terme. Il est rappelé que le Dirigeant Mandataire Social est astreint à des obligations de conservation d'actions issues de l'exercice de stock-options et du transfert effectif d'actions de performance (décrites dans le document d'enregistrement universel 2023/24, paragraphe « obligation de conservation » de la sous-section 2.6.2 (page 80)).
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	Aucun versement	Le détail de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint est mentionné dans le document d'enregistrement universel 2023/24, paragraphe « Politique d'engagements différés » de la sous-section 2.6.2 (page 81).
Régime de retraite supplémentaire	256 701 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance internes et externe) 256 812,50 € (versement en numéraire de 10 % de la rémunération annuelle fixe et variable)		Rappel de la politique 2024/25 : au cours de sa réunion du 28 août 2024, le Conseil d'Administration a décidé que le Dirigeant Mandataire Social recevrait au titre du régime de retraite supplémentaire une rémunération complémentaire annuelle égale à 20 % de sa rémunération annuelle fixe et variable pour moitié sous la forme d'une attribution d'actions de performance (10 %) et pour moitié en numéraire (10 %). Au cours de l'exercice 2024/25 : - attribution de : 1 738 actions de performance, soumises à des conditions de performance internes, et 1 443 actions de performance soumises à une condition de performance externe. Les conditions de performance et de présence qui s'appliquent à ces attributions sont les mêmes que celles prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution (décrites dans le paragraphe « Conditions de performance » de la sous-section 2.6.2 du document d'enregistrement universel 2023/24, page 80). Sur le même principe que pour les attributions d'actions de performance, Monsieur Alexandre Ricard est astreint à des obligations de conservation d'actions (cf. référence identique à celle mentionnée ci-dessus) ; - versement en numéraire de 256 812,50 € que Monsieur Alexandre Ricard s'est engagé à investir, net de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé			Monsieur Alexandre Ricard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	5 916 €		Monsieur Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

N/A : Non applicable.

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

CRITÈRES FINANCIERS : CIBLE 80 % ET MAXIMUM 135 %

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

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

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

Détail des critères

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. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social.

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. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe.

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. L'ensemble des structures sont elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre ratio.

Critères extra-financiers et qualitatifs

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

Informations relatives au plan d'intéressement à long terme 2021 (LTIP 2021) - Réalisation des conditions de performance en 2024

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, lors de ses réunions du 28 août 2024 et du 16 octobre 2024, a arrêté le taux de réalisation des conditions de performance du plan LTIP 2021 appréciée sur la période des trois exercices consécutifs suivants : 2021/22, 2022/23 et 2023/24.

L'acquisition finale des actions était subordonnée à la satisfaction de la condition de présence à la date d'acquisition, le 12 novembre 2024.

Le taux d'acquisition du plan LTIP 2021 est de 59 %, en raison du positionnement du TSR de l'action Pernod Ricard sur la période de référence en dessous de la médiane du panel. Ce niveau d'acquisition témoigne de l'exigence des conditions de performance et confirme l'alignement des intérêts du Président-Directeur Général sur ceux des actionnaires.

Plan de rémunération à long terme	Condition de performance	Pondération de la condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance	Taux d'atteinte
Actions de performance	ROC (Résultat Opérationnel Courant)	50 % de la dotation attribuée en valeur IFRS	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur les exercices 2021/22, 2022/23, 2023/24 retraité des effets de périmètre et de change	- moyenne $\geq$ à 1 : 100 % des actions - moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions - moyenne $\leq$ à 0,95 : 0 % des actions	100 %
	TSR (Total Shareholder Return)	30 % de la dotation attribuée 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	1^{re}, 2^e ou 3^e position : 100 % des actions 4^e, 5^e ou 6^e position : 83 % des actions - à la médiane (7^e position) : 66 % des actions - en dessous de la médiane (8^e à 13^e position) : 0 % des actions	0 %
	S&R (Sustainability & Responsibility)	20 % de la dotation attribuée en valeur IFRS	Carbone Eau Consommation responsable Collaborateurs	4 objectifs atteints : 100 % des actions 3 objectifs atteints : 75 % des actions 2 objectifs atteints : 50 % des actions 1 objectif atteint : 25 % des actions - Aucun objectif atteint : 0 % des actions	100 %

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

Historique du taux d'acquisition des plans d'intéressement à long terme applicable au Dirigeant Mandataire Social

LTIP 2017 45 %	LTIP 2018 84 %	LTIP 2019 70 %	LTIP 2020 85 %	LTIP 2021 59 %
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Nombre d'actions acquises divisé par nombre d'instruments (actions / stock-options) attribués, incluant les actions attribuées au titre du régime de retraite supplémentaire.

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	2023/24	2024/25
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	2 499 666	2 797 691 ⁽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	1 874 776	2 225 926
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽⁴⁾	313 993	256 701
Versement complémentaire en numéraire au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽⁴⁾	314 062	256 812
TOTAL	5 002 497	5 537 130 ⁽⁵⁾

N/A : Non applicable.

(1) Ce total inclut l'avantage en nature lié à 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 2024/25.

(4) Composante annuelle égale à 10 % de la rémunération fixe et variable.

(5) Les considérations relatives au climat représentent 4,7 % de cette rémunération (rémunération totale de Monsieur Alexandre Ricard).

**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	2023/24		2024/25	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 250 000	1 250 000	1 325 000	1 325 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	1 243 125	1 890 625	1 466 775 ⁽³⁾	1 243 125
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⁾	6 541	6 541	5 916	5 916
TOTAL	2 499 666	3 147 166	2 797 691	2 574 041

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 soumis au vote ex post des actionnaires.

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

Date du plan	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° 36	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
08.11.2024	15 071	1 558 161 €	09.11.2027	09.11.2027	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 + atteinte des critères liés à la stratégie S&R du Groupe (Carbone, Eau, Consommation responsable et Collaborateurs).
08.11.2024	1 738 ⁽¹⁾	179 688 €	09.11.2027	09.11.2027	
08.11.2024	12 512	667 765 €	09.11.2027	09.11.2027	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel composé, en plus de Pernod Ricard, de 9 sociétés ⁽²⁾ sur trois ans.
08.11.2024	1 443 ⁽¹⁾	77 013 €	09.11.2027	09.11.2027	

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

(2) Pour l'attribution 2024, le panel, proposé par le Conseil d'Administration, est composé, en plus de Pernod Ricard, des 9 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken, Rémy Cointreau et Suntory. 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.

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

En raison de la modification de la durée de la période d'acquisition des plans à compter de l'exercice fiscal 2021/22 - réduite de quatre à trois ans - les actions de performance attribuées en 2020 et évaluées en 2023, ainsi que les actions de performance attribuées en 2021 et évaluées en 2024, sont devenues disponibles au cours de l'exercice.

Date du plan n° 32	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
27.11.2020	3 726 ⁽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.
27.11.2020	237 ⁽²⁾	
27.11.2020	4 991 ⁽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.
27.11.2020	317 ⁽⁴⁾	

(1) L'attribution initiale était de 3 726 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100%).

(2) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire soumise à une condition de performance interne. L'attribution initiale était de 237 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100%).

(3) L'attribution initiale était de 6 013 actions (la condition de performance externe (4^e position du panel) a confirmé l'acquisition de 83% des actions initialement attribuées).

(4) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire soumise à des conditions de performance, interne et externe. L'attribution initiale était de 382 actions (la condition de performance externe (4^e position du panel) a confirmé l'acquisition de 83% des actions initialement attribuées).

Date du plan n° 33	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
10.11.2021	6 771 ⁽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 + atteinte des critères liés à la stratégie S&R du Groupe (Carbone, Eau, Consommation responsable et Collaborateurs).
10.11.2021	1 166 ⁽²⁾	
10.11.2021	0 ⁽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.
10.11.2021	0 ⁽⁴⁾	

(1) L'attribution initiale était de 6 771 actions (les conditions de performance internes ont été atteintes à 100%).

(2) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire soumise à des conditions de performance internes. L'attribution initiale était de 1 166 actions (les conditions de performance internes ont été atteintes à 100%).

(3) L'attribution initiale était de 4 763 actions (la condition de performance externe (10^e position du panel) n'a pas été atteinte, entraînant la perte 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 820 actions (la condition de performance externe (10^e position du panel) a confirmé la perte des actions initialement attribuées).

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.

2.6.2 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.

Le Conseil d'Administration se fonde sur des principes généraux directeurs, établis dans le cadre des recommandations du Code AFEF-MEDEF pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de sa politique de rémunération (de conformité, de comparabilité, de compétitivité, d'exhaustivité, de motivation, de performance, d'intelligibilité et de mesure).

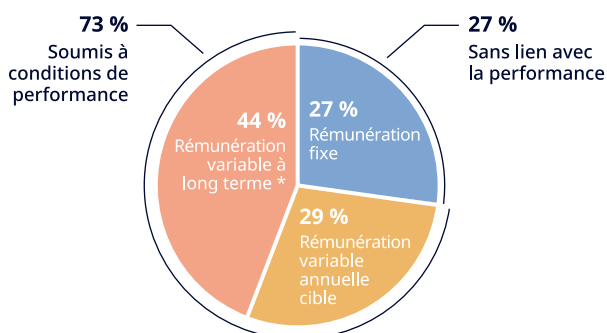
La politique de rémunération de Pernod Ricard repose sur les trois principes fondamentaux suivants :

- permettre l'alignement des intérêts du Dirigeant Mandataire Social avec ceux des actionnaires ;
- assurer la rémunération de la performance ;
- le niveau de rémunération du Dirigeant Mandataire Social doit être compétitif.

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

CE QUE NOUS FAISONS

- ✓ Aligner la rémunération du Dirigeant Mandataire Social avec les intérêts des actionnaires à court et long terme
- ✓ Assurer l'équilibre entre la rémunération à court terme et à long terme, décourageant la prise de risques à court terme qui pourrait porter atteinte aux résultats à long terme
- ✓ Veiller annuellement aux niveaux et structures de rémunérations observés dans le CAC 40 et chez nos principaux concurrents
- ✓ Recourir aux services d'un cabinet de conseil externe indépendant afin de comprendre les tendances du marché et du secteur
- ✓ Mettre en œuvre les critères de performance liés à la stratégie long terme du Groupe, en prenant en comptes les enjeux de la stratégie S&R
- ✓ 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

Principes fondamentaux
RÉMUNÉRER LA PERFORMANCE
Structure de la rémunération cible 2025/26


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

ALIGNER LES INTÉRÊTS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET DES ACTIONNAIRES

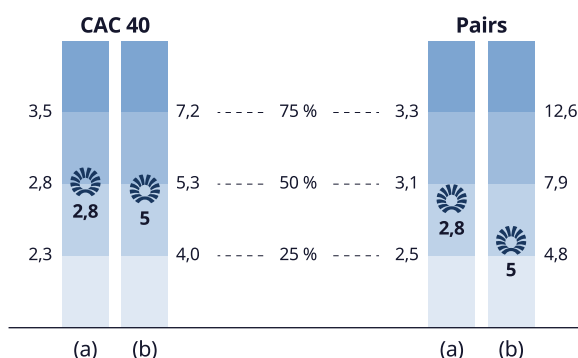
Part significative de la rémunération sous forme d'actions

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

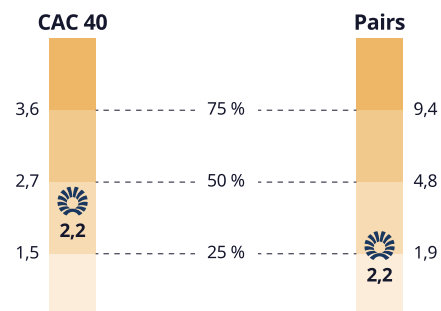
Création de valeur (TSR) représentant 30 % du plan d'intéressement à long terme

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

En k€



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

Focus rémunération à long terme (en k€)


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

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

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

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

PANELS DE COMPARAISON

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

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

Pour cette année, le Conseil d'Administration n'a pas souhaité apporter de changements substantiels à la politique de rémunération, et ce, afin d'en assurer la cohérence et la stabilité.

En revanche, pour assurer l'adéquation entre la rémunération et la stratégie de la Société à long terme, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, propose d'apporter les ajustements suivants :

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

Les autres éléments de la politique de rémunération resteront inchangés.

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

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	1 325 000 €
Rémunération variable annuelle	Cible : 110 % de la rémunération fixe Maximum : 180 % de la rémunération fixe <u>Conditions de performance</u> - Critères financiers : cible 80 % et maximum 135 % de la rémunération fixe - Critères extra-financiers et qualitatifs : cible 30 % et maximum 45 % de la rémunération fixe
Rémunération variable à long terme	Plafond : 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum, soumis à conditions de performance
Régime de retraite supplémentaire	20 % de la rémunération fixe et variable annuelle (10 % en actions de performance et 10 % en numéraire)
Engagements différés	Clause de non-concurrence + clause de départ contraint : maximum cumulé de 24 mois de rémunération (fixe et variable)
Rémunération variable pluriannuelle/exceptionnelle	Toute rémunération variable pluriannuelle ou rémunération exceptionnelle devra être précisément communiquée et justifiée. Aucune actuellement.
Autres	Voiture de fonction/régime collectif de prévoyance et de frais de santé

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, 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 du 28 août 2024 a proposé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de porter la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard à 1 325 000 € à compter de l'exercice 2024/25, et ce, jusqu'à la fin de son mandat afin de tenir compte de la forte inflation depuis sa dernière augmentation et pour qu'elle soit d'avantage alignée avec la médiane du CAC40.

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.

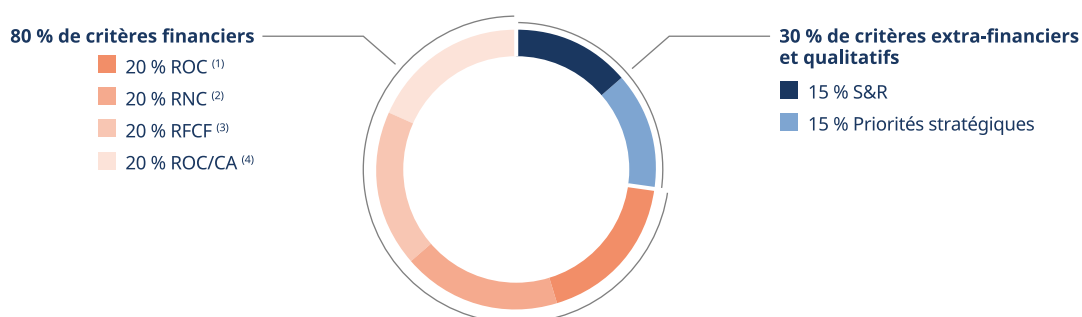
Elle peut varier de 0 % à 110 % de la rémunération fixe si les objectifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances sont exceptionnelles par rapport aux objectifs.

La part variable est déterminée sur la base de critères financiers, extra-financiers et qualitatifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise.

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 2025/26, 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 Résultat Net Courant part Groupe. (3) Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow Groupe. (4) Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffre d'affaires Groupe.

CRITÈRES FINANCIERS : CIBLE 80 % ET MAXIMUM 135 %

	Cible	Maximum
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant Groupe (ROC)	20 %	33,75 %
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part Groupe (RNC)	20 %	33,75 %
Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow Groupe (RFCF)	20 %	33,75 %
Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffres d'affaires Groupe (ROC/CA)	20 %	33,75 %

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

	Cible	Maximum
S&R (Sustainability & Responsibility)	15 %	22,5%
<i>Santé & Sécurité</i>	5 %	7,5 %
<i>Nature & Climat</i>	5 %	7,5 %
<i>Impact carbone</i>	5 %	7,5 %
Priorités stratégiques	15 %	22,5%
<i>Priorité stratégique 1</i>	5 %	7,5 %
<i>Priorité stratégique 2</i>	5 %	7,5 %
<i>Priorité stratégique 3</i>	5 %	7,5 %

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. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social.

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. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe.

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. L'ensemble des structures sont elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre ratio.

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.

Rémunération variable à long terme : attribution d'actions de performance

Les attributions d'actions de performance constituent la composante long terme de la rémunération globale du Président-Directeur Général depuis la suppression des attributions de stock-options au cours de l'exercice 2021/22. Ces attributions ont pour objectif d'encourager le Dirigeant Mandataire Social à la réalisation des ambitions long terme du Groupe et de favoriser l'alignement de l'intérêt social avec l'intérêt des actionnaires.

C'est la raison pour laquelle l'acquisition définitive des actions est soumise à la réalisation de conditions de performance liées aux priorités stratégiques du Groupe ainsi qu'à une condition de présence à l'issue de la période d'acquisition de 3 ans.

L'attribution annuelle maximum du Président-Directeur Général est, depuis l'exercice 2024/25, plafonnée à 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum. Ce plafond maximum a été mis en place en tenant compte de la nécessité de soutenir la nouvelle phase de croissance du Groupe, de soutenir l'ambition de Pernod Ricard, de motiver le Président-Directeur Général et d'encourager la réalisation d'objectifs à long terme.

Pour l'exercice 2025/26, le Conseil d'Administration prévoit de maintenir le même niveau d'attribution que l'an dernier, soit une attribution correspondant à 2 226 000 euros en valeur IFRS (60 % du plafond), afin de récompenser :

- la bonne performance relative du Groupe ;
- le leadership dont a fait preuve Monsieur Alexandre Ricard dans un environnement difficile et volatile ;
- le lancement d'un nouveau plan stratégique ;
- la mise en oeuvre réussie de mesures d'efficacité opérationnelle à court et à long terme.

Ce niveau d'attribution tient également compte des éléments suivants :

- l'exigence des conditions de performance, comme peuvent en attester les taux d'acquisition des années passées ;
- la cohérence globale de la structure de rémunération du Président-Directeur Général avec une attribution d'actions de performance qui représente 44 % de sa rémunération globale cible et de sa rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ;
- un niveau d'attribution en valeur stable par rapport à l'exercice précédent mais sensiblement en deçà de l'attribution médiane des sociétés du CAC40 en 2024 ;
- le positionnement cohérent de la rémunération globale cible du Président-Directeur Général incluant ce niveau d'attribution par rapport au panel CAC40 (environ 95 % de la médiane) et au

panel international (entre le 1^{er} quartile et la médiane), compte tenu de la taille du Groupe, de la complexité de ses activités, de sa présence internationale et de la différence des structures de rémunération entre les sociétés françaises et les sociétés anglo-saxonnes.

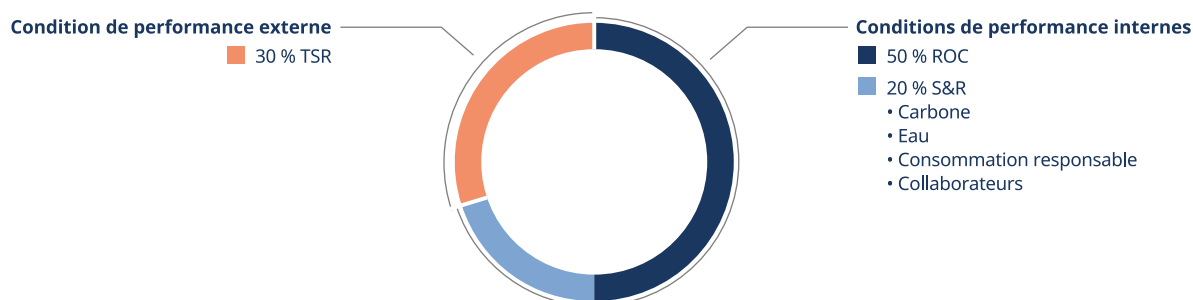
Le montant maximum d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social est limité à 0,08 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance, comme indiqué dans le cadre de la résolution qui sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 (10^e résolution).

Par ailleurs, et comme mentionné en introduction de la présente section, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'aménager les conditions de performance du plan d'intéressement à long terme :

- Condition externe : suppression de la société Suntory du panel de pairs ;
- Suppression du critère lié à la mixité du Top Management pour le remplacer par un critère lié au développement des collaborateurs ;
- Mise à jour du critère lié à la consommation responsable.

Les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général seront donc 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	• moyenne ≥ 1 : 100 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne $\leq 0,95$: 0 % 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 8 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution	• 1^{re} position ou 2^e position : 100 % des actions • 3^e ou 4^e position : 85 % des actions • 5^e position : 50 % des actions • 6^e à 9^e position : 0 % des actions
S&R (Sustainability & Responsibility)	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) : • 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 seront employées pour incarner une consommation d'alcool modérée, afin d'asseoir la contribution positive de ces produits dans la société ; • collaborateurs : soutenir l'ambition d'offrir des chances égales de développement professionnel à tous (augmentation du taux de collaborateurs avec un objectif de plan de développement annuel).	• 4 objectifs atteints : 100 % des actions • 3 objectifs atteints : 75 % des actions • 2 objectifs atteints : 50 % des actions • Moins de 2 objectifs atteints : 0 % des actions

(1) Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, sera composé, en plus de Pernod Ricard, des 8 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken 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 chaque attribution, les conditions de performance sont déterminées par le Conseil, et, bien qu'il favorise la stabilité, elles pourraient faire l'objet d'ajustements par rapport à celles présentées ci-dessus.

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'invalidité) 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.

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 ;

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.

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

- de s'engager à acquérir, au moment où les actions de performance sont effectivement acquises, un nombre d'actions supplémentaires équivalent à 10 % des actions de performance acquises ; et
- dès lors que le Dirigeant Mandataire Social détient au nominatif un nombre d'actions de la Société correspondant à plus de trois fois sa rémunération fixe annuelle brute alors en vigueur, l'obligation de conservation susmentionnée sera réduite à 10 % aussi bien pour les stock-options que pour les actions de performance et le Dirigeant Mandataire Social concerné ne sera plus soumis à l'obligation d'acquérir des actions additionnelles. Si, dans le futur, le ratio de trois fois n'était plus atteint, les obligations de conservation et d'acquisition mentionnées ci-dessus s'appliqueront à nouveau.

Conformément au Code de déontologie (dont la dernière version a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 14 février 2024) 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.

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.

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 ⁽¹⁾ ;
- si deux des trois critères sont satisfaits : perception de huit mois de rémunération ⁽¹⁾ ;
- si un des trois critères est satisfait : perception de quatre mois de rémunération ⁽¹⁾ ; et
- si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

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

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 ;

Rémunération pluriannuelle

Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération à 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.

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)

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.

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.

- 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).

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.

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.

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.

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 à long terme (mais sans modification des plafonds).

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.

2.6.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2024/25 aux Mandataires Sociaux (11^e résolution)

MODALITÉS DE RÉPARTITION DE L'ENVELOPPE DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Au titre de l'exercice 2024/25, le montant global de la rémunération attribuée aux Administrateurs, a été de 1 301 917 €, à rapprocher d'une enveloppe de 1 350 000 € autorisée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023. Conformément aux modalités décrites dans le point 2.6.4 « Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2025/26 ».

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

Membres du Conseil	Exercice 2023/24		Exercice 2024/25	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Mme Patricia Barbizet	193 000	186 500	185 000	189 000
M. Wolfgang Colberg ⁽¹⁾	107 500	103 500	49 417	96 417
Mme Virginie Fauvel	82 000	75 500	78 000	78 000
M. Ian Gallienne	110 000	104 000	103 000	107 000
M. César Giron	90 000	87 500	86 000	86 000
M. Max Koeune	54 667	13 667	121 000	106 500
Mme Anne Lange	118 000	110 000	126 000	120 000
M. Philippe Petitcolin	118 000	111 500	118 000	114 000
Société Paul Ricard représentée par Mme Patricia Ricard Giron ⁽²⁾	82 000	75 500	78 000	78 000
Mme Namita Shah	74 000	75 500	70 000	70 000
Mme Kory Sorenson	128 500	128 000	154 500	139 500
Mme Veronica Vargas	99 500	95 500	103 000	100 000
Mme Carla Machado Leite	15 000	15 000	15 000	15 000
M. Brice Thommen	15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL	1 287 167	1 196 667	1 301 917	1 314 417

N/A : Non applicable.

(1) Jusqu'au 08.11.2024, date de la fin de son mandat en tant qu'Administrateur.

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

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 César Giron et Madame Patricia Ricard Giron 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 César Giron, membre du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët

Rémunération fixe

Monsieur César Giron bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët qui s'est élevée pour l'exercice 2024/25 à 560 592 €.

Rémunération variable

En sa qualité de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët, Monsieur César Giron bénéficie d'une rémunération variable brute dont les critères collectifs dépendent d'une part des performances de l'entité qu'il dirige, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité entre les dirigeants.

Monsieur César Giron est également évalué sur des critères 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 collectifs et individuels sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 126 % 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 2024/25, en octobre 2024, une rémunération variable brute de 361 404 € relative à l'exercice 2023/24, soit 66,08 % de sa rémunération fixe 2023/24.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée au titre de l'exercice 2024/25.

Attribution d'actions de performance

Le 8 novembre 2024, le Conseil d'Administration a autorisé un plan global d'attribution d'actions de performance.

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

- 2 585 actions soumises à condition de performance externe (137 961,45 € en valeur IFRS) ; et
- 3 114 actions soumises à conditions de performance internes (321 950,23 € en valeur IFRS).

Le détail de la politique globale d'attribution d'actions de performance est présenté ci-après en section 2.6.5 du présent document d'enregistrement universel.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

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

Régime de retraite supplémentaire

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

- d'avoir au moins 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 2025, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour Monsieur César Giron s'établirait à 165 135 € par an.

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

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

Avantages de toute nature

Au titre de l'exercice 2024/25, Monsieur César 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 2024/25 à 88 712 €.

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 2024/25, Madame Patricia Ricard Giron a perçu une rémunération variable brute de 8 638 € relative à l'exercice 2023/24.

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 2024/25, Madame Patricia Ricard Giron a perçu 8 808 € au titre de l'intéressement et 8 408 € 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

Au cours de l'exercice 2024/25, Madame Patricia Ricard Giron a perçu une prime collective brute de 1 800 € relative à la performance de la société Pernod Ricard France au titre du premier semestre de l'exercice.

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 Administrateurs (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.

Les Administrateurs perçoivent une rémunération fixe au titre de leur mandat, à l'exception du Dirigeant Mandataire Social ; cette part fixe peut être majorée pour les membres des Comités.

Au titre de l'exercice 2025/26, une proposition d'enveloppe d'un montant de 1 450 000 euros sera soumise au vote de l'Assemblée Générale.

Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2025/26

	Partie Fixe				Partie Variable par réunion ⁽¹⁾	Prime d'éloignement par réunion (perçue lors d'un déplacement physique)	
	Présidence (par Comité)	Membre (par Comité)	Administratrice Référente (dotation supplémentaire)	Administrateurs représentant les salariés (montant forfaitaire annuel) ⁽²⁾	Président/Membre/Administratrice Référente	Résidents en Europe (hors France)	Résidents hors Europe
Conseil d'Administration	N/A ⁽³⁾	25 000 €	40 000 €	15 000 €	4 000 €	3 000 €	6 000 €
Audit	14 000 €	6 000 €					
Stratégique	N/A ⁽³⁾	5 000 €					
Rémunérations	8 500 €	5 000 €	N/A	N/A			
Nomination	8 500 €	5 000 €					
RSE	8 500 €	5 000 €					

(1) Variable en fonction de la participation effective aux réunions du Conseil et des Comités.

(2) Les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de partie variable ni de prime d'éloignement.

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

La répartition de l'enveloppe globale détaillée ci-dessus reste inchangée. À toutes fins utiles, il est rappelé que les Administrateurs qui participent à une réunion du Conseil et/ou d'un Comité par visioconférence ou conférence téléphonique ne perçoivent pas de prime d'éloignement.

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 *prorata temporis*.

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

Outre la rémunération prévue par la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration, Monsieur César Giron et Madame Patricia Ricard Giron perçoivent également une rémunération en qualité respectivement de Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët et de Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard dont les principales caractéristiques sont précisées au sein de la section 2.6.3 du présent rapport.

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 2024/25, 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 membres du Comité Exécutif et pour les cadres occupant des postes de direction.

Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard avec ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société. Ce sont un peu plus de 500 collaborateurs qui ont bénéficié d'une attribution au titre de l'exercice 2024/25.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a confirmé :

- pour les cadres occupant des postes de direction : attribution d'actions sous conditions de performance internes. Les conditions applicables à cette attribution au cours de l'exercice 2024/25 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.	- moyenne $\geq$ à 1 : 100 % des actions - moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions - moyenne $\leq$ à 0,95 : 0 % des actions
S&R (Sustainability & Responsibility)	Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs, (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : 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 homme-femmes dans notre Top Management (au moins 40 % de chaque genre) d'ici 2030.	4 objectifs atteints : 100 % des actions 3 objectifs atteints : 75 % des actions 2 objectifs atteints : 50 % des actions 0 ou 1 objectif atteint : 0 % des actions

- pour les membres du Comité Exécutif : attributions soumises aux mêmes conditions de performance que le Président-Directeur Général. Pour les attributions réalisées pendant l'exercice 2024/25 : deux conditions de performance internes (décrites ci-dessus) et une condition de performance 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 9 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan.	1^{re} position ou 2^e : 100 % des actions 3^e ou 4^e position : 85 % des actions - à la médiane (5^e position) : 50 % des actions 6^e à 10^e position : 0 % des actions

(1) Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, sera composé, en plus de Pernod Ricard, des 9 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken, Rémy Cointreau et Suntory. 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 8 novembre 2024 (y compris le Dirigeant Mandataire Social) s'est élevé à 43 532 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

Attribution d'actions de performance avec conditions internes

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 8 novembre 2024 s'est élevé à 369 744 actions

(hors actions liées au régime de retraite supplémentaire) intégralement soumises à deux conditions de performance internes décrites ci-dessus : l'une relative au Résultat Opérationnel Courant (PRO) et l'autre relative à la stratégie S&R.

Attribution d'actions sans condition de performance

Le volume d'actions sans condition de performance attribué par le Conseil d'Administration du 8 novembre 2024 s'est élevé à 97 actions.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS – SITUATION AU 30 JUIN 2025 (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	182 507	97 794	42 233	11 882	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques ⁽²⁾	96 068	52 214	46 797	23 483	48 980	23 242
dont celles de M. Alexandre Ricard	7 038	5 338	8 517	4 444	7 665	3 974
dont celles de M. César Giron	2 550	1 368	2 380	997	2 137	1 108
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	0	0	35 020	74 127	82 884	113 469

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 30 juin 2025, 305 500 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,12 % du capital de la Société.

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 2024/25 (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 2024/25		
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	5 977	105,81	17.11.2016

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE – SITUATION AU 30 JUIN 2025
(TABLEAU 10 NOMENCLATURE AMF)**

	LTIP 2020	LTIP 2021	LTIP 2022	LTIP 2023	LTIP 2024
Numéro de plan	32A, 32C	33A, 33B, 33C	34A, 34B, 34C	35A, 35C	36A, 36B, 36C
Date d'autorisation par l'Assemblée	08.11.2019	10.11.2021	10.11.2021	10.11.2021	08.11.2024
Date du Conseil d'Administration	27.11.2020	10.11.2021	10.11.2022	10.11.2023	08.11.2024
Nombre d'actions de performance attribuées	270 838	237 306	284 951	281 919	416 554
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	12 436	16 349	18 704	21 766	36 463
dont à M. Alexandre Ricard	10 358	13 520	15 500	17 986	30 764
dont à M. César Giron	2 078	2 829	3 204	3 780	5 699
Date d'acquisition des actions	28.11.2024	12.11.2024	11.11.2025	11.11.2026	09.11.2027
Date de fin de conservation des actions	28.11.2024	12.11.2024	11.11.2025	11.11.2026	09.11.2027
Condition de performance	Oui	Oui sauf plan 33B	Oui sauf plan 34B	Oui	Oui sauf plan 36B
Nombre d'actions de performance annulées ⁽¹⁾	51 623	58 276	81 988	139 115	5 056
dont celles de M. Alexandre Ricard	1 087	5 583	2 001	4 504	0
dont celles de M. César Giron	-	1 168	414	947	0
Nombre d'actions de performance définitivement acquises ⁽²⁾	219 215	179 030	1 786	533	0
Nombre d'actions de performance restant à acquérir ⁽³⁾	0	0	201 177	142 271	411 498

Les actions attribuées sont soumises à des conditions de performance (à l'exception des actions attribuées dans le cadre des plans 33B, 34B et 36B) 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 2024/25, 100 % des actions attribuées dans le cadre du plan de 2021 ont été confirmées. Pour les actions à condition de performance externe attribuées en 2021 à Monsieur Alexandre Ricard, la condition de performance externe n'ayant pas été remplie, ces actions ont été annulées.

(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 2020 et 2021, les conditions de performance internes et externe ont été évaluées en globalité. Pour le plan 2022, les conditions de performance internes ont été évaluées en août 2025 et la condition de performance externe applicable au Dirigeant Mandataire Social sera évaluée en octobre 2025. Pour les plans 2023 et 2024, les conditions de performance seront évaluées respectivement à la clôture des exercices 2025/26 et 2026/27.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ET ACTIONS DÉFINITIVEMENT ACQUISES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25

	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	50 428	53,37 (condition externe) 103,39 (condition interne)	08.11.2024
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	22 098	91,46 (condition externe) 147,60 (condition interne)	27.11.2020
	14 492	118,08 (condition externe) 193,82 (condition interne)	10.11.2021

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

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

Plans d'intéressement et de participation

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

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

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

Provisions pour retraites

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

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 moyenne et médiane 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 moyenne et médiane 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 2020/21	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Évolution (en %) de la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ⁽¹⁾	- 33 %	80 %	6 %	- 7 %	- 6 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	2,9 %	18,5 %	10,1 %	- 11 %	- 12,2 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	2,1 %	18,5 %	7,8 %	1,7 %	- 6,3 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	25,38	38,60	37,02	38,66	41,42
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 35,1 %	52,1 %	- 4,1 %	4,4 %	7,1 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	44,31	67,38	66,02	60,32	60,54
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 34,5 %	52 %	- 2 %	- 8,6 %	0,4 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	0,6 %	4,5 %	8,9 %	0,8 %	2,2 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	4,2 %	6,1 %	6,1 %	8,4 %	1,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	42,24	72,87	70,65	65,12	59,89
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 33,7 %	72,5 %	- 3 %	- 7,8 %	- 8 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	57,58	97,81	97,41	83,48	77,26
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 36,0 %	69,9 %	- 0,4 %	- 14,3 %	- 7,5 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Résultat opérationnel courant	2 423	3 024	3 348	3 116	2 951
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent ⁽²⁾	18,3 %	19,0 %	11,3 %	1,5 %	- 0,8 %

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 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 % de la rémunération fixe ;
- exercice 2022/23 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2021/22 dont l'atteinte était de 180 % de la rémunération fixe ;
- exercice 2023/24 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2022/23 dont l'atteinte était de 151,25 % de la rémunération fixe ;
- exercice 2024/25 : augmentation de la rémunération fixe et de l'attribution de plan d'intéressement à long terme, et baisse de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2023/24 dont l'atteinte était de 99,45 % de la rémunération fixe.

(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 principaux cadres dirigeants du Groupe. Ils veillent à une cohérence entre la politique de rémunération appliquée au Dirigeant Mandataire Social et celle appliquée aux principaux cadres dirigeants du Groupe en France et à l'étranger. Ils s'assurent également de l'intégration de critères de responsabilité sociétale dans leur rémunération variable.

Le Président-Directeur Général est assisté du Comité Exécutif et d'une *Executive Leadership Team (ELT)*, regroupant les responsables des fonctions clefs de l'entreprise et présidents des principaux marchés et marques.

La rémunération des membres du Comité 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 à la fois sur les performances financières et extra-financières du Groupe.

Les membres de l'ELT et l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe ont une structure de rémunération similaire, partagent les mêmes indicateurs de performance financières du Groupe que le Comité Exécutif et chacun d'entre eux est évalué sur la base de critères de responsabilité sociétale. Ils sont par ailleurs également évalués sur la base de la performance de leur entité / marché.

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 2024/25 à 5,4 millions d'euros (par rapport à 5,5 millions d'euros en 2023/24), auquel il convient d'ajouter un montant total de rémunération variable versé sur l'exercice 2024/25 au titre de l'exercice 2023/24 de 3,7 millions d'euros (par rapport à 5,4 millions d'euros versés en 2023/24).

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 2,9 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2025 (par rapport à 2,8 millions d'euros au 30 juin 2024).

2.7 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management

La politique de non-discrimination est intégrée à notre politique sociale et d'égalité des chances. En tant que groupe fondé sur les compétences et les performances, nous avons mis en place des processus équitables, transparents et cohérents de gestion des ressources humaines et des talents applicables dans l'ensemble de nos filiales à travers le monde grâce à un système centralisé d'information RH.

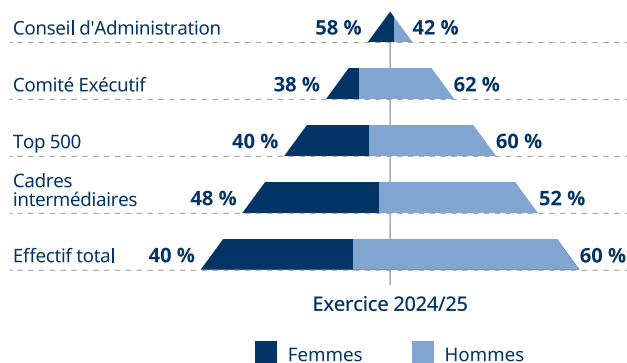
Les décisions relatives aux talents et à la rémunération reposent sur des critères de performance, de mérite et d'expérience. L'ensemble des filiales de Pernod Ricard suivent le même processus global d'évaluation et de développement des performances et des talents. Nous assurons un suivi du nombre de salariés ayant effectué un entretien de performance, une évaluation de potentiel, ainsi que la définition d'un objectif de développement individuel, garantissant ainsi un accompagnement adapté à leur évolution. Le processus annuel global de revue stratégique des talents et le plan de succession constituent une priorité essentielle pour la direction générale et dans l'ensemble de nos activités. Ces dispositifs de gestion des talents visent à évaluer, identifier et développer des talents internes à l'échelle mondiale, tout en préparant les futurs dirigeants de l'entreprise. Ils ont pour objectif de positionner les bons talents au bon endroit, au bon moment, tout en assurant une cohérence maximale entre les filiales du Groupe en matière de méthodologie et d'outils d'évaluation de la performance, de développement personnel et de progression de carrière.

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 S&R en ce qui concerne les rôles des instances dirigeantes du Groupe.

Dans cette perspective, nous avons mis en œuvre une feuille de route dédiée à la gestion des talents, visant à garantir un accès aux postes de direction, fondé sur la performance, le mérite et l'expérience. En tant qu'employeur responsable, nous nous conformons aux dispositions légales en vigueur en France, notamment :

- la loi du 27 janvier 2011 dite « Loi Copé-Zimmermann », qui impose aux entreprises cotées ainsi qu'aux sociétés de plus de 250 salariés ou réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros, à se conformer à cette législation spécifique ;
- l'article 14 de la loi no 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle qui instaure une obligation de représentation équilibrée des femmes et des hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes des grandes entreprises, assortie d'une obligation de transparence en la matière.

Ainsi, Pernod Ricard établit des statistiques afin de se conformer à ces exigences légales, comme illustré ci-dessous :



Sur la base de la composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2025.

Bien que toutes nos décisions en matière de ressources humaines soient fondées sur la performance, le mérite et l'expérience, nous révisons régulièrement nos processus internes afin de les adapter, chaque fois que cela est nécessaire, pour continuer à offrir et à améliorer l'accès aux opportunités pour nos talents. Pernod Ricard revoit actuellement ses indicateurs clés de performance relatifs aux salariés et à l'égalité des chances afin d'adapter les indicateurs de performance futurs face à l'évolution des priorités stratégiques et du paysage juridique et réglementaire. Dans ce cadre, deux nouveaux engagements en matière de recrutement et de développement seront publiés à compter du prochain exercice :

- l'égalité des chances en matière de carrière et de développement ; et
- l'accès équitable aux offres d'emploi internes.

Le Conseil d'Administration supervise la direction générale dans la mise en œuvre de ces actions. La politique de diversité et les résultats obtenus sont présentés annuellement au Conseil d'Administration par la direction générale.



Construire une croissance durable et responsable

Sous la direction d'Alexandre Ricard, arrivé aux commandes du Groupe en 2015, Pernod Ricard se transforme tout en affirmant son identité de créateur de convivialité. Le Groupe renforce son portefeuille de marques, désormais reconnu comme le plus complet de l'industrie, ainsi que ses engagements environnementaux et sociétaux, notamment portés par la feuille de route RSE *Good Times from a Good Place*, lancée en 2019.

EN BREF		94	3.6	Note méthodologique	252
			3.6.1	Principes généraux de reporting	252
ÉTAT DE DURABILITÉ		100	3.6.2	Informations spécifiques relatives aux indicateurs	254
3.1	ESRS 2 – Informations générales à publier	100	3.7	Rapport des Commissaires aux Comptes	279
3.1.1	Base de préparation	100	Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Pernod Ricard		279
3.1.2	Gouvernance de Pernod Ricard	102			
3.1.3	Stratégie	109			
3.1.4	Gestion des impacts, risques et opportunités	115			
3.2	Informations environnementales	121	AUTRES INFORMATIONS ESG		283
3.2.1	Changement climatique (ESRS E1)	121	3.8	Plan de vigilance	283
3.2.2	Pollution (ESRS E2)	142	3.8.1	Introduction	283
3.2.3	Ressources hydriques et marines (ESRS E3)	145	3.8.2	Exercice de cartographie des risques liés au devoir de vigilance	285
3.2.4	Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)	153	3.8.3	Gestion des risques et mesures d'atténuation	287
3.2.5	Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)	164	3.8.4	Mécanisme d'alerte et de signalement	293
3.2.6	Taxonomie verte de l'UE	173	3.8.5	Systèmes de suivi et de mesure des performances	294
3.3	Informations sociales	178	3.9	Protection des données personnelles	296
3.3.1	Effectifs de l'entreprise (ESRS S1)	178	3.9.1	Stratégie et gouvernance mondiales de protection des données personnelles	296
3.3.2	Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)	202	3.9.2	Engagement et perspectives des collaborateurs	296
3.3.3	Communautés affectées (ESRS S3)	209	3.9.3	Outils et procédures personnalisés	296
3.3.4	Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)	213	3.10	Politique fiscale	297
3.4	Informations sur la gouvernance	225	3.10.1	Une contribution significative aux communautés locales	297
	Introduction	225	3.10.2	L'approche de Pernod Ricard en matière fiscale	297
	Structure de gouvernance	225	3.10.3	Prix de transfert	297
	Signalement et protection des lanceurs d'alerte	225	3.10.4	Une organisation efficace	297
	Code de Conduite des Affaires	226	3.10.5	Promotion de la transparence internationale	297
3.4.1	Culture d'entreprise	227	3.11	Tables de concordance	298
3.4.2	Corruption et versement de pots-de-vin	228	3.11.1	Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies	298
3.4.3	Influence politique et activités de lobbying	232	3.11.2	Table de concordance avec les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)	299
3.4.4	Gestion des relations avec les fournisseurs et prévention des retards de paiement	234			
3.5	Tableaux réglementaires	239			
3.5.1	Table de concordance de la CSRD	239			
3.5.2	Points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE	241			
3.5.3	Taxonomie verte de l'UE	247			

Sustainability & Responsibility



EN BREF

Une stratégie fondée sur un engagement historique

Le développement durable et la responsabilité sociétale du Groupe (Sustainability & Responsibility, S&R) sont solidement 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 pour faire face à la multiplication des 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), il est essentiel d'adopter une approche holistique. 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 le changement climatique, les phénomènes météorologiques extrêmes, les pandémies, les instabilités économiques et financières ainsi que les conflits politiques et 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 zéro émission nette 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 l'égalité des chances et l'équité, responsabilisant ainsi les personnes tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, tout en continuant de promouvoir une consommation d'alcool responsable.

Préserver nos terroirs

Nous veillons à préserver chaque terroir ainsi que leur biodiversité et les communautés qui y vivent, mais également à trouver des solutions aux défis posés par le changement climatique pour garantir la qualité de nos ingrédients, pour aujourd'hui et pour les générations à venir.

Émissions de GES :

- 10 %

d'émissions absolues
FLAG des scopes 1 à 3 ⁽¹⁾⁽²⁾

8

projets pilotes
d'agriculture
régénératrice lancés dans
les régions viticoles

39 %

des principales matières
premières clés ⁽³⁾ sont issues
de sources durables

927 M

de personnes en ligne
touchées par notre campagne
« Drink More Water » ⁽⁸⁾

100 %

de nos bouteilles
revêtent une
étiquette digitale ⁽⁹⁾

13

campagnes de marque
sur la consommation
responsable depuis
l'exercice 2021/22Être responsable

Nous prôtons la modération comme un choix éclairé et responsable. Aux côtés de nos partenaires, nous façonnons un monde convivial, qui favorise la consommation responsable d'alcool, exempte de tout dommage.

Valoriser l'humain

Nous veillons l'égalité des chances et cultivons un environnement respectueux, équitable et sûr où chacun peut s'épanouir et être soi-même, au sein du Groupe et bien au-delà.

100 %

des salariés ont suivi au
moins une formation au
cours de l'exercice 2024/25

- 55 %

de réduction du
taux de fréquence
des accidents avec
arrêt depuis
l'exercice 2021/2240 % ⁽¹⁾de femmes au sein du
Top Management ⁽⁴⁾

Émissions de GES :

- 42 % ⁽²⁾d'émissions absolues
des scopes 1 et 2 non-
FLAG ⁽¹⁾- 13 % ⁽²⁾d'émissions
absolues du scope 3
non-FLAG ⁽¹⁾

99 %

d'emballages recyclables,
réutilisables ou compostables- 15 % ⁽⁶⁾de consommation
en eau (intensité) ⁽⁷⁾Agir circulaire

Nous mettons tout en œuvre pour réduire les émissions de carbone et les déchets à chaque étape de la conception, de la production, et de la distribution de nos produits et des expériences que nous proposons afin d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles.

(1) Cadre FLAG (Forest, Land and Agriculture). (2) Comparé à la base de référence SBT de l'exercice 2021/22. (3) Définies selon les dépenses annuelles. (4) Objectif lié au plan d'intéressement à long terme, les décisions liées aux talents et à la rémunération sont basées sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises. Le Top Management comprend les collaborateurs de la tranche C et supérieures. (5) Périmètre de reporting SBT. (6) Comparé à la base de référence de l'exercice 2017/18. (7) Par unité d'alcool distillé. (8) Chiffre cumulé depuis 2010. (9) Informer les consommateurs sur la composition des produits, les risques potentiels pour la santé ainsi que les bonnes pratiques de consommation. En raison de restrictions réglementaires locales, cette mesure ne s'applique pas aux marchés indien et chinois.

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, soucieux de cultiver avec soin les terroirs et de protéger l'environnement dans lequel nous vivons. Nous travaillons en partenariat avec les agriculteurs et dans le respect des communautés locales pour le bien de notre planète, de nos consommateurs et de notre entreprise.

Nous voulons préserver pour mieux partager, afin de créer un monde plus convivial, un monde sans excès.

Une année de S&R (Sustainability & Responsibility) au sein de Pernod Ricard

Préserver nos terroirs

Les ingrédients naturels et les écosystèmes bien équilibrés sont fondamentaux pour les marques de Pernod Ricard qui trouvent leur origine dans la nature et proviennent de 350 terroirs à travers le monde. Nous veillons donc à **préserver chaque terroir ainsi que leur biodiversité et les communautés qui y vivent, et répondons aux défis du changement climatique pour garantir des ingrédients de qualité, aujourd'hui et pour les générations à venir**. Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe a pris d'importantes mesures pour concrétiser ses engagements. À l'aide de la méthodologie du cadre *Science Based Targets for*

nature (SBTn), il a ainsi réalisé une analyse de résilience de la biodiversité et des écosystèmes sur ses principaux sites d'approvisionnement et de production, à partir de laquelle il a pu élaborer des plans de transition et d'atténuation adaptés, intégrant des priorités en matière de climat, de biodiversité et de communauté. Cette analyse a permis d'identifier les terroirs prioritaires et les zones sensibles du point de vue de la biodiversité, pour aider le Groupe à affecter ses ressources là où ses actions seront les plus impactantes.

Valoriser l'humain

Pernod Ricard s'engage à **garantir l'égalité des chances et à cultiver un environnement respectueux, équitable et sûr où chacun peut s'épanouir et être soi-même, au sein du Groupe et bien au-delà**. Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a établi un plan de gestion du handicap (« Global Disability Framework ») sur cinq ans pour que nos salariés se sentent soutenus, quelles que soient leurs situations de santé ou de handicap. Il a également lancé une campagne intitulée « It's all about Convivability » afin de sensibiliser l'ensemble du Groupe. Sa campagne « Be the One » a continué à promouvoir le partage

des responsabilités en matière de santé et de sécurité, tandis que le programme « Care by Learning » a soutenu le développement d'une culture de la sécurité commune. Au cours de l'exercice, le Groupe a également réalisé sa première Étude d'impact sur les droits humains au niveau de l'entreprise, pour ses activités en amont, afin d'identifier les impacts potentiels sur les travailleurs et les communautés dans certaines catégories d'achats et de renforcer son processus de *due diligence* en matière de droits humains.

Agir circulaire

Nous mettons tout en œuvre pour réduire les émissions de carbone et les déchets à chaque étape de la conception, de la production, et de la distribution de nos produits et des expériences que nous proposons afin d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles. Alors que le changement climatique et la rareté des ressources s'intensifient, le Groupe poursuit ses efforts de réduction de son empreinte environnementale tout en renforçant sa résilience opérationnelle à long terme. Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a continué à s'engager en faveur de la réduction de ses émissions de carbone dans l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur. Il a ainsi atteint son objectif SBTi à l'horizon 2025 pour l'approvisionnement de tous ses sites en électricité d'origine renouvelable. En

collaboration avec ses fournisseurs, il a renforcé le processus de collecte de données relatives aux émissions de carbone du scope 3, améliorant ainsi les bases de décarbonation à travers sa chaîne de valeur. Les actions en matière de circularité ont progressé grâce à des initiatives d'écoconception d'emballages, ainsi qu'à des projets pilotes de réutilisation à l'échelle locale et au développement d'infrastructures de recyclage. L'eau est restée une priorité stratégique, avec une meilleure cartographie des risques hydriques et de nouveaux systèmes déployés pour surveiller et prévenir les incidents liés à cette ressource sur les sites de production.

Être responsable

Pernod Ricard s'engage à **prôner la modération comme un choix éclairé et responsable. Aux côtés de ses partenaires, le Groupe façonne un monde convivial, qui favorise la consommation responsable d'alcool, exempte de tout dommage.** Au cours de l'exercice 2024/25, les pratiques de consommation responsable ont été davantage intégrées dans les initiatives de marketing ainsi que dans le dialogue avec les consommateurs et les expériences proposées. Les étiquettes digitales couvrent désormais environ 1,3 milliard de bouteilles dans 176 marchés et permettent de fournir aux consommateurs des informations accessibles qui les aident à faire des choix éclairés. Toutes nos Maisons de Marques grand public ont été

certifiées « Hôte Responsable ». Les équipes locales ont mis en œuvre des plans d'action adaptés afin de garantir des expériences sûres et responsables, permettant de diffuser des messages sur la consommation responsable à plus d'un million de visiteurs. La promotion de la consommation responsable est également restée au cœur des actions marketing, avec des campagnes de modération ayant touché 127 millions de personnes, ainsi que des formations pour les salariés qui renforcent une culture commune de soutien. Depuis son lancement, la campagne « Drink More Water » a touché plus de 870 millions de personnes en ligne et 56,7 millions supplémentaires sur le terrain.

Une stratégie S&R intégrée aux activités du Groupe

La feuille de route S&R de Pernod Ricard s'applique à l'ensemble des activités du Groupe, depuis le terroir jusqu'au comptoir. Elle incarne l'ambition S&R du Groupe, qui s'inscrit au cœur de sa mission : élaborer des spiritueux premium et transformer chaque rencontre en une source d'inspiration, pour créer une valeur durable à long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes, du terroir au comptoir. Véritable pilier stratégique de transformation, cette ambition stimule l'innovation, confère du sens à ses marques, renforce l'attractivité des talents et porte une vision d'un monde plus convivial.

Le Groupe suit de près ses engagements, ses objectifs et ses indicateurs 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.

Si le Groupe a poursuivi son excellente progression vis-à-vis de sa feuille de route au cours de l'exercice 2024/25, il s'est également employé à préparer les prochaines étapes. Il a ainsi travaillé à l'actualisation de sa stratégie S&R, à travers la mesure des progrès réalisés, le dialogue avec les parties prenantes et l'intégration de l'évolution des attentes des régulateurs et des consommateurs. Cette mise à jour sera présentée au cours de l'exercice 2025/26.

À PROPOS DE CETTE PARTIE

Conformément aux engagements de transparence et de responsabilisation de Pernod Ricard, 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 trois volets : environnement, social et gouvernance. L'attention portée à la présentation de ces informations témoigne de la volonté du Groupe de toujours mettre en œuvre les bonnes pratiques, dans la mesure du possible, y compris lors de la publication.

Développer des relations durables et responsables avec nos parties prenantes sur l'ensemble de notre chaîne de valeur

La feuille de route S&R 2030 de Pernod Ricard couvre les risques matériels pour son activité ainsi que les préoccupations des consommateurs, et est alignée sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

La feuille de route du Groupe définit 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 la réalisation de 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 d'entretiens et de consultations menés auprès de plus de 300 parties prenantes internes et externes et des experts à l'échelle mondiale. Plus de 20 ateliers ont été organisés avec des représentants de Sociétés de Marques, de Sociétés de Marchés, des différentes régions, du Siège et du Top Management.

S'ASSOCIER À D'AUTRES LEADERS

Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a rejoint le Conseil mondial des affaires pour le développement durable (*World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD) qui réunit de grands groupes internationaux œuvrant de concert pour limiter les impacts de la crise climatique, restaurer les espaces naturels et lutter contre les inégalités. L'objectif du Conseil étant de construire, d'ici 2050, un monde où neuf milliards de personnes pourront vivre dignement sans surexploitation des ressources de la planète. Avec son adhésion, Pernod Ricard intègre *One Planet Business for Biodiversity* (OP2B), un groupement intersectoriel d'entreprises internationales qui se donne pour mission d'agir en faveur de la biodiversité, avec un accent particulier sur le développement de l'agriculture régénératrice.

Actualisation de la stratégie

L'exercice 2024/25 a été marqué par une progression continue de la feuille de route S&R de Pernod Ricard, qui prépare le terrain pour les prochaines étapes de sa stratégie. Depuis 2019, le Groupe pose des bases solides en améliorant ses principaux leviers, tels que l'alignement avec les acteurs comparables du secteur, la promotion d'un sentiment de fierté et le renforcement de sa réputation. Des travaux sont actuellement en cours pour actualiser la stratégie afin de renforcer notre impact, d'accélérer l'obtention de résultats et de mettre davantage l'accent sur la résilience à long terme de l'entreprise. Partie intégrante de la stratégie globale du Groupe, la S&R contribue activement à notre résilience à travers la gestion des risques, l'efficacité opérationnelle et la création de valeur. Nous pouvons ainsi réagir efficacement face à un paysage en constante évolution, marqué par l'accélération du changement climatique, la réforme réglementaire, l'instabilité mondiale et les attentes croissantes des parties prenantes. La stratégie ainsi actualisée sera annoncée à l'automne 2025.

Cette actualisation de la stratégie est motivée par la conviction que l'engagement de toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur est essentiel pour obtenir un impact significatif et durable. S'appuyant sur l'engagement initial de plus de 300 parties prenantes lors de la première phase, de nouvelles idées ont été recueillies lors des échanges avec 30 représentants des consommateurs, clients, fournisseurs, filiales et experts, ainsi qu'avec des représentants du personnel.

Une enquête interne a également été réalisée pour comprendre la perception des salariés vis-à-vis des ambitions et progrès de Pernod Ricard, et déterminer comment ils pourraient contribuer à l'atteinte des objectifs. Pour élaborer cette nouvelle phase, le Groupe s'appuie sur un ensemble de critères stratégiques, notamment la conformité à l'évolution des exigences réglementaires (CSRD, devoir de vigilance) et la revue des performances actuelles afin d'identifier les objectifs atteints et les engagements potentiellement à risque. Les commentaires des agences de notation extra-financière permettent de mettre en évidence les axes d'amélioration. L'actualisation tient également compte des cadres de référence externes les plus récents, y compris ceux de la SBTn et de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD). Les opportunités de collaboration alignées sur l'ambition émergente du secteur en matière d'ESG sont également explorées.

Faciliter la mise en œuvre de la feuille de route au niveau local est également une priorité pour le Groupe, qui a mis en œuvre un processus de co-élaboration au cours de l'exercice 2024/25 afin d'aider les filiales à définir des priorités ciblées adaptées à leur contexte spécifique. En parallèle, de nouveaux outils sont développés pour mieux soutenir le déploiement, suivre les progrès réalisés et accélérer l'impact aux niveaux mondial et local.

Tableau de bord S&R

Le tableau de bord ci-dessous répertorie les différents engagements S&R de Pernod Ricard et associe des indicateurs clés de performance à chaque objectif. Pour plus d'informations sur un engagement donné et sur les politiques et indicateurs clés de performance associés, voir la sous-section correspondante du présent État de durabilité.

TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ESG

Engagement	Année cible	Objectif de performance	Performance 2023/24	Performance 2024/25	État d'avancement
PRÉSERVER NOS TERROIRS					
Couvrir l'ensemble des matières premières agricoles clés ⁽¹⁾ par la cartographie des risques des terroirs	Tous les 3 ans	100 %	100 %	100 %	
Sourcer nos matières premières clés de manière durable ⁽¹⁾	2030	100 %	39 %	39 %	
Déployer des programmes d'agriculture régénératrice ou de biodiversité en lien avec les terroirs prioritaires dans l'ensemble des filiales directes ⁽²⁾	2030	100 %	100 %	100 %	
Tester des modèles locaux de cultures régénératrices sur les vignobles du Groupe dans huit régions viticoles ⁽³⁾	2025	8	8	100 %	
Responsabiliser, former ou accompagner les agriculteurs	2030	5 000 ⁽²⁾	11 000+	11 000+	
VALORISER L'HUMAIN					
Assurer l'équité salariale des genres dans l'ensemble du Groupe	Continu	~1 % ⁽⁴⁾	1,6 %	1,6 %	
Atteindre une composition hommes-femmes équilibrée ⁽⁵⁾ au sein du Top Management ⁽⁶⁾	2030	40 % - 60 %	38 %	40 %	
Proposer à tous les salariés au moins une formation au cours de l'exercice	Continu	100 %	99 %	100 %	
Devenir un exemple de l'industrie des Vins & Spiritueux concernant la santé et la sécurité : tendre vers zéro accident du travail ⁽⁷⁾	Continu	Tendre vers zéro accident du travail	44	33	
Accompagner tous les fournisseurs présentant un risque moyen ou élevé au moyen d'un plan d'atténuation ⁽⁸⁾	2025	Plans d'atténuation	En progrès	En progrès	
Être conforme aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ⁽⁹⁾	2025	Conformité	En progrès	En progrès	
AGIR CIRCULAIRE (E)					
Réduire de 54 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 2 par rapport à l'exercice 2021/22	2030	- 54 %	- 30 %	-42 %	
Utiliser uniquement de l'électricité renouvelable sur les sites de production et dans les bureaux administratifs	2025	100 %	91 %	100 %	
Réduire de 30,3 % (en valeur absolue) les émissions de GES FLAG des scopes 1 et 3 par rapport à l'exercice 2021/22	2030	- 30,3 %	- 9 %	-10 %	
Réduire de 25 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 3 (achats de biens et de services, transport et distribution en amont) par rapport à l'exercice 2021/22	2030	- 25 %	- 6 %	-13 %	
Réduire de 90 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 2 par rapport à l'exercice 2021/22	2050	- 90 %	- 30 %	-42 %	
Réduire de 90 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 3 par rapport à l'exercice 2021/22	2050	- 90 %	- 6 %	-13 %	
Réduire de 72 % (en valeur absolue) les émissions de GES FLAG des scopes 1 et 3 par rapport à l'exercice 2021/22	2050	- 72 %	- 9 %	-10 %	
Réduire de 20 % l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18	2030	- 20 %	- 11,8 %	-15 %	
Recharger les bassins versants pour les sites de production et co-packers dédiés implantés dans des zones à risque élevé	2030	100 %	73,6 %	68 %	
Appliquer les principes d'écoconception pour tous les développements de nouveaux produits	Continu	Conformité	En progrès	Conformité	
S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables ⁽¹⁰⁾	2025	100 %	99 %	99 %	
Atteindre 50 % de contenu recyclé post-consommation (verre) ⁽¹¹⁾	2025	50 %	37 %	40 %	
Atteindre 25 % de contenu recyclé post-consommation (bouteilles en PET) ⁽¹²⁾	2025	25 %	20 %	21 %	
Certifier 100 % des cartons et papiers selon des normes assurant une gestion forestière durable ⁽¹³⁾	2025	100 %	74 %	98 %	

Engagement	Année cible	Objectif de performance	Performance 2023/24	Performance 2024/25	État d'avancement
Réduire de 5 % le poids du plastique vierge consommé par rapport à l'exercice 2020/21	2025	- 5 %	- 29 %	-32 %	
Piloter des projets de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux	2030	5	2	3	
Promouvoir le recyclage dans les marchés clés où les taux de recyclage sont faibles ⁽¹⁴⁾	2030	9	4	5	
Interdire le plastique à usage unique pour les objets publi-promotionnels	Continu	100 %	100 %	100 %	
S'assurer que tous les objets publi-promotionnels soient recyclables, réutilisables ou compostables ⁽¹⁵⁾	2025	100 %	99 %	99 %	
ÊTRE RESPONSABLE (5)					
Veiller à ce que l'ensemble des salariés du Groupe soient formés à l'alcool et à la consommation responsable (via le MOOC)	Continu	100 %	96 %	98 %	
Former la fonction vente et les ambassadeurs de marques à la vente responsable d'alcool ⁽¹⁶⁾	2025	100 %	27 %	69 %	
Former les barmen à tous les aspects de la S&R via le programme « Bar World of Tomorrow » du Groupe	2030	10 000	18 057	21 306	
Apposer sur tous les produits Pernod Ricard une étiquette digitale ainsi que les trois logos de la consommation responsable, informant les consommateurs sur le contenu des produits et les risques potentiels pour la santé, et fournissant des recommandations pour une consommation responsable	2024	100 %	95 % ⁽¹⁷⁾	100 %	
N'avoir aucune plainte contre les campagnes marketing du Groupe retenue par un organisme de contrôle	Continu	0	0	1	
Se conformer aux <i>Digital Guiding Principles</i> (DGPs) de l'IARD	Continu	95 %	98,6 %	98,6 %	
Atteindre un taux d'achèvement de 100 % pour l'apprentissage en ligne ⁽¹⁸⁾ du Code pour les Communications Commerciales	Continu	100 %	90,6 %	95 %	
Instaurer une restriction d'âge pour tous les sites Internet <i>Direct-to-Consumer</i> (D2C) de Pernod Ricard	Continu	100 %	98 %	98 %	
Déployer au moins 12 campagnes marketing ⁽³⁾ (par les marques stratégiques) promouvant un comportement de consommation responsable auprès des consommateurs	2027	12	10	13	
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 %	94 %	97 %	
Obtenir la certification « Hôte Responsable » pour les Maisons de Marques du Groupe	2025	100 %	53 %	100 %	
Sensibiliser les visiteurs à la consommation responsable grâce à ses Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	2030	10 millions	280 374	1 052 915	

En progrès Conforme au plan Atteint

(1) Définies par les dépenses annuelles.

(2) À des fins de comparaison, cet indicateur clé de performance a été calculé en utilisant le même périmètre et la même structure du Groupe que pour le reporting 2022/23.

(3) Données cumulées.

(4) Les prestataires de services externes considèrent qu'un écart de rémunération inférieur à 1 % est quasi nul et conforme aux meilleures pratiques.

(5) Une équipe est considérée comme équilibrée lorsqu'elle atteint une proportion de 40 % à 60 % entre les femmes et les hommes.

(6) Définition interne : tranche C et supérieures. Objectif lié au plan d'intéressement à long terme, les décisions liées aux talents et à la rémunération sont basées sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises.

(7) Employés et intérimaires.

(8) L'outil interne de cartographie des risques est utilisé pour tous les fournisseurs de matières sèches (emballages), de matières premières agricoles et d'objets publi-promotionnels. L'outil de cartographie des risques des terroirs est quant à lui utilisé pour les matières premières agricoles clés et les terroirs prioritaires. Nous redéfinissons actuellement cet objectif à la lumière de notre nouveau processus d'approvisionnement durable et des réglementations récentes (CSDDD), afin de mieux refléter notre ambition.

(9) Nous redéfinissons actuellement cet objectif à la lumière de notre nouveau processus d'approvisionnement durable et des réglementations récentes (CSDDD) afin de mieux refléter notre ambition.

(10) Nous considérons cet objectif comme atteint dans les temps. Néanmoins, dans une logique d'amélioration continue, l'état d'avancement « Conforme au plan » est maintenu, en raison des marges de progression encore possibles.

(11) Cet objectif n'est pas encore atteint, principalement en raison du manque de calcul disponible sur les différents marchés où nous opérons. Pour y remédier, nous mettons en œuvre différents leviers, notamment en collaborant avec les fournisseurs et les autorités locales, et en investissant dans des infrastructures de recyclage et des changements de couleur de verre.

(12) Cet objectif n'est pas encore atteint en raison du temps nécessaire pour changer de matériaux et des réglementations restrictives dans certaines zones géographiques concernant l'usage limité de PET recyclé.

(13) Nous avons réalisé des progrès considérables et avons identifié des opportunités pour combler les écarts résiduels.

(14) États-Unis, Canada, Chine, France, Brésil, Espagne, Afrique du Sud, Mexique, Royaume-Uni.

(15) Nous considérons cet objectif comme atteint selon l'horizon temporel prévu. Des progrès étant souvent réalisés dans ce domaine, nous maintenons l'état d'avancement « Conforme au plan », dans un esprit d'amélioration continue.

(16) Cet objectif n'a pas été atteint à la fin de l'exercice en raison de changements organisationnels, qui ont entraîné le report de plusieurs sessions de formation au premier semestre de l'exercice 2025/26. Toutefois, nous restons pleinement engagés à atteindre cet objectif d'ici la fin de l'exercice 2025/26.

(17) Performance hors Inde et Chine en raison de restrictions réglementaires locales ; nous déployons progressivement cette solution à mesure que les autorisations réglementaires sont accordées.

(18) Salariés en CDI, ayant au moins trois mois d'ancienneté et appartenant à l'une des catégories d'emploi concernées.

ÉTAT DE DURABILITÉ

3.1 ESRS 2 – Informations générales à publier

3.1.1 Base de préparation

3.1.1.1 Base générale pour la préparation de l'état de durabilité

Le présent État de durabilité a été préparé conformément aux exigences de la directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), et établi selon les exigences applicables des normes européennes de reporting en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards*, ESRS) et de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 sur la taxonomie. Le cas échéant, le présent État de durabilité rappelle les recommandations du cadre de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) suivies par le Groupe.

Intégré au rapport de gestion du Groupe, conformément à l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, l'État de durabilité reflète la compréhension de Pernod Ricard des normes ESRS à la date de publication. Il a été établi dans le contexte de la première année d'application de la CSRD. Le présent rapport est basé sur les meilleures informations et méthodologies disponibles au moment de sa préparation.

Afin d'améliorer la lisibilité et d'éviter les répétitions, certaines informations sont incorporées par référence à d'autres sections du rapport, où elles sont déjà présentées en détail.

La mise en œuvre de la CSRD au sein d'une organisation mondiale telle que Pernod Ricard, qui dispose d'un portefeuille diversifié de marques et opère dans de nombreux pays, a considérablement renforcé le processus de reporting ESG. Elle a conduit au développement de nouveaux outils de reporting et de consolidation, au renforcement de la gouvernance des processus, y compris la production et la consolidation des données ESG, ainsi qu'à l'intégration des conclusions de l'analyse de double matérialité dans les prises de décision stratégique et opérationnelle.

3.1.1.2 Périmètre de reporting et exclusions spécifiques

Le présent État de durabilité est, autant que possible, basé sur le périmètre de consolidation des états financiers du Groupe au 30 juin 2025, couvrant ainsi l'ensemble de ses activités. Les exclusions éventuelles sont précisées au niveau de l'indicateur concerné dans la note méthodologique.

Plus concrètement, le 30 avril 2025, Pernod Ricard a cessé les activités de Pernod Ricard Winemakers en Espagne, en Nouvelle-Zélande et en Australie, à la suite d'une cession annoncée en juin 2024. Ces filiales sont incluses dans le périmètre de reporting et considérées pour une période de neuf mois, sauf indication contraire. Les autres entités juridiques abandonnées au cours de l'exercice et qui ne sont pas considérées comme matérielles pour le Groupe sont exclues ou partiellement consolidées dans le périmètre de reporting.

Le présent État de durabilité couvre la chaîne de valeur de Pernod Ricard, de l'amont à l'aval. La chaîne de valeur amont concerne principalement l'approvisionnement en ressources agricoles et en matières premières notamment utilisées pour les emballages, tandis que la chaîne de valeur aval se rapporte à la gestion de la logistique et à un modèle de distribution diversifié adapté aux besoins des différents marchés.

Voir la section 3.6 « Note méthodologique » pour plus d'informations sur les exclusions de périmètre et les limites de déclarations par exigence de publication, ainsi que sur les indicateurs publiés.

3.1.1.3 Évolution par rapport à la précédente période de reporting

La différence de présentation et de contenu par rapport aux exercices précédents s'explique par la préparation du présent État de durabilité, basée sur les exigences de la directive européenne CSRD et des normes ESRS. Pernod Ricard a également mené une analyse de double matérialité afin d'identifier ses impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance ainsi que les risques et opportunités financiers associés à chaque enjeu de durabilité. Le Groupe a ainsi pu identifier ses sujets matériels de durabilité et définir le périmètre du présent État de durabilité.

Pernod Ricard applique les normes ESRS pour la première année et a axé son approche de reporting sur l'amélioration continue et la comparabilité avec les performances historiques. Des valeurs historiques sont fournies pour certains indicateurs spécifiques à une entité déjà publiés au cours de l'exercice 2023/24. Tout changement méthodologique nécessitant une révision des valeurs historiques de l'exercice 2023/24 est clairement indiqué dans la présentation de l'indicateur concerné. Voir la section 3.6 « Note méthodologique » pour plus d'informations.

3.1.1.4 Limites de la disponibilité des données

S'agissant du premier état de durabilité du Groupe, certains points de données qualitatifs et quantitatifs devant être publiés lors de la première année d'application de la CSRD ne sont actuellement pas disponibles, à savoir :

- les ressources financières allouées au plan d'action – dépenses d'investissement (CapEx) et dépenses d'exploitation (OpEx) (E1-1_05/06) ;
- les polluants dépassant les seuils définis par l'UE (E2-4_28.a.) ;
- l'eau recyclée et réutilisée (E3-4_28.c.) ;
- les sites situés à proximité de zones sensibles du point de vue de la biodiversité (E4.IRO-1_19.a.) ;
- le pourcentage de membres du personnel couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité du Groupe (S1-14_01) ;
- les problèmes et incidents graves en matière de droits humains liés au personnel du Groupe, ainsi que les amendes, pénalités et indemnisations (S1-17_104) ;
- le pourcentage de paiements alignés sur les conditions de paiement standard (G1-6_03).

D'autres peuvent également être publiés avec un périmètre plus restreint, tels que :

- le ratio de rémunération annuelle totale (S1-16).

Pernod Ricard s'est engagé à traiter progressivement ces points de données afin d'étendre significativement la couverture des indicateurs clés de performance à compter de l'exercice 2025/26, et de produire et publier des informations représentatives au cours des deux prochains exercices, dans la mesure où elles sont applicables et pertinentes au regard des sujets matériels de durabilité du Groupe. Pour cela, il améliore en permanence ses processus de reporting afin de combler les écarts en matière d'informations liés à la configuration actuelle des outils, répondant ainsi à la nécessité de formaliser ses définitions pour garantir la comparabilité et la consolidation des informations, ainsi que le respect des nouvelles exigences légales.

Le Groupe a choisi de ne pas publier les données financières quantitatives associées aux plans d'action de durabilité (c'est-à-dire les exigences de publication minimum) pour l'exercice considéré. Cette décision s'explique par le développement continu des systèmes et processus internes permettant de suivre les dépenses de durabilité, ainsi que par le besoin de clarifications supplémentaires concernant les lignes directrices actuelles des ESRS, afin de promouvoir la transparence et la comparabilité entre les entreprises, en particulier dans notre secteur d'activité.

3.1.1.5 Utilisation de dispositions transitoires

Dans le cadre de la première application des ESRS, Pernod Ricard a utilisé les dispositions transitoires prévues par la norme ESRS 1, qui incluent :

- la non-publication de la plupart des indicateurs et des informations faisant l'objet d'une application progressive ; et
- l'utilisation d'estimations pour certains indicateurs, en particulier ceux liés à la chaîne de valeur, lorsque les données primaires ne sont pas encore disponibles ou que les systèmes sont encore en cours de développement.

Le tableau ci-dessous synthétise les exigences de publication faisant l'objet d'une application progressive et qui ne sont pas incluses dans le présent rapport :

ESRS	Exigence de publication
ESRS E1	E1-9 – Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat
ESRS E2	E2-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la pollution
ESRS E3	E3-5 – Effets financiers attendus des risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines
ESRS E4	E4-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes
ESRS E5	E5-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire
ESRS S1	S1-7 – Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise
ESRS S1	S1-11 – Protection sociale
ESRS S1	S1-14 – Santé et sécurité (indicateurs clés de performance relatifs aux jours perdus, aux maladies professionnelles et aux non-salariés)
ESRS S1	S1-15 – Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

3.1.1.6 Limites et incertitudes méthodologiques

Le Groupe s'est engagé à améliorer en permanence la précision et la transparence de ses données de durabilité.

Le présent rapport est basé sur les meilleures informations disponibles à la date de publication. Certaines données restent soumises à des limitations, notamment en raison de l'indisponibilité de données consolidées relatives à des acquisitions ou des cessions récentes – voir la section 3.1.1.2 –, de l'absence de méthodologies

sectorielles standardisées et des niveaux variables de maturité des systèmes au sein du Groupe. En l'absence de données primaires, Pernod Ricard utilise les estimations établies par les intermédiaires les plus fiables et à l'aide de méthodologies reconnues, dont le « GHG Protocol ». C'est particulièrement le cas pour les informations de la chaîne de valeur amont et aval.

Indicateurs présentant un niveau élevé d'incertitude	Hypothèses, approximations et jugements	Source d'incertitude
Émissions de GES – catégories 1 et 2 du scope 3	Les facteurs d'émission monétaires, qui présentent un niveau élevé d'incertitude, sont utilisés pour calculer les émissions de GES liées aux services achetés et aux dépenses d'investissement (CapEx).	Incertitude liée aux facteurs d'émission monétaires
Émissions de GES – catégorie 1 du scope 3	Pour certaines catégories de produits, les facteurs d'émissions génériques, moins précis que les facteurs d'émission spécifiques à chaque catégorie, sont utilisés pour calculer les émissions de GES.	Incertitude liée aux facteurs d'émission génériques
Émissions de GES – catégorie 4 du scope 3	Les données d'activité génèrent très peu d'incertitude. En revanche, nous n'avons pas accès aux paramètres de transport, aux modèles et donc aux facteurs d'émission d'EcoTransIT lorsque certaines données de transport (le type de camion, par exemple) ne sont pas disponibles.	Incertitude liée au modèle EcoTransIT lorsque les paramètres de transport ne sont pas disponibles

3.1.1.7 Horizons temporels

Conformément à l'ESRS 1, Pernod Ricard applique les horizons temporels suivants :

- court terme : au cours de l'exercice financier actuel ;
- moyen terme : entre un et cinq ans ; et
- long terme : à plus de cinq ans.

3.1.2 Gouvernance de Pernod Ricard

3.1.2.1 Présentation et rôle des organes de gouvernance

Pernod Ricard est une société anonyme de droit français, structurée selon un système de gouvernance composé de deux organes, à savoir le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif.

3.1.2.1.1 Conseil d'Administration

Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard est composé de 14 Administrateurs, dont le Président-Directeur Général et 13 membres non exécutifs, dont 2 Administrateurs représentant les salariés et 7 Administrateurs indépendants. Le Conseil d'Administration est assisté par cinq comités dans la présentation de ses travaux : le Comité d'audit, le Comité des nominations et de la gouvernance, le Comité de la RSE, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique.

APERÇU DES INDICATEURS DE COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EXERCICE 2024/25)

	Nombre d'Administrateurs*	Pourcentage (%)
Membres exécutifs	1	7,0
Membres non exécutifs	13	93,0
Femmes	8	57,1
Hommes	6	42,8
Administrateurs indépendants	7	50,0
Administrateurs non indépendants	7	50,0
Membres de nationalité française	8	57,1
Membres internationaux	6	42,8
Administrateurs représentant les salariés	2	14,2

* Les représentants du personnel sont inclus dans le calcul des indicateurs

Mixité

Notre Conseil d'Administration compte 7 femmes (58,3 %) ⁽¹⁾.

Âge des Administrateurs

La composition du Conseil d'Administration est équilibrée, en termes de profils, d'expériences et d'âge. Les Statuts de la Société prévoient que le nombre de membres âgés de plus de 70 ans ne peut dépasser un tiers des Administrateurs. Une condition respectée au 30 juin 2025, avec un âge moyen de 57,4 ans au sein du Conseil. Le plus jeune Administrateur est âgé de 44 ans et le plus âgé de 73 ans.

Pourcentage d'Administrateurs indépendants

Le 16 juillet 2025, après avoir passé en revue les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'Administration a confirmé que 7 de ses 12 Administrateurs (hors Administrateurs représentant les salariés) sont considérés comme indépendants. Cela signifie que plus de la moitié de ses membres sont indépendants (58,3 %), comme l'exige le Code auquel la Société se conforme.

Pour une présentation complète du Conseil d'Administration et du gouvernement d'entreprise de Pernod Ricard, voir le chapitre 2 du présent document d'enregistrement universel 2024/25.

INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration	53,8 %	58,3 %
Pourcentage d'Administrateurs indépendants	61,5 %	58,3 %

Expérience acquise qui présente un intérêt pour les secteurs, les produits et les lieux d'implantation géographique de l'entreprise

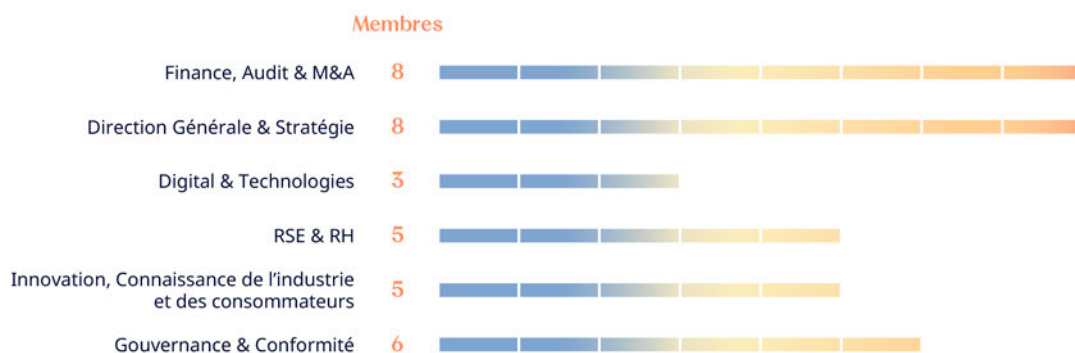
Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, les Administrateurs sont choisis pour leur expertise, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques du Groupe et de son implantation mondiale. L'expérience des membres du Conseil d'Administration est présentée plus en détail à la section 2.1.2 « Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités ».

Nationalité des Administrateurs

La composition du Conseil d'Administration reflète la présence mondiale du Groupe. Ainsi, au 30 juin 2025, six Administrateurs (42,9 %) n'étaient pas de nationalité française (y compris les Administrateurs représentant les salariés).

Expertise des Administrateurs

Avec le soutien de son Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'Administration évalue régulièrement sa composition et identifie les compétences susceptibles d'améliorer sa configuration actuelle. Le graphique ci-dessous met en évidence les domaines d'expertise les plus pertinents du Conseil d'Administration au 30 juin 2025.



Au cours de l'exercice, des profils présentant des expertises complémentaires, notamment dans les secteurs des spiritueux, des biens de consommation, ainsi que dans les domaines financiers, international et géopolitique, ont été soumis à l'approbation des actionnaires. Pour plus d'informations, voir le chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2024/25.

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

Veiller à ce que les membres du Conseil d'Administration disposent des compétences et de l'expertise appropriées en matière de développement durable, ou puissent les acquérir

Le Conseil d'Administration maintient un haut niveau de compétence en matière de développement durable parmi ses membres. Il veille à ce qu'ils actualisent régulièrement leurs connaissances afin de pouvoir superviser de manière efficace les performances environnementales et sociales du Groupe. À cet effet, une session d'une journée consacrée aux enjeux de durabilité prospective a réuni l'ensemble des administrateurs durant l'été 2023. Par ailleurs, des mises à jour régulières sur les tendances du secteur et les évolutions du Groupe leur sont communiquées, complétées par des formations spécifiques à l'activité et au secteur de la Société. Cet engagement en faveur de l'apprentissage continu leur permet d'anticiper les nouveaux défis et opportunités en matière de développement durable.

Afin de renforcer cette expertise, le Conseil d'Administration a créé en 2020 un Comité de la RSE chargé de le soutenir sur tous les sujets liés à la S&R, notamment l'examen de la stratégie S&R du Groupe, l'appréciation des risques et opportunités liés à la performance S&R, ainsi que le suivi des systèmes de reporting et des informations publiées dans le document d'enregistrement universel. Concernant l'État de durabilité, le Conseil d'Administration a instauré une réunion annuelle conjointe du Comité d'audit et du Comité de la RSE consacrée à sa revue.

En résumé, le Conseil d'Administration veille à ce que ses membres disposent d'une expertise solide et pertinente en matière de développement durable au regard des impacts, risques et opportunités auxquels le Groupe est exposé. Cette expertise fait l'objet d'une évaluation régulière et d'une démarche continue d'amélioration. Conformément à la réglementation de Pernod Ricard, les Administrateurs sont considérés comme disposant des compétences requises en matière de développement durable et de ressources humaines s'ils remplissent l'un des critères suivants :

- avoir occupé un poste de direction générale, ce qui, par nature, les expose aux enjeux de durabilité centrale à la stratégie d'une entreprise, notamment les enjeux environnementaux et sociaux, les sujets de droits humains et la lutte contre la corruption ;

- avoir siégé au Comité de la RSE du Conseil d'Administration d'une société cotée ;
- avoir exercé ou exerçant actuellement un ou plusieurs mandats électoraux ou syndicaux, acquérant ainsi une expérience des enjeux sociaux ;
- avoir occupé ou occupant actuellement une fonction liée aux activités de développement durable dans l'économie au sens large.

3.1.2.1.2 Comité Exécutif

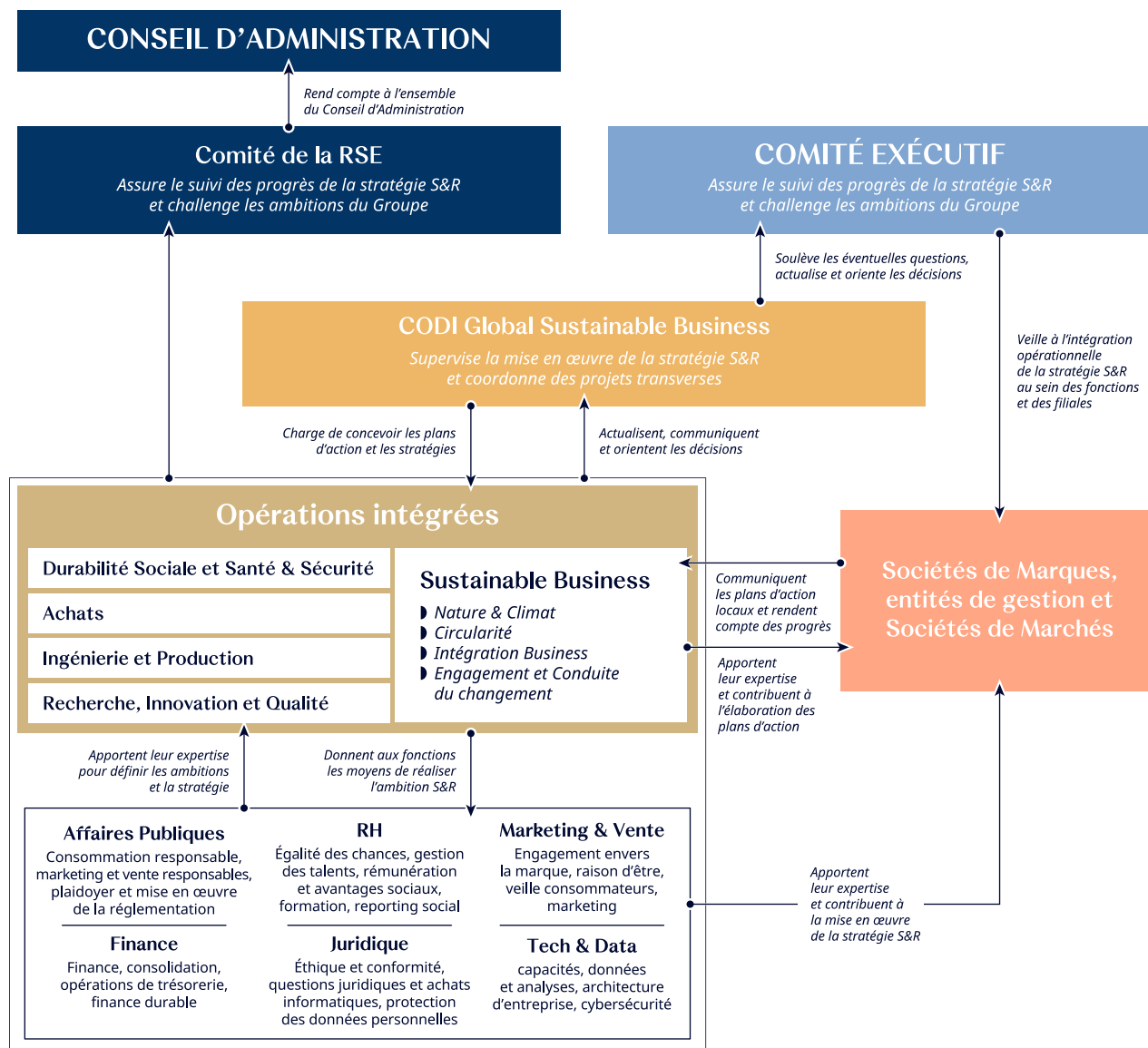
Le Comité Exécutif est l'instance permanente de coordination et de direction du Groupe. Il assiste le Président-Directeur Général dans ses missions. Plus particulièrement, le Comité Exécutif fixe les objectifs stratégiques conformément aux priorités définies par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre et pilote la performance globale. Il est composé de huit membres qui sont responsables des fonctions, divisions opérationnelles et régions à l'échelle du Groupe. Parmi eux, trois sont des femmes et trois ne sont pas de nationalité française. Par ailleurs, afin de prendre des décisions éclairées, le Comité Exécutif renforce régulièrement son expertise en matière de RSE grâce à des présentations d'experts internes. Au cours de l'exercice 2024/25, les membres du Comité Exécutif ont donc reçu une mise à jour de notre stratégie S&R axée principalement sur les questions liées au climat et à la nature.

Voir le chapitre 2, section 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 » du présent document d'enregistrement universel, pour plus d'informations sur la gouvernance du Groupe.

3.1.2.2 Gouvernance intégrée de la durabilité

3.1.2.2.1 Informations en matière de durabilité fournies aux organes de surveillance et traitées par ces organes

GOVERNANCE S&R DU GROUPE – UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE INTÉGRÉE



Comment nos organes de gouvernance sont informés des enjeux de durabilité et de quelle manière ils les traitent

Le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration sont informés de tous les impacts, risques et opportunités matériels du Groupe, y compris ceux liés à la S&R. Les experts internes des Opérations intégrées (y compris des fonctions S&R, Achats, Santé et Sécurité, Fabrication et Ingénierie, etc.), ainsi que les fonctions RH et Affaires Publiques, présentent les points d'avancement de la stratégie S&R ainsi que les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs, au moins trois fois par an.

De quelle manière le Conseil d'Administration et ses Comités prennent en considération les impacts, risques et opportunités (IRO) lorsqu'ils surveillent la stratégie de la Société, ses principales transactions et son processus de gestion des risques

Nous avons établi une structure de gouvernance robuste pour garantir la bonne mise en œuvre de la feuille de route S&R à travers le Groupe, et donc la gestion des impacts, risques et opportunités. Nous avons défini des responsabilités spécifiques et des lignes de rapport claires à tous les niveaux, des filiales au Comité de la RSE du Conseil d'Administration.

La responsabilité de la supervision des impacts, risques et opportunités matériels de Pernod Ricard est organisée comme suit :

- Au sein du Conseil d'Administration, le Comité de la RSE supervise l'avancement de la stratégie S&R et la mise en œuvre de la feuille de route. Par ailleurs, les membres du Comité d'audit et du Comité de la RSE se réunissent une fois par an en comité joint pour revoir le reporting de durabilité et veiller à la conformité du Groupe. Les deux comités, qui rendent compte au Conseil d'Administration, supervisent la gestion des impacts, risques et opportunités liés à l'ESG.
- Les informations portant sur le reporting de durabilité et la mise en œuvre de la CSRD sont régulièrement fournies depuis 2024 par la Vice-Présidente Exécutive Finance et IT et la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE. Cela permet d'assurer une gouvernance solide et de fixer des priorités dans l'ensemble du Groupe. Les impacts, risques et opportunités sont également présentés au Président-Directeur Général ainsi qu'à tous les membres du Comité Exécutif afin de s'assurer qu'ils comprennent les enjeux et sont en mesure de prendre des décisions éclairées. Des points d'avancement sur les progrès accomplis dans le cadre de la stratégie S&R et les principaux programmes du Groupe sont présentés au Comité Exécutif trois fois par an.

Comment la direction contribue aux processus et procédures utilisés en matière de gouvernance pour contrôler et surveiller les IRO

Depuis janvier 2024, Maria Pia De Caro – précédemment Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées – est également responsable de la S&R. Elle occupe désormais le poste de Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE. Ce changement inscrit pleinement le développement durable au cœur des Opérations et du cadre de gouvernance de la Société.

Les IRO sont suivis et gérés selon un processus spécifique :

- Contrôle exécutif : dans le cadre de ce modèle de gouvernance, les questions de durabilité et les IRO associés sont traités au niveau décisionnel le plus élevé.

- Gestion opérationnelle : en tant que membre de l'équipe des Opérations intégrées, la Directrice Générale RSE Groupe supervise l'équipe Global Sustainable Business qui rassemble des spécialistes de l'action climatique, de l'agriculture régénératrice, de la gestion de l'eau, de la circularité, du reporting et de l'engagement.
- Collaboration transverse : l'équipe Global Sustainable Business collabore activement avec des experts d'autres fonctions clés pour concevoir et mettre en œuvre la feuille de route S&R, et rendre compte de son état d'avancement dans l'ensemble du Groupe et au sein de ses filiales. En outre, le CODI Sustainable Business, composé de différentes fonctions (Sustainable Business, Durabilité sociale et Santé et Sécurité, Finance, Achats, Affaires Publiques, Fabrication et Ingénierie ainsi que les Ressources Humaines), se réunit chaque mois pour superviser la mise en œuvre de la stratégie S&R et coordonner les projets transverses. Afin de se préparer à la CSRD, les équipes Sustainable Business et Finance ont uni leurs forces aux équipes Tech et Data pour s'aligner sur les normes de reporting financier et extra-financier et veiller à leur bonne intégration dans les outils de reporting du Groupe et les processus de gestion des données.

Comment les organes de gouvernance supervisent la détermination de cibles concernant les impacts, risques et opportunités matériels, et comment ils suivent leur progression

Les cibles de gestion des IRO sont déterminées et suivies de différentes manières :

Au sein du Conseil d'Administration :

- Le Comité de la RSE reçoit régulièrement des informations sur les piliers de la stratégie S&R et, le cas échéant, sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. Il partage les données pertinentes avec le Conseil d'Administration.
- Le Comité joint d'Audit et RSE se réunit chaque année pour examiner l'État de durabilité, conformément aux exigences de la CSRD, et partage ses conclusions avec le Conseil d'Administration.

Au sein du Comité Exécutif :

- La Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE fournit des rapports réguliers sur l'état d'avancement de la stratégie S&R et, avec la Vice-Présidente Exécutive Finance et IT, fait part de l'avancement du reporting CSRD. Elles peuvent ainsi suggérer la définition de nouveaux indicateurs et objectifs afin d'améliorer la gestion des IRO. Si le Président-Directeur Général approuve ces suggestions, elles sont ensuite présentées au Conseil d'Administration ainsi qu'au(x) comité(s) compétent(s) du Conseil.

Dans le cadre de la gestion de ses IRO, Pernod Ricard met en place des contrôles et des procédures spécifiques visant à gérer les impacts liés au devoir de vigilance et à la lutte contre la corruption. Ces contrôles et procédures sont intégrés aux systèmes opérationnels des fonctions et divisions opérationnelles concernées (les Achats par exemple). Dans le cadre de son processus de gestion des risques, le Groupe prend également en compte les risques et opportunités en matière de durabilité. Pour plus d'informations sur les principaux risques du Groupe, voir le chapitre 4 « Gestion des risques » du présent document d'enregistrement universel.

Liste des IRO matériels traités par le Conseil d'Administration et ses Comités

Sur les 132 IRO identifiés, 77 ont été considérés comme matériels et 55 comme non matériels. Au cours de l'exercice 2024/25, le Conseil d'Administration et ses Comités ont traité les IRO suivants, parmi les 77 considérés comme matériels :

INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Informations en matière de gouvernance du Conseil d'Administration

IRO matériels traités	Actions menées	Organe de gouvernance	Date
Tous les IRO – Analyse de double matérialité	Présentation des sujets matériels du point de vue de la CSRD et des IRO identifiés	Comité Exécutif	Avril 2024
Tous les IRO	Présentation et initiation au règlement CSRD	Conseil d'Administration	Juin 2024
Tous les IRO – Analyse de double matérialité	Réunion jointe sur la mise en œuvre de la directive CSRD et la nomination des auditeurs de durabilité	Comités d'audit et de la RSE	Juillet 2024
IRO environnementaux	Présentation de la performance de la stratégie S&R pour l'exercice 2023/24	Comité de la RSE	Octobre 2025
IRO sociaux	Présentation de la performance de la stratégie S&R pour l'exercice 2023/24	Comité de la RSE	Octobre 2025
Tous les IRO	Informations sur la mise en œuvre de la CSRD	Comité de la RSE	Février 2025
Tous les IRO	Informations sur la mise en œuvre de la CSRD	Comité d'audit	Février 2025
IRO environnementaux	Présentation de l'évolution de la stratégie S&R	Comité Exécutif	Mars et juin 2025
IRO sociaux	Présentation de l'évolution de la stratégie S&R	Comité Exécutif	Mars et juin 2025
Tous les IRO	Informations sur la mise en œuvre de la CSRD	Comité d'audit	Juin 2025
Tous les IRO	Informations sur la mise en œuvre de la CSRD	Comité de la RSE	Juillet 2025

3.1.2.2.2 Mécanismes d'incitation liés à des enjeux de durabilité

La S&R étant une priorité essentielle pour Pernod Ricard, le Groupe utilise les cibles de durabilité pour déterminer la rémunération annuelle variable des Dirigeants Mandataires Sociaux, ainsi que l'attribution d'intéressement à long terme. La rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'Administration n'inclut pas de critère de durabilité.

Rémunération des cadres dirigeants liée aux performances dans le domaine climatique

La mise en œuvre effective de la feuille de route « Préserver pour partager » et de projets S&R font partie des critères qualitatifs de la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général.

Pour ce qui est de l'intéressement à long terme, les conditions de performance internes desquelles dépend l'attribution d'actions de performance incluent un critère extra-financier, complétant le critère de performance financière interne. L'une des quatre composantes de ce critère consiste à mettre en œuvre la feuille de route en vue d'atteindre, sur nos sites, d'ici 2030, les cibles de réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 alignés sur les recommandations de la SBTi. Ce critère s'applique aux actions de performance attribuées au Président-Directeur Général et à tous les dirigeants.

Proportion de rémunérations variables qui dépendent de cibles et/ou d'impacts en matière de durabilité

Rémunération annuelle variable

Pour l'exercice 2024/25, 18 % de la rémunération annuelle variable cible du Président-Directeur Général et 20 % de celle des membres du Comité Exécutif sont alloués à des cibles en matière de durabilité.

En ce qui concerne le Président-Directeur Général, ces cibles sont réparties entre quatre domaines : l'égalité des chances, la santé et la sécurité, la nature et le climat, et l'impact carbone.

La rémunération annuelle variable de tous les dirigeants comprend également des critères de durabilité, alignés sur les objectifs du Président-Directeur Général et adaptés à leur entité ou marché respectif.

Rémunération variable à long terme

Le package de rémunération du Président-Directeur Général comprend une attribution annuelle d'actions de performance, conçues pour l'inciter à atteindre les objectifs à long terme du Groupe et à rapprocher les intérêts de la Société de ceux de ses actionnaires. Depuis l'exercice 2021/22, 20 % de l'attribution (valeur IFRS) est soumise à une condition de réalisation d'objectifs de durabilité dans quatre domaines, que sont le carbone, l'eau, la consommation responsable et les salariés. Ces critères s'appliquent également aux actions de performance attribuées à l'ensemble des dirigeants.

Niveau d’approbation des mécanismes d’incitation

La rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux est étudiée et proposée par le Comité des rémunérations au Conseil d’Administration. Ce dernier analyse chaque année les règles de détermination de la part variable afin de veiller à la conformité avec les objectifs stratégiques à court, moyen et long terme de Pernod Ricard. Il veille également à la cohérence entre les politiques de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux et des membres du Comité Exécutif.

La politique de rémunération intègre des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe. Elle est proposée par le Comité des rémunérations, approuvée par le Conseil d’Administration et formellement adoptée par l’Assemblée Générale. Cette stratégie vise à atteindre une croissance profitable sur le long terme en agissant de manière responsable et dans le respect de l’intérêt de Pernod Ricard et de celui de ses actionnaires. La politique met en corrélation la rémunération avec la performance à court et à long terme du Groupe en engageant les dirigeants dans des plans d’intéressement fondés sur des actions.

Pour de plus amples informations sur la rémunération des dirigeants, voir le chapitre 2, section 6 du présent document d’enregistrement universel.

3.1.2.2.3 Due diligence

Depuis 2017, conformément à la loi française sur le devoir de vigilance, Pernod Ricard met en œuvre des processus et des mesures (voir la section 3.8 « Plan de vigilance ») visant à identifier, prévenir, atténuer et rendre compte des impacts environnementaux et sociaux de ses opérations et de ses chaînes de valeur. Il s’agit notamment d’évaluer et de traiter les risques liés aux droits humains, à la protection de l’environnement et à la bonne gouvernance. Le tableau ci-dessous précise les sections du présent État de durabilité contenant des informations sur notre processus de *due diligence*.

Éléments essentiels de la <i>due diligence</i>	Paragraphes au sein de l’état de durabilité
Intégrer la <i>due diligence</i> dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	La S&R en bref
Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de <i>due diligence</i>	3.1.3.2 Dialogue avec les parties prenantes
Identifier et évaluer les impacts négatifs	3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités
Agir pour remédier à ces impacts négatifs	3.2 Informations environnementales 3.3 Informations sociales
Suivre l’efficacité de ces efforts et communiquer	3.4 Informations sur la gouvernance

3.1.2.2.4 Processus de gestion des informations en matière de durabilité

Description de la gestion des risques et contrôles internes concernant l’information en matière de durabilité

Le mécanisme de contrôle interne de Pernod Ricard concernant l’information en matière de durabilité, qui couvre la collecte, la validation et le reporting des données, est supervisé par l’équipe Global Sustainable Business dans le but de prévenir et d’atténuer les risques. Nous définissons clairement les rôles et les responsabilités dans le cadre du mécanisme de contrôle et nous révisons régulièrement les procédures afin de garantir l’exactitude et la fiabilité de nos données. Les données sont collectées via différents outils gérés par des experts internes, ce qui garantit la fiabilité et la robustesse des données publiées par les filiales. Les processus de collecte, de reporting, de consolidation et de contrôle sont définis dans des instructions partagées aux filiales ainsi que dans les protocoles de reporting thématique. Les informations publiées dans le présent État de durabilité sont validées au niveau local par les filiales avant d’être examinées, consolidées et approuvées par les fonctions centrales. Le Conseil d’Administration confie des tâches spécifiques liées au reporting de durabilité à son Comité de la RSE, qui lui transmet ses avis et recommandations et prépare les sujets à soumettre à son approbation.

Méthode d’évaluation des risques

Depuis l’exercice 2023/24, nous avons identifié et évalué les risques de la manière suivante :

- **revue annuelle** de la cartographie des risques du Groupe et prise en compte des évolutions majeures de l’environnement de risques ;
- **renforcement des contrôles internes ;**
- **mise en œuvre d’un questionnaire d’auto-évaluation** relatif au contrôle interne et à la gestion des risques conformément au cadre de référence de l’AMF ;
- **réalisation de missions d’audit** auprès de quelques filiales pour s’assurer de la bonne application de nos principes de contrôle interne et revoir les processus en place, les meilleures pratiques et les potentiels axes d’amélioration.

Notre cartographie des risques présente et classe les risques en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité d’occurrence. Certains de ces risques sont liés à la notion de développement durable. Nous avons mis en place une méthodologie spécifique afin de garantir que ces risques, ainsi que les opportunités éventuelles, soient correctement identifiés et cartographiés. Tout risque et opportunité extra-financiers ainsi identifiés sont ensuite présentés et validés par le Comité Exécutif et le Comité de la RSE du Conseil d’Administration.

Principaux risques identifiés et stratégies d'atténuation

Le tableau ci-dessous présente les principaux risques identifiés par Pernod Ricard ainsi que les stratégies mises en œuvre pour les atténuer.

Risque identifié	Stratégie d'atténuation
Fiabilité et robustesse des données collectées au niveau local	- Amélioration de la fréquence des rapports au Siège du Groupe - Contrôles par des experts fonctionnels mondiaux - Webinaires sur les attentes en matière de reporting et la diffusion d'instructions relatives au reporting thématique - Approbation au niveau local des données communiquées dans le cadre du reporting S&R
Erreurs dans le calcul des indicateurs clés de performance consolidés	- Mise en œuvre et déploiement d'un nouvel outil de consolidation et référentiel de données au niveau du Groupe afin d'automatiser la plupart des calculs - Utilisation d'outils technologiques pour collecter, regrouper et calculer certaines données (telles que les émissions des scopes 1 et 2), afin d'éviter les saisies et les calculs manuels - Formalisation de protocoles de reporting détaillant les méthodes et processus de calcul, ainsi que les rôles et responsabilités

Intégration des conclusions de l'évaluation des risques et des contrôles internes dans le processus de reporting de durabilité

Pernod Ricard intègre de manière proactive les conclusions de ses analyses de risques et de ses contrôles internes dans le processus de reporting de durabilité afin d'assurer une amélioration continue. Le Groupe vérifie que les conclusions de ses évaluations et de ses audits sont exactes et apporte les corrections nécessaires. Il suit également les évolutions dans ce domaine afin de se tenir informé des meilleures pratiques, des lois et réglementations en vigueur et de les appliquer à ses procédures. Cette année, nous avons formalisé les contrôles locaux au sein de nos filiales afin d'améliorer le reporting S&R et les avons intégrés à nos principes de contrôle interne. Ces lignes directrices seront actualisées au cours du prochain exercice pour refléter les nouvelles politiques issues du premier cycle de reporting CSRD et assurer une mise en œuvre locale uniforme. En outre, ces principes évolueront pour devenir plus normatifs, renforçant progressivement la précision du reporting grâce aux contrôles développés au niveau local.

Communication périodique des conclusions de l'évaluation des risques au Conseil d'Administration ou à ses Comités

Les évaluations des risques, les contrôles internes et les procédures d'amélioration continue sont régulièrement communiqués au Comité de la RSE, qui informe ensuite le Conseil d'Administration. En outre, un comité conjoint composé de membres du Comité d'audit et du Comité de la RSE se réunit chaque année pour examiner les conclusions et les risques potentiels liés au reporting.

3.1.3 Stratégie

3.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur

Pernod Ricard ne réalise aucun chiffre d'affaires dans des secteurs ou activités interdits sur certains marchés, et n'est pas actif dans :

- le secteur des combustibles fossiles (charbon, pétrole et gaz) ;

- la production de produits chimiques ;
- les armes controversées ;
- la culture et la production de tabac.

	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Nombre total de salariés (effectif) *	19 557	18 224
Chiffre d'affaires total	11 598 401 €	10 959 464 €

* Conformément aux exigences de la CSRD, les variations de périmètre pour l'exercice 2024/25 ne s'appliquent pas aux données publiées pour l'exercice 2023/24.

La stratégie de Pernod Ricard, présentée au chapitre 1, vise à générer une croissance durable, rentable et responsable. Dans un secteur en pleine mutation, cela implique d'instaurer une culture collective, fondée sur la convivialité. C'est dans cet esprit que Pernod Ricard déploie depuis 2015 son « Mindset for Growth : la convivialité » (voir la section 1.5.1.1), afin que chaque salarié trouve un sens concret à son travail, au service de la performance du Groupe.

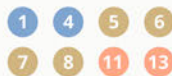
Acteur ancré dans ses terroirs, Pernod Ricard répond de manière proactive aux défis sociaux et environnementaux d'aujourd'hui et de demain. C'est dans cette optique que la feuille de route S&R « Préserver pour partager » a été lancée en 2019, plaçant la durabilité et la responsabilité sociale au cœur de la vision du Groupe.



Approvisionnement

Nous collaborons avec des agriculteurs et des fournisseurs dans plus de 60 pays pour préserver durablement plus de 350 terroirs, assurant la pérennité d'environ 100 ingrédients naturels utilisés dans la fabrication de nos produits.

IRO *



Principaux leviers



Parties prenantes principales

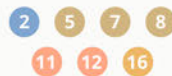
- Universités, recherche et innovation
- Communautés
- Pairs
- Planète
- Organismes de réglementation, société civile
- Fournisseurs



Production

Nous cultivons notre savoir-faire unique pour développer des produits de grande qualité, intégrant une conception circulaire de la fabrication au conditionnement, tout en garantissant le respect des normes en matière de santé, de sécurité et d'environnement.

IRO *



Principaux leviers



Parties prenantes principales

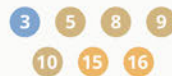
- Universités, recherche et innovation
- Communautés
- Salariés
- Planète
- Organismes de réglementation



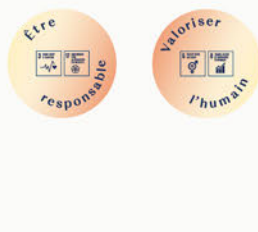
Marketing & Vente

Nous utilisons les données et les technologies émergentes pour une commercialisation efficace et responsable de nos produits, offrant une expérience mémorable tout en sensibilisant à la consommation responsable et en agissant contre les comportements à risque.

IRO *



Principaux leviers



Parties prenantes principales

- Consommateurs
- Salariés
- Planète
- Organismes de réglementation, société civile
- Fournisseurs



Distribution

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

IRO *



Principaux leviers



Parties prenantes principales

- Communautés
- Planète
- Organismes de réglementation
- Fournisseurs

AMONT

ACTIVITÉS

AVAL



Moments de convivialité

Nous cultivons la magie des relations humaines en préservant pour mieux partager. Nous nous attachons à créer des moments de convivialité durables et responsables, qui sont respectueux de l'humain et de la nature.

IRO *

3 9 10

Principaux leviers



Parties prenantes principales

- › Consommateurs
- › Clients (*on-trade* et *off-trade*)
- › Planète
- › Organismes de réglementation, société civile



Fin de vie de nos produits

Nous réduisons les déchets et favorisons la réutilisation tout au long du cycle de vie de nos produits, en valorisant les sous-produits de distillation et en développant des infrastructures de recyclage, afin de préserver la valeur créée.

IRO *

1 7 8

Principaux leviers



Parties prenantes principales

- › Universités, recherche et innovation
- › Consommateurs
- › Pairs
- › Planète
- › Organismes de réglementation, société civile
- › Fournisseurs

PRINCIPAUX IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS ESG

Impacts positifs

- 1 Mise en place de la réutilisation des sous-produits dans le cadre d'un modèle de circularité
- 2 Promotion de l'égalité des chances pour tous par le biais d'actions efficaces
- 3 Sensibilisation à la consommation responsable et à la modération
- 4 Influence positive des pratiques éthiques

Impacts négatifs

- 5 Contribution à l'effet de serre mondial
- 6 Pollution liée aux activités agricoles et industrielles, impacts sur l'eau et la biodiversité
- 7 Production de déchets
- 8 Détérioration de la santé mentale et physique des travailleurs
- 9 Produits défectueux ou de qualité inférieure aux normes
- 10 Manque d'accès à des informations de qualité sur la consommation responsable

Risques

- 11 Pénurie de matières premières essentielles
- 12 Diminution de l'attractivité et de la fidélisation des talents
- 13 Pratiques irresponsables ou inappropriées en matière de publicité et de marketing
- 14 Mauvaise gestion de nos chaînes d'approvisionnement

Opportunités

- 15 Promotion de la consommation responsable comme facteur de différenciation pour nos marques
- 16 Amélioration de l'engagement et de l'efficacité grâce à notre culture d'entreprise

* Impacts, risques et opportunités.

Cette feuille de route, qui couvre l'ensemble des activités de Pernod Ricard, du terroir au comptoir, repose sur quatre piliers et s'appuie sur des indicateurs clés de performance décrits dans la section « Notre stratégie S&R en bref » :

Pilier	Description du pilier, en relation avec les produits et services de Pernod Ricard	Parties prenantes associées	Lien avec les zones géographiques de Pernod Ricard	Section(s) correspondante(s)
Préserver nos terroirs	Les produits Pernod Ricard tirent leur caractère du territoire dont ils sont issus. Le Groupe compte une centaine d'ingrédients répartis sur plus de 150 terroirs clés. Ce pilier vise notamment à répondre au défi du changement climatique et à la nécessité de préserver chaque terroir et les communautés qui l'occupent.	- Biodiversité / Environnement - Communautés locales	Toutes les zones où Pernod Ricard opère et s'approvisionne en matières premières	3.2.1 Changement climatique 3.2.2 Pollution 3.2.3 Ressources hydriques et marines 3.2.4 Biodiversité et écosystèmes
Valoriser l'humain	La culture de convivialité demeure un pilier central de Pernod Ricard permettant d'allier bien-être au travail, performance et innovation. Cela passe par un programme de santé et de sécurité déployé sur tous les sites, des programmes dédiés à l'équité et des plans de formation en ligne avec la stratégie du Groupe.	Salariés	Toutes les zones où Pernod Ricard opère	3.3.1 Effectifs de l'entreprise
Agir circulaire	Aucune ressource n'est inépuisable et les ressources planétaires sont soumises à de très fortes pressions. Pour y remédier, Pernod Ricard s'oriente vers un modèle de production et de distribution moins carboné et plus circulaire, qui vise à respecter les écosystèmes et les limites planétaires.	- Biodiversité / Environnement - Salariés - Fournisseurs - Clients	Toutes les zones où Pernod Ricard opère et vend ses produits	3.2.1 Changement climatique 3.2.3 Ressources hydriques et marines 3.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire
Être responsable	Pernod Ricard s'engage à promouvoir la modération comme un choix conscient et inspirant, afin de façonner un monde convivial où l'alcool est consommé de manière responsable et sans risque. Cela inclut des formations, des campagnes de sensibilisation et des pratiques de marketing responsable, ainsi que des recommandations sur nos bouteilles pour permettre des choix éclairés.	- Salariés - Clients et consommateurs	Toutes les zones où Pernod Ricard vend ses produits	3.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux

La stratégie S&R est donc pleinement intégrée à la stratégie globale du Groupe à plusieurs égards. En ligne avec son pilier Être responsable et sa stratégie de premiumisation, Pernod Ricard souhaite encourager une consommation d'alcool plus responsable, en ciblant les consommateurs qui recherchent avant tout la qualité. Par ailleurs, sa stratégie de digitalisation et l'intégration de solutions de connaissance client (*Know Your Customer*, KYC) basées sur l'intelligence artificielle s'inscrivent à la fois dans un plan de formation tourné vers l'avenir et dans une ambition visant à mieux connaître les consommateurs pour leur adresser le bon produit, au bon moment. Enfin, les piliers Préserver nos terroirs et Agir circulaire sont étroitement liés à l'ambition du Groupe de concilier croissance, durabilité et responsabilité, en préservant les savoir-faire tout en encourageant l'innovation, nous veillons au respect des écosystèmes, des limites planétaires et des communautés locales.

3.1.3.2 Dialogue avec les parties prenantes

Chez Pernod Ricard, nous sommes convaincus que la création de valeur à long terme repose sur une compréhension approfondie de nos parties prenantes, de leurs intérêts et points de vue, des enjeux auxquels ils sont confrontés ainsi que de leurs attentes vis-à-vis de notre stratégie et de notre modèle économique. Bien qu'il n'existe aucune approche globale au dialogue avec les parties prenantes à travers le Groupe, Pernod Ricard s'engage activement auprès d'elles par le biais d'interactions ciblées et significatives aux niveaux mondial et local. Ces échanges sont conçus pour garantir que notre trajectoire de durabilité est façonnée par des points de vue diversifiés. À titre d'exemple, dans le cadre de la mise à jour de notre stratégie S&R au cours de l'exercice 2024/25, nous avons mené une consultation spécifique auprès d'une trentaine de parties prenantes, dont des représentants de la société civile, des clients, des experts, des pairs, des fournisseurs et la communauté des investisseurs. Nous avons également réalisé une enquête interne ouverte à l'ensemble de nos salariés, à laquelle plus de 220 personnes ont

Toutes les cibles S&R du Groupe présentées dans les différentes sections ESRS ont été fixées sur la base des expertises en interne et ont été approuvées par le Top Management en 2019. La stratégie S&R et les engagements qui en découlent ont été établis à la suite de consultations approfondies avec plus de 300 parties prenantes internes et externes. Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe a lancé une initiative visant à réviser et actualiser ses cibles, qui sera communiquée dans les mois à venir.

À ce jour, Pernod Ricard n'a pas encore réalisé l'évaluation de ses produits, de ses marchés ou de ses principaux groupes de clients au regard de ses objectifs en matière de durabilité.

répondu. L'objectif était de recueillir leurs points de vue sur notre stratégie, nos engagements et nos cibles actuels, et d'intégrer leurs idées dans la nouvelle stratégie S&R ainsi que dans la gestion de nos impacts, risques et opportunités (IROs).

Identification et cartographie des parties prenantes

Nos parties prenantes sont identifiées tout au long de la chaîne de valeur, en amont comme en aval. Elles comprennent notamment les salariés, les consommateurs, les clients, les fournisseurs (y compris les agriculteurs), les communautés locales, les ONG, les actionnaires, les autorités publiques, les partenaires universitaires et les associations sectorielles. Cette cartographie est mise à jour dans le cadre de notre analyse de double matérialité, conformément aux exigences de la CSRD.

PARTIES PRENANTES DE PERNOD RICARD



* Organisations non gouvernementales.

Engagement

L'engagement auprès des parties prenantes se fait par différents canaux, notamment des consultations thématiques, des partenariats, des enquêtes et la participation à des coalitions sectorielles. Elle prend diverses formes, souvent à l'initiative d'équipes locales ou d'initiatives au niveau de la marque, qui comprennent :

- des consultations ciblées sur des sujets spécifiques (par exemple, la biodiversité, la consommation responsable) ;
- des partenariats avec des ONG et des institutions universitaires ;
- la participation à des coalitions sectorielles telles que l'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD), la *Beverage Industry Environmental Roundtable* (BIER) et le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) ;
- le dialogue avec les communautés locales dans le cadre de projets agricoles ou industriels ;
- des enquêtes internes et externes visant à connaître les attentes sociales et environnementales.

Ces interactions nous permettent d'identifier les principaux sujets de durabilité et d'adapter nos politiques en conséquence, en particulier dans le cadre de notre feuille de route « Préserver pour partager » qui s'articule autour de quatre piliers : Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire et Être responsable.

Intégration stratégique et initiatives récentes

Tout au long de notre chaîne de valeur, les échanges avec nos parties prenantes nous aident à ajuster et à réviser notre stratégie de durabilité afin de garantir la résilience de notre modèle économique. Au cours de l'exercice 2024/25, dans le cadre de la mise à jour de notre stratégie Sustainability & Responsibility (S&R), nous avons mené une consultation spécifique auprès d'une trentaine de parties prenantes, dont des représentants de la société civile, des clients, des experts, des pairs, des fournisseurs et la communauté des investisseurs. Cette initiative visait à recueillir leurs points de vue sur notre stratégie, nos engagements et nos cibles actuels, et à intégrer leurs retours dans la nouvelle feuille de route S&R approuvée par le Comité Exécutif, qui sera publiée à l'automne 2025.

Ces informations nous ont permis d'affiner nos priorités stratégiques et de veiller à ce que nos actions de durabilité soient en phase avec les attentes des parties prenantes. Nous entretenons également des relations transparentes et de confiance avec nos investisseurs, notamment par le biais d'échanges et d'informations axés sur le développement durable.

Amélioration continue

Au fur et à mesure de l'évolution de notre trajectoire de durabilité, nous explorons des façons d'améliorer la cohérence et la profondeur de nos pratiques en matière de dialogue avec les parties prenantes. Cela peut inclure l'élargissement de notre participation à des plateformes multipartites et à des partenariats public-privé, dans le but de développer conjointement des solutions aux enjeux communs de durabilité et de renforcer notre rôle en tant qu'acteur industriel responsable.

CANAUX DE PERNOD RICARD POUR DIALOGUER AVEC SES PARTIES PRENANTES

Groupe de parties prenantes	Canaux de dialogue	Principaux sujets abordés	Résultats/actions
Salariés	- Enquête mondiale annuelle sur l'engagement (« I Say ») - Plateformes et réseaux internes - Assemblées générales des dirigeants et sessions d'écoute à l'échelle locale - Sessions de formation en ligne et sur site - Entretien annuel et échanges réguliers - Dialogue régulier avec les représentants du personnel et les syndicats (Comité d'entreprise français et européen, etc.) - Mécanisme d'alerte	- Développement de carrière - Égalité des chances - Bien-être - Santé et sécurité - Équilibre entre vie professionnelle et vie privée - Culture de la consommation responsable	- Chartes et politiques internes (y compris le Code de Conduite des Affaires, la Politique sociale Groupe, la Santé et la Sécurité, etc.) - Conventions collectives - Avantages sociaux - Intégration de critères de développement durable dans les performances et les mécanismes d'incitation du Groupe - Signature des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies - Groupes de ressources pour les employés - E-learning
Clients et consommateurs	- Activations et expériences des marques et Maisons de Marques - Plateformes digitales et réseaux sociaux - Études de marché et boucles de rétroaction - Réunions régulières avec les équipes Développement commercial - Mécanismes de traitement des plaintes	- Qualité des produits et innovation - Transparence et traçabilité - Développement durable - Consommation et marketing responsables - Tendances de consommation	- Élargissement du portefeuille de produits à faible teneur en alcool ou sans alcool - QR codes sur les étiquettes des bouteilles permettant d'obtenir des informations sur les produits et des conseils en matière de consommation responsable - Initiatives et partenariats en matière de consommation responsable (y compris Tomorrowland) - Lancement de la formation destinée aux barmen « Bar World of Tomorrow »
Actionnaires et investisseurs	- Assemblée Générale Annuelle - Diffusion des résultats trimestriels - Roadshows annuels dédiés à la gouvernance - Réunions thématiques - Informations ESG et reporting de durabilité - Questionnaires écrits	- Performances financières - Tendances du marché - Stratégie et perspectives à long terme - Intégration et performance ESG - Gouvernance	- Amélioration du reporting ESG conformément aux cadres et réglementations en la matière - Efficacité et résilience opérationnelles démontrées
Fournisseurs et partenaires	- Questionnaires à destination des acheteurs et fournisseurs - Réunions régulières avec les partenaires commerciaux - Audits et évaluations de la durabilité - Programmes conjoints d'innovation et d'approvisionnement	- Stratégie d'approvisionnement - Normes en matière d'achats (approvisionnement éthique, droits humains, impact sur l'environnement, etc.) - Cadres juridiques	- Standards Fournisseurs - Analyse EcoVadis et SMETA - Promotion et aide à la mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice - Participation aux feuilles de route de décarbonation - Co-développement de solutions d'éco-emballages - Alliances en matière de décarbonation (REfresh, Zero Emission Maritime Buyers Alliance (ZEMBA), etc.)
Communautés	- Partenariats et initiatives locales avec des ONG * et des organisations à but non lucratif - Sensibilisation des communautés - Volontariat salarié	- Pratiques agricoles - Accès à l'eau potable - Sites de fabrication - Conditions de vie	- Financement d'initiatives communautaires (par exemple, fondations en Inde et en Afrique du Sud) - Partenariat à long terme avec l'Erasmus Student Network afin de lutter contre le <i>binge drinking</i> (avec des programmes tels que « Responsible Party », « Drink More Water », etc.) - Partenariat avec Young One World - Organisation du Responsib'All Day depuis 2011
Régulateurs et décideurs politiques	- Autorités régionales et organismes gouvernementaux - Associations sectorielles et commerciales (par exemple, IARD, spiritsEUROPE) - Consultations sur les politiques publiques	- Marketing et commercialisation - Réglementation sur l'alcool - Fiscalité et commerce - Normes en matière de durabilité	- Inscrit au répertoire de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) - Adoption de principes communs de marketing responsable - Participation aux échanges sur la sécurité alimentaire et la politique commerciale
Planète et société	- Coalitions stratégiques et adhésions (WBCSD, BIER, Pacte mondial des Nations Unies, etc.) - Participation à des forums et conférences mondiaux - Réunions régulières avec des universitaires et des experts de terrain	- Action en faveur du climat - Gestion de l'eau - Modèles circulaires - Équité sociale et droits humains - Consommation responsable - Égalité des chances	- Partenariat mondial avec ecoSpirits - Programmes de sensibilisation conjoints - Initiatives de consommation responsable - Objectifs SBTi - Soutien à la défense des droits humains

* Organisations non gouvernementales.

3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique de Pernod Ricard

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, et en tenant compte à la fois de ses propres activités et de celles de l'ensemble de sa chaîne de valeur, en amont comme en aval, Pernod Ricard a identifié plusieurs impacts, risques et opportunités matériels (IRO). Afin de préciser la notation de ces IRO, et conformément aux attentes de l'ESRS 1 sur la définition de la matérialité, le Groupe a également spécifié :

- si l'effet de ces IRO est réel ou potentiel ;
- si ces IRO affectent la population ou l'environnement ;
- s'il existe des liens entre ces IRO et la stratégie ou le modèle économique de Pernod Ricard ; et
- les horizons temporels associés à ces IRO.

Cet exercice a été réalisé en tenant compte du modèle économique et de la stratégie de Pernod Ricard. Les IRO et les thèmes ont été évalués sur la base d'estimations. Le Groupe en traite déjà certains au travers de politiques et d'actions présentées dans les informations thématiques à publier selon les ESRS.

Une analyse interne a été réalisée pour examiner les impacts financiers actuels des risques et opportunités environnementaux pour le Groupe. Pour le moment, l'analyse ne fait pas état d'impact matériel sur les états financiers de Pernod Ricard. Ces risques peuvent toutefois influencer les décisions stratégiques du Groupe. Pour plus d'informations, voir la section sur les risques du chapitre 6.

Pour mieux comprendre le lien entre les IRO et nos politiques, actions, cibles et indicateurs associés, nous les avons inclus dans les informations thématiques à publier selon les ESRS dans le présent État de durabilité. Outre ces tableaux, la CSRD requiert un certain nombre d'éléments descriptifs relatifs aux IRO identifiés dans les informations thématiques à publier selon les ESRS E1, E4, S1, S2, S3 et S4. Ceux-ci figurent dans les sections suivantes des ESRS :

- **ESRS E1** : section 3.2.1.3.2 - Impacts, risques et opportunités matériels liés au climat et leur interaction avec la stratégie
- **ESRS E4** : section 3.2.4.2 - Impacts, risques et opportunités matériels liés à la nature et leur interaction avec la stratégie
- **ESRS S1** : section 3.3.1.2 Stratégie – Description des impacts, risques et opportunités sociaux matériels liés au personnel, ainsi que de leur impact sur la stratégie
- **ESRS S2** : section 3.3.2.3 Stratégie – Description des impacts, risques et opportunités matériels sociaux liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que de leur interaction avec la stratégie de l'entreprise
- **ESRS S3** : section 3.3.3.2.1 - Présentation des communautés affectées de Pernod Ricard et des impacts matériels potentiels associés – Description des impacts, risques et opportunités matériels des communautés affectées
- **ESRS S4** : section 3.3.4.2 – Stratégie et section 3.3.4.3 - Description des impacts, risques et opportunités matériels

3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.1.4.1 Identification des impacts, risques et opportunités et analyse de double matérialité

Méthodologies et hypothèses

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a réalisé sa première analyse de double matérialité, qui comprenait l'identification des IRO pour s'aligner sur les exigences de la CSRD et déterminer la matérialité de ses impacts sur la société et l'environnement, ainsi que les risques financiers et les opportunités de création de valeur. Les travaux ont porté sur des sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance, sur la base des ESRS.

L'analyse de double matérialité vise à identifier les sujets de durabilité qui reflètent :

- la matérialité d'impact, à savoir les impacts matériels, potentiels ou réels, positifs ou négatifs, des activités et de la chaîne de valeur du Groupe sur la population et l'environnement, également appelés « impacts externes » ; et
- la matérialité financière, c'est-à-dire les effets financiers matériels, potentiels ou réels, positifs (opportunités) et négatifs (risques) des questions de durabilité sur la performance financière du Groupe, appelés « impacts internes ».

Périmètre de l'analyse de double matérialité

L'analyse de double matérialité, réalisée au niveau du Groupe, tient compte de l'ensemble de la chaîne de valeur, en la divisant en trois : l'amont, les activités propres et l'aval. Elle prend également en compte toutes les parties prenantes susceptibles d'être affectées, directement ou indirectement, par les activités de Pernod Ricard. L'analyse s'est concentrée sur les risques et les opportunités, ainsi que sur les impacts positifs et négatifs de chaque position dans la chaîne de valeur, en tenant compte de toutes les activités du Groupe pour chaque thème défini au regard de la CSRD.

Processus général d'identification des IRO

L'analyse de double matérialité, qui comprenait l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et le suivi des IRO matériels, a suivi un processus en six étapes visant à répondre aux exigences de la CSRD décrites dans l'ESRS 2 – Informations générales à publier. Le projet a été géré par une équipe composée de représentants de toutes les directions de Pernod Ricard et dirigée par les équipes Sustainability & Responsibility (S&R) et Finance.

ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ – UN PROCESSUS EN SIX ÉTAPES



Étape 1 : Définir les thèmes

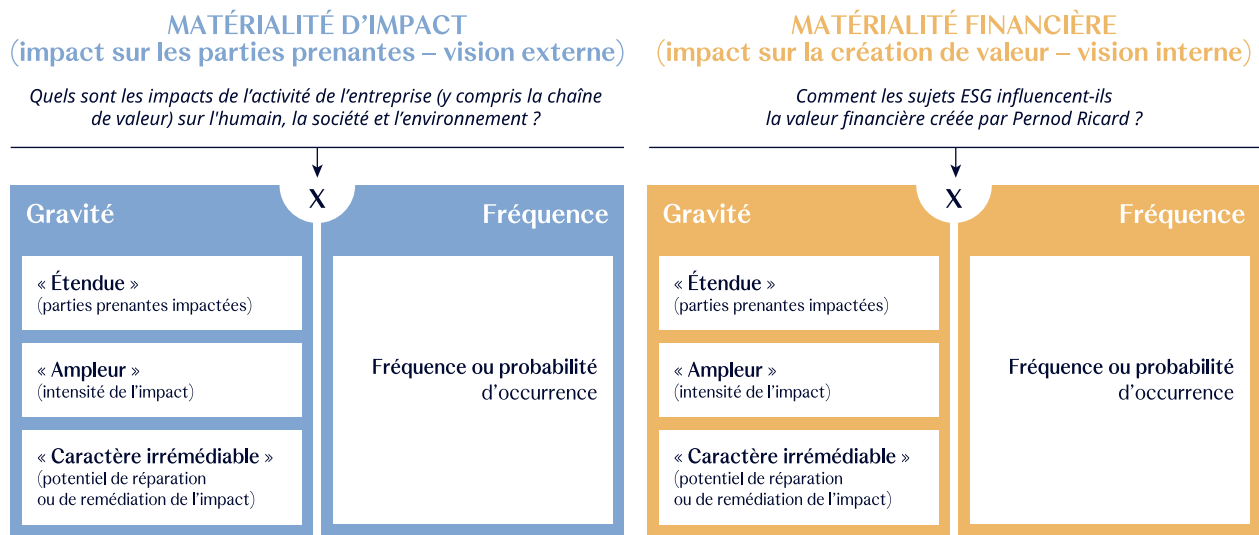
Dans un premier temps, après avoir étudié la liste des sous-sous thèmes de durabilité de la CSRD, nous avons identifié un total de 48 thèmes (ESRS 1, appendice 1, tableau « Enjeux de durabilité couverts par une ESRS thématique »). Chaque thème a été défini sur la base des définitions fournies par la directive CSRD et adapté au contexte de Pernod Ricard. Sur la base de ces définitions, nous avons regroupé les thèmes afin de mettre en évidence les plus pertinents et ainsi d'exclure ceux que nous avons jugés non matériels. Nous avons utilisé plusieurs ressources pour étayer ce processus de *due diligence*, notamment des bases de données (« ENCORE », « Aqueduct Water Risk Atlas », etc.), des études scientifiques internes et externes, ainsi que les outils de MSCI et du SASB.

Étape 2 : Définir la méthode de notation

La deuxième étape a consisté à établir la méthodologie de notation alignée sur la grille interne d'évaluation des risques du Groupe afin d'assurer une cohérence. Nous avons défini deux échelles de notation portant sur la matérialité financière et la matérialité d'impact, et comportant chacune quatre niveaux : mineure, modérée, critique et stratégique. Ces échelles ont servi à évaluer la gravité des impacts, risques et opportunités, ainsi que leur probabilité d'occurrence. L'échelle se rapportant à la matérialité d'impact a été créée par le Groupe et est alignée sur les exigences de la CSRD. Celle relative à la matérialité financière a été développée par l'équipe Risques de Pernod Ricard à des fins de cohérence avec les futures analyses de risques et la cartographie globale des risques du Groupe.

Critères utilisés pour évaluer les impacts positifs et négatifs, les risques et les opportunités

Conformément à la CSRD, la matérialité d'impact et la matérialité financière sont évaluées comme suit :



Seuils de matérialité : Un thème (et un IRO) est considéré comme matériel si sa matérialité d'impact ou financière est évaluée comme « stratégique » ou « critique ». En d'autres termes, sur une échelle de 0 à 4, sa notation est supérieure à 2. Les thèmes et les IRO sont considérés comme non matériels si leur matérialité est évaluée comme « mineure » ou « modérée » (c'est-à-dire que sa notation est inférieure ou égale à 2).

Étapes 3 et 4 : Classer les thèmes et les diviser en IRO

Ensuite, le Comité de pilotage de la CSRD a évalué la matérialité brute des thèmes. Puis nous avons organisé une série d'ateliers portant sur chaque domaine de durabilité (environnemental, social et de gouvernance). Au cours de ces ateliers, un panel d'évaluateurs a noté les IRO en fonction de la grille d'évaluation. Ce panel comprenait des membres du Top Management et des experts sélectionnés dans différentes directions de Pernod Ricard pour leurs connaissances spécifiques et leur expérience, leur ancienneté et leur niveau de gouvernance. À l'issue de nombreux échanges, nous avons identifié 38 sujets matériels parmi les 48 notés et réduit le nombre d'IRO à 132. Nous sommes ensuite parvenus à un consensus sur toutes les notes attribuées.

Étape 5 : Recueillir et analyser les contributions des parties prenantes

Après avoir défini et noté les IRO en interne, nous avons consulté les parties prenantes externes. Nous avons recueilli les commentaires de nos pairs afin de garantir des approches objectives et cohérentes. Nous avons également profité de la

mise à jour de notre stratégie S&R pour consulter d'autres parties prenantes externes (investisseurs, fournisseurs, clients, etc.) et ainsi garantir que notre analyse de double matérialité correspond à leurs attentes et à leurs besoins. Cette consultation distincte, qui a impliqué une trentaine de parties prenantes, n'entre pas dans le cadre de notre analyse de double matérialité, mais a été utilisée pour en éclaircir les résultats. Les échanges ont porté sur ce qu'elles considèrent comme nos priorités et nos engagements clés, sur ce qui, selon elles, manque dans notre stratégie et sur la manière dont elles envisagent nos engagements futurs. Aucune modification n'a été apportée à la suite de nos échanges avec les parties prenantes, ce qui confirme la pertinence de notre approche.

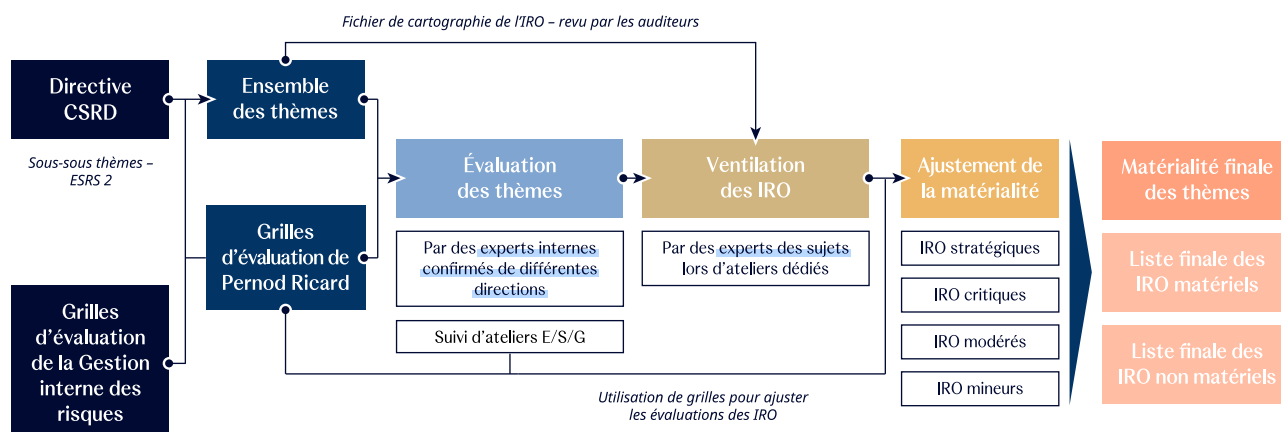
Étape 6 : Finaliser l'analyse de double matérialité

La liste finale des IRO matériels et non matériels a fait l'objet d'une revue par la Directrice consolidation et CSRD Groupe ainsi que par la Directrice Générale RSE Groupe. La version finale de l'analyse de double matérialité a été validée par le Comité Exécutif de Pernod Ricard et le Comité joint d'Audit et RSE.

Procédures de décision et de contrôle interne dans le cadre de l'analyse de double matérialité

Le graphique ci-dessous illustre le processus de réalisation de l'analyse de double matérialité conformément à la CSRD.

PRÉSENTATION DU PROCESSUS D'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ – MÉTHODOLOGIE



Associer les impacts et dépendances aux risques et opportunités

Tout au long du processus de double matérialité, nous avons établi des liens entre les dépendances et les risques, à savoir :

- les risques opérationnels sont les risques susceptibles de perturber ou d'interrompre les activités, tels que les pénuries de ressources ou les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ; et
- les risques financiers sont les risques susceptibles d'augmenter les coûts ou de réduire le chiffre d'affaires, tels que la hausse des prix des matières premières ou la baisse du chiffre d'affaires due à la rareté des ressources.

Inversement, nous avons identifié les impacts négatifs que nos activités pourraient avoir sur l'environnement ou la société, et les avons associés aux risques juridiques et réputationnel.

Intégrer le processus d'analyse de double matérialité dans le processus global de gestion des risques

Nous avons intégré notre processus de double matérialité dans notre cadre global de gestion des risques en l'alignant sur notre matrice de risques existante. Nous avons comparé et croisé l'approche brute de l'analyse de double matérialité avec l'approche nette de la cartographie des risques.

Intégrer l'analyse de double matérialité au processus global de gestion

Les IRO identifiés lors de l'analyse de double matérialité font l'objet d'un suivi par l'équipe S&R au niveau du Groupe, tandis que chaque département est responsable du contrôle plus étroit des IRO qui le concerne.

Actualiser l'analyse de double matérialité

Les thèmes de la matrice de matérialité, les IRO et les notations seront actualisés tous les trois ans (tout comme la cartographie des risques du Groupe). En cas d'événement significatif, l'ensemble des thèmes, les IRO ainsi que les notations seront réexaminés pour garantir leur pertinence.

Les conclusions de l'analyse de double matérialité seront communiquées en externe chaque année, conformément aux lignes directrices de la CSRD. Cette communication pourra être adaptée aux standards du marché et aux pratiques de communication, et ne présentera pas les résultats sous forme de matrice. Si le Groupe considère que les résultats de l'analyse de double matérialité réalisés lors de la période précédente demeurent valables pour la période en cours, l'État de durabilité pourra s'appuyer sur les éléments déjà établis. Cela est notamment le cas en l'absence de changements significatifs dans la structure organisationnelle et opérationnelle de l'entreprise ou dans les facteurs externes susceptibles de faire émerger de nouveaux impacts, risques et opportunités, d'en modifier les existants, ou encore d'affecter la pertinence d'une information spécifique. Lorsqu'une évaluation de double matérialité est mise à jour, les versions précédentes sont systématiquement archivées séparément afin de conserver une trace des évaluations antérieures.

3.1.4.2 Exigences de publication couvertes par l'État de durabilité

3.1.4.2.1 Sujets matériels de durabilité

L'analyse de double matérialité a permis d'identifier 38 sujets matériels parmi les 48 identifiés et notés. Nous avons défini et noté 132 impacts, risques et opportunités (IRO), dont 77 matériels et 55 non matériels, répartis comme suit :

- Environnement : 26/56
- Social : 39/58
- Gouvernance : 12/18

LISTE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

		Conclusion
E1 – Changement climatique	Adaptation au changement climatique	●
	Atténuation du changement climatique	●
	Énergie	●
E2 – Pollution	Pollution de l'air	●
	Pollution de l'eau	●
	Pollution des sols	●
	Pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires	●
	Substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes	●
	Microplastiques	●
E3 – Ressources hydriques et marines	Eau	●
	Ressources marines	●
E4 – Biodiversité et écosystèmes	Vecteurs directs d'altération de la biodiversité	●
	Impacts sur l'état des espèces	●
	Impacts sur l'étendue et l'état des écosystèmes	●
	Impacts et dépendances sur les services écosystémiques	●
E5 – Économie circulaire	Flux de ressources entrants – Matières premières agricoles	●
	Flux de ressources entrants – Matières sèches	●
	Flux de ressources entrants – Autres	●
	Flux de ressources sortants liés aux produits et services	●
	Déchets	●
S1 – Personnel de l'entreprise	Conditions de travail	●
	Dialogue social	●
	Santé, sécurité et bien-être	●
	Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	●
	Formation et développement des compétences	●
	Emploi et inclusion des personnes en situation de handicap	●
	Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail	●
	Égalité des chances	●
	Autres droits humains	●

		Conclusion
S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur	Conditions de travail	●
	Dialogue social	●
	Santé, sécurité et bien-être	●
	Égalité de traitement et égalité des chances	●
	Autres droits liés au travail	●
S3 – Communautés affectées	Eau et assainissement	●
	Impacts liés à la terre	●
	Autres droits	●
S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux	Protection de la vie privée	●
	Canaux de réclamation relatifs à la qualité des produits	●
	Politique de vente et de marketing éthiques – <i>propre à Pernod Ricard</i>	●
	Promouvoir une consommation responsable – <i>propre à Pernod Ricard</i>	●
	Accessibilité des produits	●
G1 – Conduite des affaires	Culture d'entreprise	●
	Protection des lanceurs d'alerte	●
	Bien-être animal	●
	Dialogue politique et activités de <i>lobbying</i>	●
	Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement	●
	Corruption et versement de pots-de-vin	●

●	Environnement
●	Social/Sociétal
●	Conduite des affaires
●	Sujet matériel
●	Sujet non matériel

3.1.4.2.2 Politiques portant sur les sujets matériels de durabilité

Pernod Ricard s'engage à traiter les sujets matériels de durabilité à travers les politiques ci-dessous. Ces principaux documents de gestion sont présentés plus en détail dans chaque section dédiée de l'État de durabilité (au sein des sections ESRs correspondantes).

Politiques	Environnement					Social				Gouvernance
	E1	E2	E3	E4	E5	S1	S2	S3	S4	G1
 Résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	●	●					●			
 Gestion de l'eau		●	●		●			●		
 Nature et terroirs		●	●	●	●			●		
 Circularité					●					
 Promotion de conditions de travail durables et équitables						●				
 Santé et sécurité						●				
 Speak Up						●	●	●	●	●
 Marketing & Ventes éthiques									●	
 Consommation responsable						●		●	●	
 Qualité									●	
 Approvisionnement							●			●
 Lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin										●
 Code de Conduite des Affaires	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

3.2 Informations environnementales

Chez Pernod Ricard, nous reconnaissons la durabilité environnementale comme essentielle à notre résilience à long terme et à notre réussite commerciale. Pour garantir une démarche responsable et prospective, nous nous engageons à élaborer un plan de transition intégré qui tient compte des

risques liés au climat, à l'eau et à la nature dans nos prises de décision stratégiques. En combinant des mesures d'atténuation et d'adaptation, nous répondons de manière proactive aux enjeux environnementaux tout en préservant notre avenir et celui des écosystèmes dans lesquels nous opérons.

3.2.1 Changement climatique (ESRS E1)

3.2.1.1 Introduction

En tant que créateurs de convivialité, nous nous engageons en faveur d'une croissance durable tout en préservant le patrimoine unique de nos marques et leurs écosystèmes. Cet engagement est essentiel à l'heure où le monde fait face aux impacts croissants du changement climatique. En 2024, une augmentation de + 1,5 °C a déjà été observée par rapport aux niveaux préindustriels. En l'absence de mesures significatives, les projections actuelles indiquent que le réchauffement climatique pourrait atteindre jusqu'à 4,4 °C d'ici 2100, selon les scénarios SSP5-8.5 et le rapport AR6 du GIEC. Cette hausse de température entraînerait des phénomènes climatiques plus extrêmes et plus fréquents, notamment des inondations, des sécheresses prolongées, des incendies de forêt et une intensification des vagues de chaleur. De tels phénomènes causeront des dommages au sein des communautés et impacteront les ressources naturelles ainsi que nos processus opérationnels.

Nos activités dépendent des matières premières agricoles et des terroirs uniques qui définissent la qualité et l'identité de nos produits. Toutefois, les effets du changement climatique sont déjà visibles sur les rendements des cultures, la disponibilité de l'eau et la qualité des produits. Cette vulnérabilité s'étend à l'ensemble de notre chaîne de valeur, de l'approvisionnement à la production, ainsi qu'à la logistique et aux opérations, et requiert une action rapide et soutenue.

En outre, Pernod Ricard génère des émissions qui contribuent au changement climatique de différentes manières : (i) directement, avec l'utilisation de combustibles fossiles sur site (scope 1) et la

consommation d'électricité, de chaleur et de vapeur qui génèrent des émissions de GES (scope 2), et (ii) indirectement, par le biais de ses activités amont et aval, y compris les matières premières agricoles, les emballages et la logistique (scope 3).

En intégrant l'action climatique à notre stratégie commerciale globale, nous souhaitons assurer notre réussite à long terme tout en continuant à créer de la valeur pour nos consommateurs, nos salariés, nos partenaires et les communautés que nous desservons.

Notre Plan de transition climatique reflète une double approche du renforcement de la résilience :

- Les efforts d'atténuation sont axés sur la décarbonation des opérations directes et indirectes, la fixation d'objectifs fondés sur la science compatibles avec une trajectoire de 1,5 °C, l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'augmentation des énergies renouvelables et la transformation des pratiques de la chaîne d'approvisionnement, le tout soutenu par une feuille de route technique et financière spécifique définie dans notre Plan de transition.
- Les efforts d'adaptation comprennent la préparation aux impacts physiques et réglementaires du changement climatique, grâce à des investissements à long terme dans l'agriculture régénératrice et à des mesures d'adaptation physique sur les sites industriels.

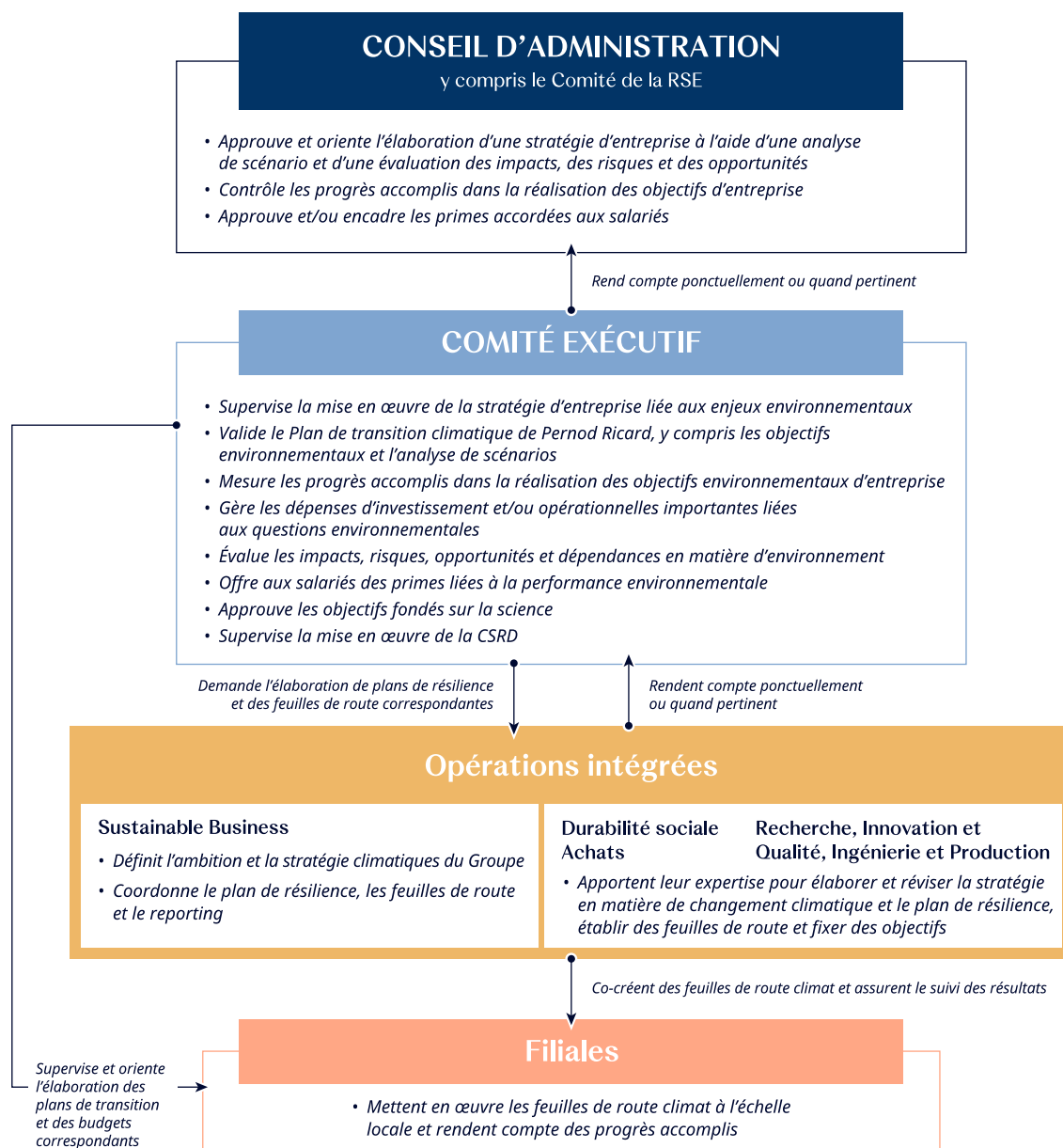
3.2.1.2 Structure de gouvernance

3.2.1.2.1 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.

L'équipe Global Sustainable Business est chargée de définir, de diriger et de superviser la mise en œuvre de la stratégie S&R. Forte d'une solide expertise dans les domaines du climat, de la nature et de la circularité, l'équipe fixe des objectifs environnementaux pour le Groupe et co-élabore des plans d'action locaux avec les filiales. Les responsables S&R des filiales

veillent ensuite à ce que les risques et les opportunités en matière de durabilité soient intégrés dans les stratégies locales et à ce que la performance soit correctement suivie. L'équipe Global Sustainable Business, en collaboration avec d'autres directions (tels que les Achats, l'Innovation, etc.), a pour mission de superviser l'exécution des feuilles de route, d'élaborer des politiques et procédures adéquates (par exemple en matière de réduction des émissions de carbone, d'achats responsables et de dépenses d'investissement), ainsi que de définir des indicateurs (périmètre et méthodologies de calcul).

RÔLE DE SURVEILLANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET RÔLE DE LA DIRECTION
DANS L'ÉVALUATION ET LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT

3.2.1.2.2 Mécanismes d'incitation intégrant les performances climatiques

Pernod Ricard reconnaît l'importance d'aligner les objectifs de durabilité avec la rémunération des dirigeants. Cet engagement se reflète dans notre plan d'intéressement à long terme et nos primes de rémunération variable. Le traitement des incitations relatives à la performance climatique dans la rémunération totale des dirigeants (fixe et variable), comme prévu par l'ESRS E1, est développé dans la section 2.6 « Rapport de rémunération » du chapitre 2.

Plan d'intéressement à long terme

Les conditions de performance internes desquelles dépend l'attribution d'actions de performance intègrent un critère extra-financier, complétant le critère de performance financière interne. L'une des quatre composantes de ce critère concerne la mise en œuvre de la 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 conformes aux recommandations de la SBTi. Il s'applique aux actions de performance attribuées au Président-Directeur Général et à tous les dirigeants. Le pourcentage de la rémunération lié à des considérations relatives au climat dans le plan d'intéressement à long terme s'élève à 5 %.

Rémunération annuelle variable

Au titre de l'exercice 2024/25, près de 10 % de la rémunération annuelle variable cible du Président-Directeur Général est spécifiquement liée à des considérations relatives au climat (inclus dans les 18 % liés aux cibles en matière de durabilité).

La stratégie du Groupe étant confidentielle, le détail des objectifs extra-financiers et qualitatifs ne sont communiqués qu'a posteriori, une fois les niveaux de réalisation évalués par le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration.

3.2.1.3 Stratégie en matière de changement climatique

3.2.1.3.1 Évaluation de la résilience climatique

Méthodologie des scénarios climatiques

Afin d'identifier les principaux risques et opportunités liés au changement climatique et d'évaluer leur impact sur Pernod Ricard, le Groupe a réalisé au cours de l'exercice 2022/23 sa première analyse de scénarios sur certains risques climatiques, conformément aux recommandations de la TCFD, en utilisant différents scénarios. Les résultats ont été actualisés au cours de l'exercice 2024/25.

Risques climatiques physiques

Deux scénarios du GIEC, appelés RCP (*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 RCP4.5 (+ 2,4 °C d'ici 2100)

Scénario RCP8.5 (+ 4 °C d'ici 2100)

Nous avons utilisé des données externes afin d'évaluer les impacts agricoles ainsi que les événements climatiques extrêmes ponctuels, tels que le stress hydrique et les inondations côtières/fluviales. Toutes sont alignées sur les scénarios RCP4.5 et RCP8.5.

Ces deux scénarios ont permis d'obtenir des estimations financières brutes, avant prise en compte de l'impact des mesures d'atténuation.

Les résultats obtenus serviront de base au déploiement du plan de résilience de Pernod Ricard. Nous avons utilisé des informations relatives aux impacts agricoles (portails de la FAO ⁽¹⁾), ainsi que des données relatives aux événements

climatiques extrêmes ponctuels (tels que le stress hydrique et les inondations côtières/fluviales) provenant de la plateforme « Aqueeduct » du WRI (World Resources Institute), toutes alignées sur les scénarios RCP4.5 et RCP8.5. Ces scénarios physiques nous ont permis d'évaluer les risques physiques liés à la disponibilité réduite des matières premières et à l'impact des événements climatiques sur les opérations.

Risques de transition

En ce qui concerne les risques et opportunités de transition analysés, nous avons utilisé deux scénarios du NGFS (Network for Greening the Financial System (réseau pour le verdissement du système financier)) que nous avons adaptés pour obtenir une vue d'ensemble des tendances des facteurs liés à l'énergie (mix énergétique par zone géographique, tarification du carbone, tendances des facteurs d'émission, progrès en matière d'efficacité énergétique, etc.) :

Scénario « Transition retardée » (+ 1,6 °C d'ici 2100)

Scénario « zéro émission nette à l'horizon 2050 » (+ 1,4 °C d'ici 2100)

Horizons temporels

Nous avons réalisé nos évaluations sur trois horizons temporels : court terme (2030), moyen terme (2040) et long terme (2050). Au cours de l'exercice 2023/24, nous avons effectué une analyse approfondie des matières premières agricoles, en actualisant les scénarios du GIEC susmentionnés dans leurs versions les plus récentes (SSP2-4.5 et SSP5-8.5). Pour cette évaluation spécifique, nous avons simplifié les horizons temporels afin de nous concentrer sur trois tendances climatiques : période de référence (1984-2015), 2030 à moyen et court terme (2015-2044), et 2050 à long terme (2045-2064).

⁽¹⁾ Food and Agriculture Organization for the United Nations (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture).

Périmètre de l'analyse des scénarios climatiques

L'analyse de résilience réalisée en 2023 comprenait le périmètre suivant :

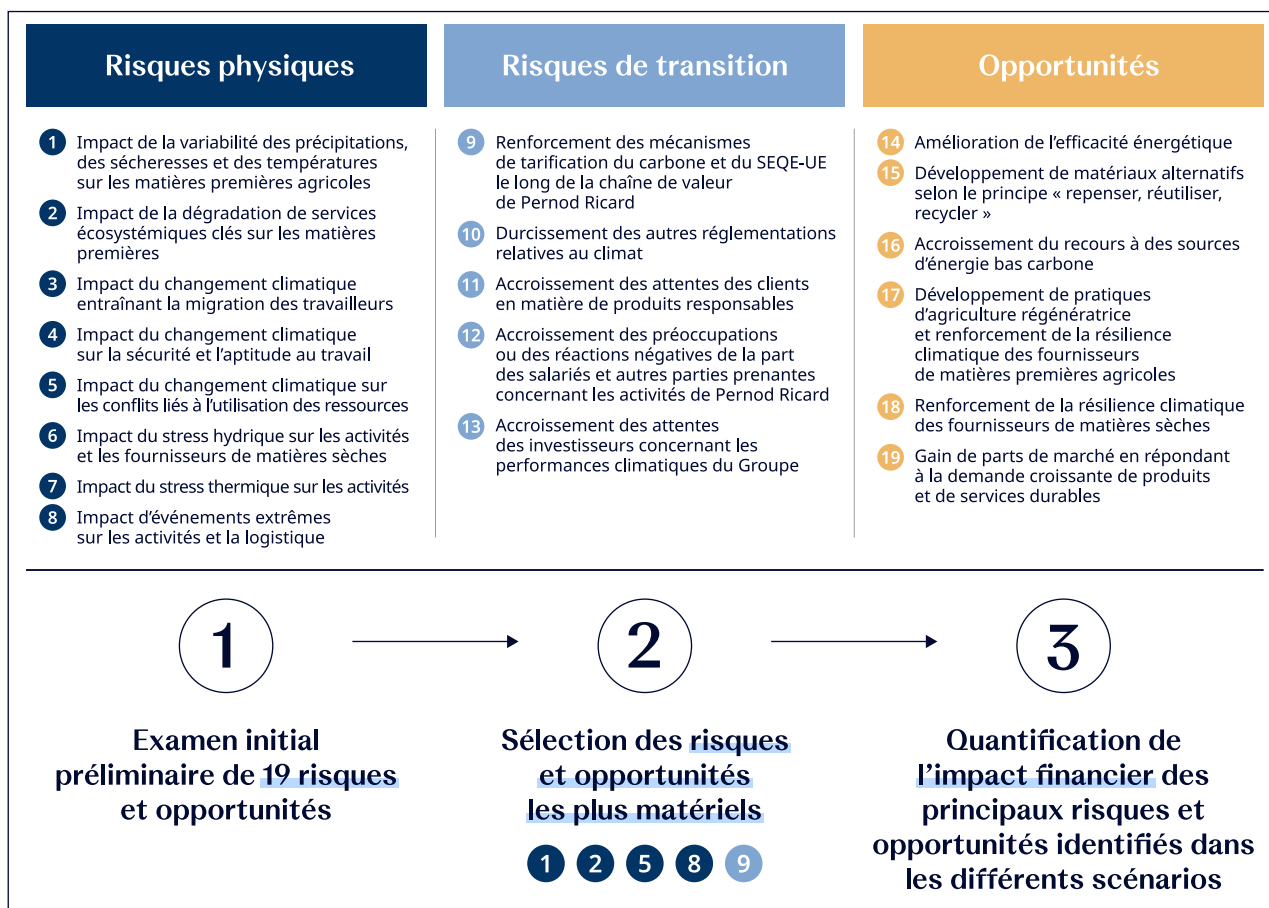
- **Matières premières agricoles** (IRO 001, 002) : nos propres activités agricoles – vignobles, champs d'agave et approvisionnement agricole externe – dans l'ensemble des zones géographiques. Sur chaque terroir de Pernod Ricard, environ 80 % des achats de matières premières agricoles de l'exercice 2020/21 ont été retenus pour la première analyse de haut niveau, car ils représentent des volumes importants ou ont une valeur emblématique. Au total 16 matières premières provenant de 34 terroirs ont été sélectionnées pour une analyse approfondie. Nous avons effectué une deuxième évaluation au cours de l'exercice 2023/24 afin d'examiner les terroirs avec une plus grande granularité géographique et d'identifier les risques spécifiques susceptibles de réduire les rendements.
- **Activités industrielles** (IRO 003) : nos propres activités de fabrication et nos fournisseurs en amont. Nous avons déterminé le niveau d'exposition à quatre risques – cyclones, inondations, vagues de chaleur et stress hydrique – d'un échantillon de 117 sites identifiés comme les plus significatifs pour le Groupe (54 sites de production lui appartenant et 63 sites de fournisseurs et de co-packers).

- **Risques de transition liés au climat** (IRO 007, 008, 012) : à la fois les impacts directs des émissions des scopes 1 et 2 de Pernod Ricard, et les impacts indirects liés aux émissions du scope 3 provenant des matières premières agricoles, des matières sèches, et des transports en amont et en 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.

Matrice des risques liés au climat

Nous avons classé les 19 risques et opportunités de la matrice de risques à l'aide d'une analyse de matérialité basée sur deux critères : la probabilité d'occurrence et le degré de gravité de l'impact financier qu'une telle survenance engendrerait.

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 prévisions précises. Ils nous permettent d'avoir un aperçu de l'avenir si certaines tendances se poursuivent ou si certaines conditions sont réunies. Ils intègrent à la fois des facteurs internes (taux de croissance, tendances de l'activité, stratégie de décarbonation de Pernod Ricard, etc.) et des facteurs externes (réglementations, politiques, progrès technologiques, etc.). Nous fournissons des rapports individualisés d'analyse de scénarios climatiques à chacune de nos principales filiales.



Type de risques liés au climat de Pernod Ricard

Tableau des risques et opportunités liés au climat

Pernod Ricard définit les risques liés au climat en se basant sur la taxonomie décrite dans les recommandations de la TCFD :

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			
Risque politique et juridique			
Risques à long terme : - Renforcement des mécanismes de tarification du carbone et du système d'échange de quotas d'émission (SEQE-UE) le long de la chaîne de valeur de Pernod Ricard (risque n° 9) - Durcissement des autres réglementations relatives au climat (risque n° 10)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact modéré : - Les réglementations pourraient avoir un impact direct 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 SEQE-UE. - Impacts indirects liés aux coûts supportés pour se conformer aux nouvelles réglementations et aux augmentations du prix des matières premières (notamment le verre, dont la production est particulièrement énergivore).	Pernod Ricard applique des mesures de réduction de ses émissions de GES : - directement sur les sites de production en améliorant l'efficacité énergétique et en passant à des sources d'énergie renouvelables ; - indirectement avec ses fournisseurs et par l'optimisation de la chaîne logistique.
Risque réputationnel			
Risques à long terme : - Accroissement des attentes des clients en matière de produits responsables (risque n° 11) - Accroissement des préoccupations ou des réactions négatives de la part des salariés et autres parties prenantes concernant les activités de Pernod Ricard (risque n° 12)	Produits et services Opérations	Impact modéré : - 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 négative par exemple). - Ces facteurs pourraient entraîner des difficultés à attirer et fidéliser les talents.	- 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 section 3.4.3.2 « Circularité : limiter et éliminer les déchets »). L'équipe Consumer Insights dispose également d'un outil dédié et mène des recherches sur ce sujet. - Une stratégie d'engagement interne a été mise en œuvre, allant de la communication aux formations en ligne, ateliers et événements tels que le Responsib'All Day.
RISQUES EN MATIÈRE DE FINANCEMENT ET DE VALORISATION			
Risque à long terme : Accroissement des attentes des investisseurs concernant les performances climatiques du Groupe (risque n° 13)	Finance	Impact modéré : Le Groupe pourrait voir son accès aux capitaux restreint.	Le Groupe intègre des informations ESG dans ses communications aux investisseurs et publie de plus en plus d'informations conformément au cadre de la TCFD.
RISQUES PHYSIQUES			
Risque chronique			
Risques à long terme : - 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 entraînant la 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 : - Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement agricole pourraient avoir d'importantes conséquences financières, notamment la 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).	- Pour faire face à l'extrême variabilité des phénomènes climatiques, le Groupe utilise une stratégie de 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 section 3.4.2.4 « Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité »). - Pernod Ricard intègre également des critères environnementaux à ses Standards Fournisseurs et à son processus d'achats responsables, ainsi qu'à ses Principes Clés d'Agriculture Durable (voir les 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 section 3.4.3.1 « Préservation des ressources en eau »).

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
Risque extrême			
Risque à long terme : Impact d'événements extrêmes (incendies, ouragans, inondations, etc.) sur les activités et la logistique (risque n° 8)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : Des événements climatiques extrêmes pourraient conduire à la perte d'un site industriel stratégique, entraînant d'importantes pertes d'exploitation, et ainsi une 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 : - audit des sites industriels en coopération avec les assureurs ; - mise en place de systèmes de management de la continuité des activités.
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES			
Opportunité à court terme - Amélioration de l'efficacité énergétique (opportunité n° 14) - Développement de matériaux alternatifs selon le principe « repenser, réutiliser, recycler » (opportunité n° 15)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact modéré : - Les programmes d'efficacité peuvent réduire les coûts d'exploitation et conférer au Groupe un avantage concurrentiel. - Le recours à des matériaux alternatifs et à des sources d'énergie bas carbone réduit la dépendance aux ressources naturelles limitées et l'exposition à la tarification du carbone, tout en optimisant la logistique.	- Le changement climatique est au cœur de l'un des piliers clés de la feuille de route S&R du Groupe. Pernod Ricard continuera de déployer des programmes d'efficacité énergétique (voir la 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			
Accroissement du recours à des sources d'énergie bas carbone (opportunité n° 16)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : Le recours à des matériaux alternatifs et à des sources d'énergie bas carbone peut réduire la dépendance aux ressources naturelles limitées et l'exposition à la tarification du carbone, tout en optimisant la logistique.	Sur le plan opérationnel, les sites de production améliorent continuellement leur efficacité énergétique par un suivi de la consommation d'énergie, des évaluations énergétiques approfondies, ainsi que des investissements réguliers (voir la 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 - Développement de pratiques d'agriculture régénératrice et renforcement de la résilience climatique des fournisseurs de matières premières agricoles (opportunité n° 17) - Renforcement de la résilience climatique des sous-traitants et des fournisseurs de matières sèches (opportunité n° 18)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact modéré : L'établissement de relations de coopération avec les fournisseurs est source de création de valeur et encourage l'innovation.	Le Groupe soutient des systèmes agricoles régénérateurs plus résilients (voir la section 3.4.2.4 « Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité »).
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE PRODUITS ET SERVICES			
Opportunité à court terme Gain de parts de marché en répondant à la demande croissante de produits et de services durables (opportunité n° 19)	Produits et services	Impact élevé : De nouvelles offres de produits et de services en découleront. Le Groupe estime que cela lui permettrait d'accroître sa part de marché.	L'innovation et les solutions numériques sont considérées comme des priorités stratégiques. Différentes entités du Groupe travaillent sur des projets innovants.

Exposition de Pernod Ricard aux risques à venir liés au climat

Résultats de l'analyse de résilience et capacité d'adaptation

Les risques les plus matériels (notés comme très élevés) ont été regroupés en trois grandes catégories de risques prioritaires (voir le tableau ci-dessous). Nous assurerons un suivi régulier des autres risques et opportunités identifiés comme potentiellement matériels et les évaluerons de manière plus approfondie durant les prochains exercices suivant des modèles plus granulaires.

Catégorie de risques	Risque au sein de la matrice de risques
1) Pénuries de matières premières agricoles Risque physique chronique	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
2) Interruptions d'activité sur les sites de production Risque physique aigu	Risque n° 8 : Impact d'événements extrêmes sur les activités et la logistique
3) Extension des mécanismes de tarification du carbone Risque de transition	Risque n° 9 : Impact de l'extension de la tarification du carbone dans l'ensemble de la chaîne de valeur

Résultats pour les matières premières agricoles

Les résultats de notre analyse de scénarios climatiques montrent que les rendements des cultures agricoles seront fortement impactés d'ici 2050.

Notre évaluation approfondie révèle que le risque climatique varie considérablement entre les cultures, selon le lieu et la vulnérabilité spécifique à chacune d'elles. Certaines cultures sont également exposées à des risques climatiques chroniques (sécheresse, vagues de chaleur, etc.) et d'autres à des risques climatiques aigus (incendies, tempêtes, etc.). Nous avons identifié les principaux facteurs de baisse de rendement pour chaque terroir et projeté les tendances par rapport à la base de référence, ce qui nous permet de planifier des actions ciblées, d'optimiser les pratiques agricoles et de développer des stratégies pour atténuer les impacts du changement climatique tout en améliorant la résilience et la productivité des cultures.

Notre stratégie d'approvisionnement implique une adaptation permanente au changement climatique. Nous envisageons deux actions principales : des modèles d'agriculture régénératrice ou le changement des lieux d'approvisionnement pour des terroirs plus résilients aux impacts climatiques.

Résultats pour l'activité industrielle

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 entraîneront des dommages directs sur nos actifs ainsi que des périodes d'interruption des activités. Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les risques les plus matériels sont les cyclones et les inondations, ainsi que les vagues de chaleur extrême et le stress hydrique. Pour nous préparer aux cyclones et aux inondations, nous avons établi des plans de continuité des activités, intégré de nouvelles conceptions de construction et mis en place une surveillance régulière. À ce stade, la rareté de l'eau et les vagues de chaleur sont les principaux défis que nous devons relever.

Des interruptions d'activité sur nos sites pourraient perturber la chaîne d'approvisionnement de certaines marques et de certains produits, réduisant ainsi la production. L'actualisation des recommandations de la TCFD réalisée au cours de l'exercice 2024/25 indique que sur les 102 sites retenus pour l'analyse, 43 sont fortement exposés à au moins un risque d'aléa climatique extrême d'ici 2050 (inondations, cyclones, tempêtes, stress hydrique, vagues de chaleur), la moitié d'entre eux étant situés en Europe. D'après les analyses réalisées à partir des données de la plateforme « Aqueduct » du WRI, 14 sites de notre chaîne de valeur seront situés dans des zones exposées à un stress hydrique élevé en 2050, dans un scénario RCP4.5. Ce chiffre pourrait atteindre les 20 sites d'ici 2050 dans un scénario RCP8.5, ce qui souligne la nécessité de poursuivre les efforts en matière d'adaptation.

Scénario	Stress hydrique		Vagues de chaleur	
	RCP4.5	RCP8.5	RCP4.5	RCP8.5
Perte potentielle annuelle de volume de production prévisionnelle en 2040 due à une interruption d'activité (k9Lcs – caisse de 9 litres)	1 192	4 824	4 940	6 839

Effets financiers

Sur la base de l'évaluation des risques physiques et de transition, nous avons utilisé différentes méthodologies pour quantifier les risques financiers auxquels Pernod Ricard pourrait être exposé. Nous avons examiné :

- l'impact d'une baisse des rendements agricoles sur les coûts d'approvisionnement futurs, en nous appuyant sur des hypothèses d'élasticité des prix ;
- les pertes potentielles de chiffre d'affaires, que nous avons estimées en évaluant les volumes de production réduits générés par des fermetures temporaires de sites de production dues à des événements climatiques extrêmes ;
- les scénarios NGFS estimant l'exposition future de Pernod Ricard aux taxes carbone.

Ce « coût de l'inaction » au niveau mondial est une première estimation de haut niveau, qui est actuellement affinée par l'intégration de données plus granulaires.

Parallèlement, le « coût de l'action » nécessaire au niveau mondial (CapEx et OpEx relatives aux investissements dans les infrastructures résilientes au climat ou l'agriculture régénératrice, par exemple) fait actuellement l'objet d'une évaluation.

Par conséquent, et compte tenu des travaux en cours sur la stratégie d'adaptation au changement climatique, nous ne considérons pas les actifs ou les activités commerciales comme incompatibles avec une économie climatiquement neutre. Au cours de l'exercice 2025/26, nous évaluerons l'effort financier nécessaire pour mettre en œuvre ces mesures d'adaptation.

Des mécanismes de tarification du carbone plus solides

Toutes les activités de Pernod Ricard en Europe et au Royaume-Uni 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. Pernod Ricard fait face à un risque financier matériel lié à 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 ⁽¹⁾ à la plupart des grands pays, conjuguées aux mécanismes internationaux transfrontaliers, tels que le CBAM ⁽²⁾, le CORSIA (émissions du secteur aérien) et l'OMI ⁽³⁾ (émissions du secteur maritime). Ces tendances sont également étayées par les scénarios de transition de l'AIE ⁽⁴⁾ et du NGFS, qui confirment la nécessité de mettre en place des mécanismes de tarification du carbone robustes et généralisés pour atteindre des trajectoires d'émissions conformes à l'objectif « 1,5 °C » ou au minimum, à l'objectif « bien en dessous de 2 °C » (*Well-Below 2 Degrees Scenario*).

Dans tous les scénarios, les politiques carbone continueront de varier entre les marchés matures (OCDE ⁽⁵⁾) et le reste du monde, entraînant de fortes disparités des prix du carbone selon les zones géographiques.

Les prix du carbone devraient atteindre leur plus haut niveau dans le scénario « Transition retardée », où des réglementations plus strictes sont le principal moteur de la transition (contrairement au scénario « zéro émission nette à l'horizon 2050 », dans lequel le renforcement de la réglementation est moindre du fait d'une coopération internationale).

Pour gérer efficacement les taxes sur le carbone et adapter notre stratégie, nous assurons une veille étroite à la fois sur le marché du carbone et sur notre feuille de route de décarbonation.

⁽¹⁾ Système d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne.

⁽²⁾ Carbon Border Adjustment Mechanism (mécanisme d'ajustement carbone aux frontières).

⁽³⁾ Organisation maritime internationale.

⁽⁴⁾ Agence internationale de l'énergie.

⁽⁵⁾ Organisation de coopération et de développement économiques.

3.2.1.3.2 Impacts, risques et opportunités matériels liés au climat et leur interaction avec la stratégie

Numéro	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.001	Impact de l'obligation de Pernod Ricard de mettre en œuvre des plans d'adaptation coûteux sur la santé financière des fournisseurs. <i>(Risque de transition)</i>	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Impact négatif	En amont, En aval	LT	3.2.1.4.2
IRO.002	Risque que des perturbations dans l'approvisionnement en matières premières entraînent des arrêts de production, des pertes de chiffre d'affaires, une hausse des coûts opérationnels et un choix de fournisseurs réduit. <i>(Risque physique)</i>	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.1.4.2 3.2.1.4.3
IRO.003	Risque que des conditions météorologiques extrêmes endommagent les sites de production et les stocks dans l'ensemble de la chaîne de valeur, entraînant une hausse des coûts d'équipement, de maintenance et de frais d'assurance. <i>(Risque physique)</i>	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.1.4.3
IRO.004	Impact des émissions de GES de Pernod Ricard sur le réchauffement climatique et l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes. <i>(Risque physique)</i>	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Impact négatif	Opérations directes	CT	3.2.1.4.3
IRO.005	Impact des émissions de GES de la chaîne de valeur de Pernod Ricard sur le réchauffement climatique et l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes. Les fournisseurs qui ne sont pas accompagnés peuvent rencontrer des difficultés pour s'adapter au changement climatique, ce qui risque d'entraîner une baisse de leur rentabilité, voire la fermeture de leur activité. <i>(Risque physique)</i>	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Impact négatif	En amont, En aval	CT	3.2.1.4.2
IRO.007	Risque d'augmentation de l'exposition aux mécanismes de tarification du carbone, tels que les systèmes SEQUE-UE ou britannique, le CBAM, le CORSIA et l'OMI, et de l'impact financier qui en découle. <i>(Risque de transition)</i>	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Risque	En amont, Opérations directes, En aval	MT	3.2.1.4.3 3.2.1.4.2
IRO.008	Risque de ne pas atteindre les objectifs en matière de climat, ce qui pourrait entraîner des réactions négatives des médias et nuire à la réputation, aux ventes, à l'attractivité des talents. <i>(Risque de transition)</i>	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Risque	En amont, Opérations directes, En aval	LT	3.2.1.4.2
IRO.012	Risque de volatilité du prix de l'énergie, des biens et des services en raison de la transition des combustibles fossiles vers les énergies renouvelables, des investissements dans ces énergies et de l'augmentation de la demande d'énergie. <i>(Risque de transition)</i>	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Risque	En amont, Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.1.4.3 3.2.1.4.2

3.2.1.3.3 Plan de transition

Notre plan de transition pour l'atténuation du changement climatique est fondé sur notre engagement relatif au climat et aux objectifs « Net Zero » et sur la méthodologie de la *Science Based Targets initiative* (SBTi). En juillet 2021, Pernod Ricard a rejoint l'initiative « Business Ambition for 1.5°C » pour aligner ses objectifs d'atténuation du changement climatique sur l'objectif de l'Accord de Paris d'atteindre zéro émission nette d'ici 2050 à

l'échelle mondiale, afin de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. En 2024, la SBTi a validé une nouvelle série d'objectifs « Net Zero » en ligne avec la trajectoire de 1,5 °C conformément à la recommandation de fixer des objectifs FLAG (Forest, Land and Agriculture) à court et long terme.

Pernod Ricard s'est engagé à réduire ses émissions en valeur absolue par rapport à l'exercice de référence 2021/22, à court et long terme :

Objectifs SBTi	Exercice 2029/30	Exercice 2049/50
Scopes 1 et 2	-54 %	-90 %
Tous les scopes FLAG	-30,3 %	-72%
Scope 3 non-FLAG	-25 %	-90 %

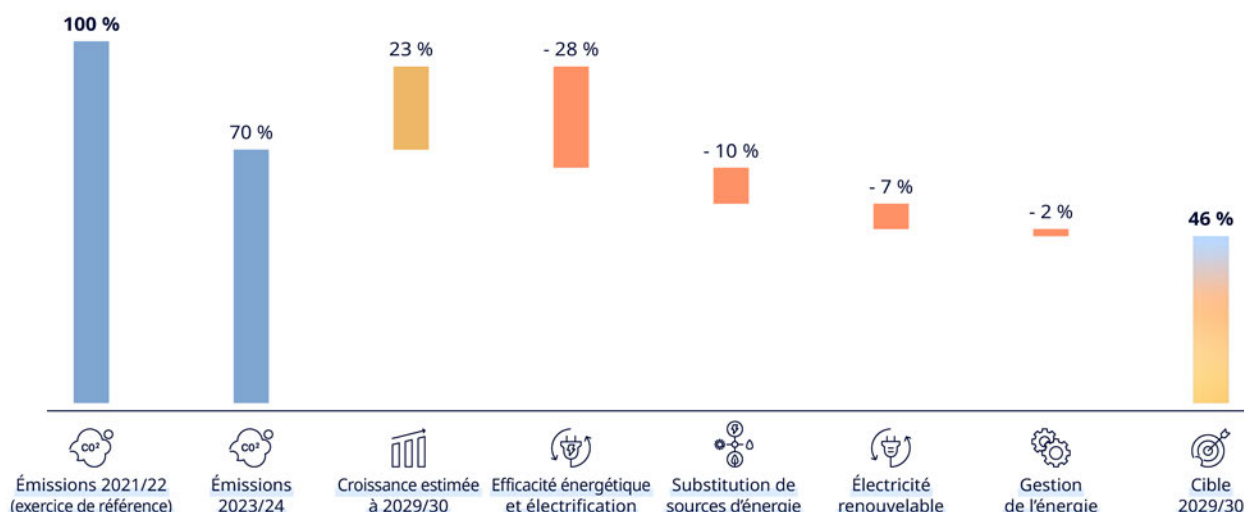
En ligne avec le référentiel FLAG, Pernod Ricard s'engage à éliminer, d'ici fin 2025, toute déforestation dans les principales zones concernées d'où proviennent ses matières premières ⁽¹⁾.

En plus de nos objectifs SBTi, dans le cadre de nos accords de financement durables, nous nous engageons à réduire de 54 % les émissions de GES des scopes 1 et 2 de nos sites de production d'ici 2030 (par rapport à l'exercice de référence 2017/18).

Initiatives de décarbonation et contribution

Pour réduire les émissions de carbone de ses activités directes et indirectes, Pernod Ricard s'appuie sur plusieurs actions clés, chacune d'entre elles contribuant à la réalisation de ses objectifs SBTi 2030.

TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CARBONE DES SCOPES 1 ET 2 POUR L'EXERCICE 2029/2030

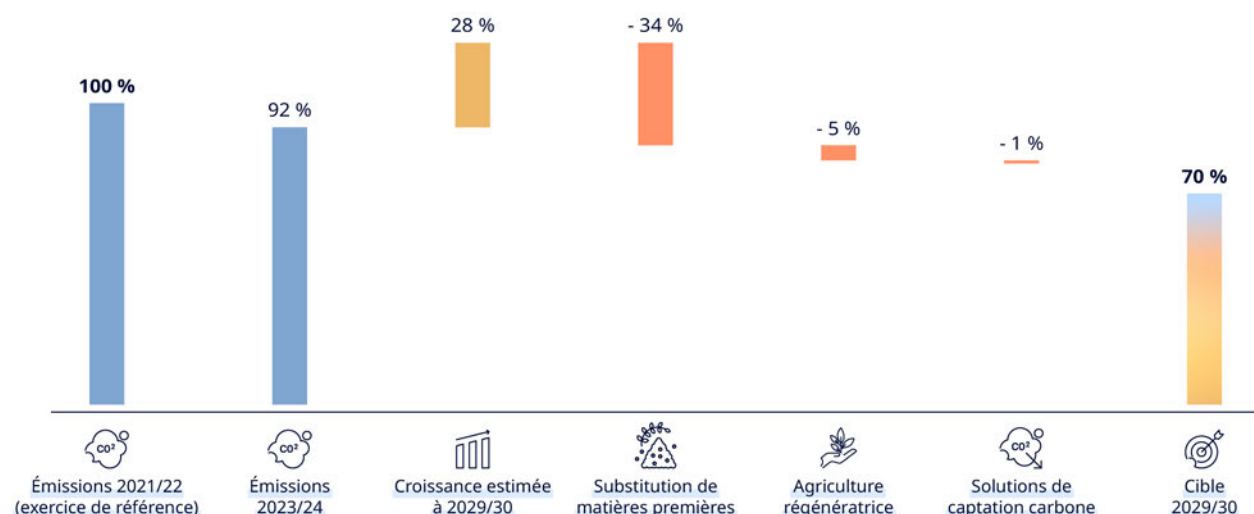


Note : L'estimation des réductions d'émissions de carbone et les projections de croissance incluent des incertitudes dues à la fluctuation des données et à la variation des hypothèses dans les calculs et les prévisions. La trajectoire de réduction a été élaborée au cours de l'exercice 2024/25 sur la base des dernières données disponibles de l'exercice précédent.

Le tableau ci-dessous présente les principales actions prises et prévues pour atteindre les objectifs des scopes 1 et 2 :

Leviers clés	Actions	Description	Contribution du levier à la réduction des émissions de carbone (%)	Horizon temporel
Efficacité énergétique et électrification	Électrification	Améliorer l'efficacité énergétique des sites tout en accélérant le processus d'électrification grâce à la mise en œuvre de la technologie de recompression mécanique des vapeurs (<i>Mechanical Vapour Recompression</i> , MVR) et des pompes à chaleur.	-28 %	Exercice 2029/30
	Suppression des sècheurs			
	Installation de pompes à chaleur			
Changement de sources d'énergie	Utilisation de biocarburants	Réduire la consommation de combustibles fossiles en remplaçant ces derniers par des biocarburants (tels que la biomasse, le biodiesel ou le biopropane) et en électrifiant la production de vapeur grâce à des chaudières électriques alimentées par des sources d'énergie renouvelable.	-10 %	Exercice 2029/30
	Chaudières électriques			
Électricité renouvelable	Panneaux solaires sur les sites	Promouvoir la transition vers l'électricité renouvelable en déployant des systèmes photovoltaïques solaires sur les sites et en garantissant l'approvisionnement en électricité garantie d'origine renouvelable, grâce à la mise en œuvre d'accords contractuels à long terme, tels que les contrats d'achat d'électricité et l'acquisition de certificats d'attributs énergétiques (<i>Energy Attribute Certificate</i> , EAC).	-7 %	Exercice 2029/30
	Contrats d'achat d'électricité			
	Certificats d'Attributs Énergétiques (<i>Energy Attribute Certificate</i> , EAC)			
Gestion de l'énergie	Cartographie des flux énergétiques	Évaluer les flux énergétiques et la consommation détaillée sur l'ensemble des sites de production. Déployer des compteurs intelligents afin d'améliorer la qualité et la couverture des données, et de digitaliser le processus de mesure des consommations.	-2 %	Exercice 2029/30
	Installation de compteurs intelligents			

⁽¹⁾ Café, cacao, agave, cuir, bois, canne à sucre et caoutchouc.

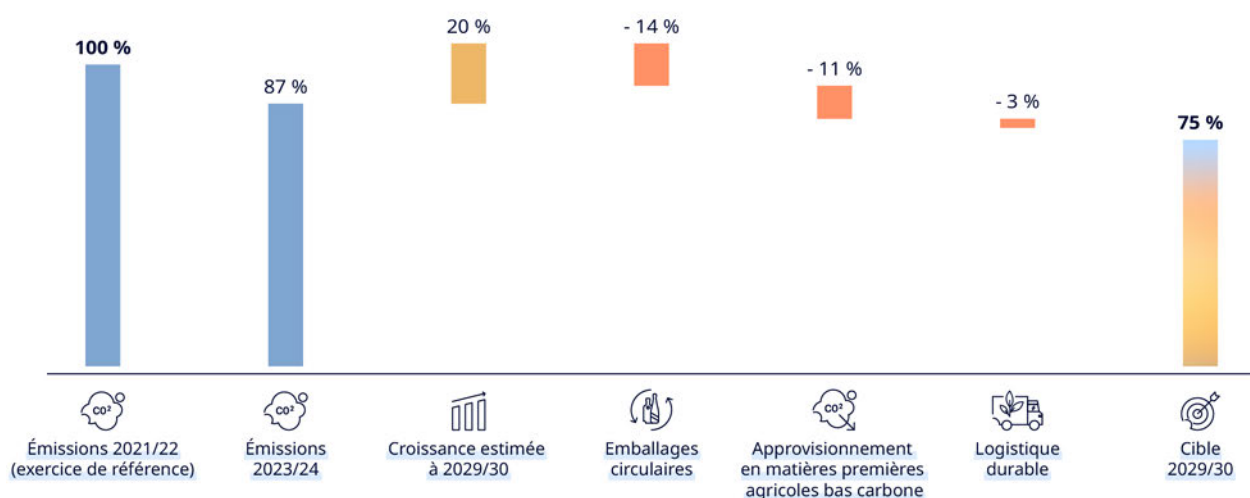
TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CARBONE FLAG DES SCOPES 1 ET 3
POUR L'EXERCICE 2029/2030

Note : L'estimation des réductions d'émissions de carbone et les projections de croissance incluent des incertitudes dues à la fluctuation des données et à la variation des hypothèses dans les calculs et les prévisions. La trajectoire de réduction a été élaborée au cours de l'exercice 2024/25 sur la base des dernières données disponibles de l'exercice précédent.

Le tableau ci-dessous présente les principales actions prises et prévues pour atteindre les objectifs FLAG des scopes 1 et 3 :

Leviers clés	Actions	Description	Contribution du levier à la réduction des émissions de carbone (%)	Horizon temporel
Substitution de matières premières	Opérer une transition vers des matières premières agricoles bas carbone	Donner la priorité à l'approvisionnement en matières premières alternatives bas carbone	-34 %	Exercice 2029/30
Agriculture régénératrice	Favoriser les pratiques d'agriculture régénératrice dans nos terroirs	Développer un cadre d'agriculture régénératrice et des principes clés alignés avec les fournisseurs Promouvoir des pratiques agricoles durables (telles que la rotation des cultures, les cultures de couverture, l'utilisation d'engrais bas carbone) dans l'ensemble de nos chaînes d'approvisionnement agricoles, y compris dans nos propres vignobles Accompagner les fournisseurs et les agriculteurs dans la collecte de données carbone et l'élaboration de feuilles de route de décarbonation Créer des coalitions à l'échelle des paysages, réunissant acheteurs (entreprises agroalimentaires), fournisseurs et agriculteurs, afin de développer des programmes d'agriculture régénératrice à grande échelle	-5 %	Exercice 2029/30
Solutions de captation carbone	Développer des projets de captation carbone au sein de nos terroirs	Évaluer le potentiel de nos terroirs pour la mise en œuvre de projets d'insetting Développer des opportunités de partenariat Mettre en œuvre des projets garantissant la captation carbone ainsi que d'autres co-bénéfices environnementaux et sociaux	-1 %	Exercice 2029/30
Zéro déforestation	Objectif de zéro déforestation sur l'ensemble de nos matières premières agricoles clés	Élaborer une politique de zéro déforestation Réaliser une cartographie des risques et mettre en œuvre des mesures visant à garantir un approvisionnement « zéro déforestation »	N/A	Exercice 2024/25

TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CARBONE NON-FLAG DU SCOPE 3 POUR L'EXERCICE 2029/2030



Note : L'estimation des réductions d'émissions de carbone et les projections de croissance incluent des incertitudes dues à la fluctuation des données et à la variation des hypothèses dans les calculs et les prévisions. La trajectoire de réduction a été élaborée au cours de l'exercice 2024/25 sur la base des dernières données disponibles de l'exercice précédent.

Le tableau ci-dessous présente les principales actions prises et prévues pour atteindre l'objectif non-FLAG du scope 3 :

Leviers clés	Actions	Description	Contribution du levier à la réduction des émissions de carbone (%)	Horizon temporel
Emballages circulaires	Approvisionnement en verre bas carbone	Développement d'un outil et d'une méthodologie spécifiques pour les facteurs d'émission du verre alignés avec les fournisseurs Collecte annuelle des données primaires auprès des fournisseurs de verre pour le calcul des facteurs d'émission spécifiques Collaboration avec les fournisseurs de verre pour élaborer des feuilles de route de décarbonation (passage aux énergies renouvelables, augmentation de la part de verre recyclé, recours à des matières premières alternatives, etc.)	-14 %	Exercice 2029/30
	Conception d'emballages durables et circulaires	Lancement de la politique d'emballage du Groupe sur la base du modèle des « 5R » : repenser, réduire, réutiliser, recycler et respecter Renforcement de l'approche d'écoconception des emballages, en mettant l'accent sur la réduction du poids, la suppression des éléments superflus et l'augmentation de la part de matériaux recyclés		
	Développement de modèles de circularité	Déploiement et amplification des efforts de réutilisation des bouteilles Extension du partenariat avec le système de distribution circulaire ecoSPIRITS Étude d'opportunités pour de nouveaux programmes de collecte d'emballages et partenariats en matière de recyclage et de réutilisation		
	Approvisionnement en matières premières agricoles bas carbone	Donner la priorité à l'achat de matières premières agricoles alternatives à faibles émissions de GES Accompagner les fournisseurs dans l'élaboration de feuilles de route de décarbonation, incluant le passage aux énergies renouvelables et l'amélioration de l'efficacité énergétique		
Logistique durable	Réduction du fret aérien	Réduire l'utilisation du transport aérien au profit du fret maritime, ferroviaire ou routier	-3 %	Exercice 2029/30
	Report modal	Donner la priorité au transport multimodal en favorisant le fret ferroviaire et maritime par rapport au fret aérien ou routier		
	Transition vers des carburants alternatifs	Utiliser des camions électriques ou au biocarburant Étudier une approche <i>market-based</i> pour le secteur maritime par le biais de la coalition Zero Emission Maritime Buyers Alliance (ZEMBA)		
	Adoption de pratiques de transport durable	Optimiser les itinéraires et les taux de remplissage		

Émissions de GES verrouillées

Les émissions de GES verrouillées correspondent aux émissions futures susceptibles d'être générées par les actifs clés ou les produits commercialisés par Pernod Ricard au cours de leur durée de vie opérationnelle.

Nous reconnaissons la présence d'émissions verrouillées au sein de nos activités, mais nous nous employons activement à les gérer afin qu'elles n'entravent pas la réalisation de nos ambitions en matière de climat.

Investissements liés au plan de transition

Au cours de l'exercice 2024/25, un plan de transition carbone complet et réalisable a été élaboré avec les fonctions clés (Opérations, Finance, filiales, etc.). Les dépenses supplémentaires correspondantes (CapEx et OpEx), ainsi que les mesures d'évitement et de réduction des coûts, ont également été estimées, l'objectif étant de respecter notre engagement SBTi d'ici l'exercice 2029/30. Nous nous engageons à revoir deux fois par an le plan technique et financier tout en veillant à sa bonne intégration dans la stratégie et les décisions commerciales du Groupe.

Compte tenu de la complexité et de l'incertitude importantes de l'approche méthodologique, ainsi que de l'intégration de multiples variables, la publication spécifique des investissements issus du plan de transition n'est pas prévue pour l'exercice 2024/25. Pernod Ricard travaille activement à affiner ses méthodologies de suivi et de reporting de ces investissements, afin de pouvoir publier les montants des futurs investissements liés à la décarbonation.

Toutefois, dans le cadre de ce plan de transition, le Groupe alloue 275,5 millions d'euros de CapEx éligibles au titre de l'exercice 2024/25 dans le cadre de l'objectif d'atténuation du changement climatique de la Taxonomie verte de l'UE.

Alignement du plan de transition sur la stratégie générale et la planification financière du Groupe

Au moment de rédiger le présent État de durabilité, nous sommes encore en cours d'élaboration de notre Plan global d'adaptation au changement climatique, qui détaillera nos actions techniques en la matière et inclura un plan d'affaires financier. Ce dernier sera disponible au cours de l'exercice 2025/26.

Cette initiative ambitieuse nous permet de contribuer de manière significative à la lutte contre le changement climatique tout en garantissant la durabilité de nos activités et des écosystèmes dont elles dépendent.

Approbation du plan de transition par la gouvernance

Conformément à la structure de gouvernance climatique décrite à la section 3.2.1.3.2, l'équipe Global Sustainable Business a élaboré le Plan de transition climatique auquel les filiales ont grandement contribué afin d'en garantir la faisabilité et l'alignement sur les réalités opérationnelles. Le Comité Exécutif a ensuite examiné et validé le plan afin d'en assurer la cohérence avec la stratégie générale du Groupe. Le Conseil d'Administration est tenu informé de sa mise en œuvre, notamment par l'intermédiaire du Comité joint d'Audit et RSE. Un réseau de responsables S&R locaux applique le plan au sein des filiales, en veillant à ce que les risques et les opportunités liés au climat soient pris en compte dans les stratégies locales et à ce que les résultats soient contrôlés chaque année de manière efficace.

Pernod Ricard n'est pas exclu des indices de référence « accord de Paris » de l'Union européenne, car ses activités ne répondent pas aux critères d'exclusion énoncés aux articles 12.1 (d) à (g) et 12.2 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission (règlement sur les normes pour les indices de référence « transition climatique »).

3.2.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés au climat

3.2.1.4.1 Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »

La Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » de Pernod Ricard vise à atténuer le changement climatique, à soutenir les efforts d'adaptation du Groupe, à promouvoir l'efficacité énergétique et à renforcer l'utilisation des énergies renouvelables.

Notre engagement à réduire les émissions de GES tout au long de notre chaîne de valeur est axé sur des actions concrètes telles que l'augmentation de l'utilisation des énergies renouvelables, l'optimisation de l'efficacité des ressources et la promotion de l'innovation bas carbone. Notre objectif est d'avoir un impact significatif sur l'environnement. Pour cela, nous sommes guidés par la trajectoire de 1,5 °C soutenue par la SBTi et le cadre international normalisé défini par le « GHG Protocol », ainsi que les recommandations de la TCFD, afin de garantir la précision et la cohérence de nos données d'émissions et du reporting de notre empreinte carbone.

La Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » s'applique à l'ensemble de nos opérations de production de matières premières (vignobles et culture d'agave) ainsi qu'à nos activités de fabrication de vin et de spiritueux (distillation, embouteillage, vieillissement, vinification et rectification, entrepôts et sites administratifs). En ce qui concerne notre chaîne de valeur, cette politique s'étend à nos ingrédients, nos matières premières agricoles transformées, nos emballages, nos articles promotionnels et nos activités logistiques.

Cette politique est approuvée au plus haut niveau par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE.

Pernod Ricard a conçu sa Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » en collaboration avec plusieurs parties prenantes internes issues de divers horizons. Cette démarche a permis de s'assurer que la stratégie n'était pas seulement ambitieuse, mais qu'elle était aussi ancrée dans les réalités opérationnelles. En y intégrant les connaissances scientifiques et les attentes des parties prenantes, le Groupe a ainsi défini une trajectoire climatique crédible et tournée vers l'avenir.

Notre Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » soutient et guide les axes stratégiques suivants :

- adaptation au changement climatique et résilience des activités ; et
- atténuation du changement climatique.

Ces deux axes tiennent compte des IRO de Pernod Ricard à travers des plans d'action mis en œuvre sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Cette politique définit un cadre clair en faveur de l'action climatique, axé à la fois sur l'atténuation et l'adaptation. Elle nous engage également à fixer des objectifs de réduction de nos émissions de GES fondés sur la science et à mettre en œuvre des mesures proactives visant à développer notre résilience face aux risques climatiques futurs.

L'adaptation consiste à renforcer notre capacité à résister aux impacts physiques et réglementaires du changement climatique en élaborant des stratégies d'adaptation proactives. Pour ce faire, nous devons identifier les sites sensibles sur le plan climatique et mettre en œuvre des plans adaptés pour protéger nos opérations, nos chaînes d'approvisionnement et nos communautés.

Pour Pernod Ricard, la résilience est une stratégie systémique destinée à anticiper et à préparer la gestion future de potentielles perturbations. Cela implique d'agir activement pour réduire la part de notre contribution aux pressions environnementales (telles que les émissions de GES, les prélèvements d'eau, la pollution ou la dégradation des écosystèmes) et d'anticiper des modèles alternatifs et/ou adaptatifs. Au-delà des ajustements opérationnels, notre vision intègre de nouveaux modèles économiques et mécanismes financiers.

La Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » a été révisée et formalisée en tant que document autonome au cours de l'exercice 2024/25. Elle a été diffusée en interne à tous les salariés, y compris ceux chargés de sa mise en œuvre, et sera déployée localement au cours de l'exercice 2025/26.

Principales ambitions

En tant que groupe dont les terroirs et les activités sont menacés par la crise climatique actuelle, il est indispensable pour nous d'élaborer des plans d'adaptation au changement climatique afin de protéger nos équipes et nos actifs, mais aussi d'assurer la continuité et la résilience à long terme de nos activités. Pour cela, nous avons défini trois actions clés à mener. Tout d'abord, nous devons comprendre et évaluer l'exposition de Pernod Ricard aux futurs risques liés au climat. Ensuite, nous devons concevoir des plans d'adaptation pour les sites sensibles qui produisent nos matières premières et sont les plus menacés. Enfin, nous devons mettre en œuvre des mesures d'adaptation qui nous permettront de continuer à produire des spiritueux de qualité supérieure malgré l'évolution des conditions climatiques.

Positions clés

Énergie renouvelable

Électricité renouvelable

Nous suivons le cadre du « GHG Protocol » lors du reporting de notre approvisionnement en électricité renouvelable et de nos émissions du scope 2. En tant que membre du RE100, nous nous conformons également à ses critères techniques, qui définissent les règles relatives à l'approvisionnement en électricité renouvelable, aux déclarations correspondantes et au suivi des progrès par rapport à notre objectif.

Autres sources d'énergie renouvelable

Nous nous engageons fermement à soutenir la transition des combustibles fossiles vers les énergies renouvelables au sein de nos activités et dans l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de notre feuille de route de décarbonation de nos opérations et des principales activités de notre chaîne d'approvisionnement — notamment les distilleries, la production de verre et la logistique — nous soutenons pleinement le développement et l'utilisation de sources d'énergie renouvelable, telles que l'électrification, la biomasse, le biogaz, le biométhane, les biocarburants, les e-carburants et l'hydrogène bas carbone et renouvelable.

Nous donnons la priorité aux solutions locales et à l'utilisation directe d'énergies renouvelables, lorsque les écosystèmes peuvent soutenir durablement les chaînes d'approvisionnement locales, comme la production de biométhane à partir de sous-produits de distillation. Nous évaluons et soutenons également le développement de nouveaux mécanismes *market-based* en ce qui concerne le biogaz et le biométhane, tels que les garanties d'origine de gaz renouvelables, en particulier lorsqu'ils sont intégrés dans les chaînes d'approvisionnement locales.

Nous nous appuyons sur le cadre de classification de l'hydrogène défini par la Commission européenne et donnons la priorité à l'hydrogène vert et bas carbone par rapport aux alternatives fossiles, en tenant compte de la faisabilité technique, de la viabilité économique, des incertitudes réglementaires et des stratégies nationales ou régionales liées à cette ressource.

Nous sommes favorables à l'utilisation directe de biocarburants tels que le biodiesel ou le bioéthanol plutôt qu'à des mécanismes *market-based* comme les approches *book and claim* ou *mass balance*. Cependant, nous soutenons également l'utilisation de mécanismes *market-based* dans le transport de marchandises et le transport maritime, en reconnaissant leur rôle essentiel dans la décarbonation collective de ces secteurs. Les biocarburants issus de matières premières non agricoles et de résidus de biomasse sont préférés aux biocarburants de première génération dérivés d'huiles végétales, qui nécessitent souvent des intrants agricoles intensifs et renforcent la concurrence pour les ressources alimentaires.

Nous reconnaissons l'énergie nucléaire comme une ressource bas carbone dans le mix énergétique national, mais ne la considérons pas comme une source d'« énergie renouvelable » telle que définie par la législation de l'UE.

Approches *mass balance* et *market-based*

Dans le cadre de la SBTi, des approches comptables *market-based* peuvent être envisagées pour atteindre nos objectifs de réduction à court terme pour les scopes 1 et 2, ainsi que les émissions FLAG et non-FLAG du scope 3. Nous ne tenons pas compte des réductions d'émissions résultant de ces mécanismes pour le moment. Toutefois, nous nous engageons à suivre l'évolution des normes comptables de la SBTi et du « GHG Protocol » et à en tenir compte.

Début 2025, le « GHG Protocol » en était encore à la phase de consultation sur les approches comptables *market-based*. Les retours des enquêtes ainsi que les données techniques sont recueillis afin d'élaborer de nouvelles exigences et orientations concernant la comptabilisation et le reporting des actions et des instruments de marché dans les inventaires de GES. Nous les intégrerons lorsqu'elles seront officiellement publiées. Nous nous intéressons tout particulièrement aux nouvelles approches *market-based* proposées dans plusieurs domaines, notamment le gaz naturel et le biométhane, les produits de base agricoles, le transport de marchandises et le transport maritime.

3.2.1.4.2 Atténuation du changement climatique

Pernod Ricard adopte une approche d'atténuation du changement climatique en trois volets : évaluation, réduction et élimination des émissions de GES. Nous fixons des objectifs basés sur la science en vue de réduire les émissions de GES tout au long de notre chaîne de valeur. Ces cibles comprennent l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'augmentation de l'utilisation d'énergies renouvelables et la mise en œuvre de pratiques durables au sein des opérations et chaînes d'approvisionnement.

Notre engagement à réduire les émissions de GES tout au long de notre chaîne de valeur est axé sur des actions concrètes telles que l'augmentation de l'utilisation des énergies renouvelables, l'optimisation de l'efficacité des ressources et la promotion de l'innovation bas carbone. Notre objectif est d'avoir un impact significatif sur l'environnement. Pour cela, nous sommes guidés par la trajectoire de 1,5 °C soutenue par la SBTi et le cadre normalisé défini par le « GHG Protocol » afin de garantir la précision et la cohérence de nos données d'émissions et du reporting de notre empreinte carbone.

Actions et ressources

Nous avons défini une trajectoire de décarbonation pour chaque objectif SBTi, décrivant nos actions ainsi que leur importance dans notre Plan de transition climatique (voir la section 1.4.1.3.2 « Plan de transition »).

Scopes 1 et 2 – Émissions des sites du Groupe

En ce qui concerne les scopes 1 et 2, le Groupe concentre ses efforts sur quatre domaines prioritaires détaillés dans le Plan de transition climatique :

- la gestion de l'énergie ;
- l'efficacité énergétique et l'électrification ;
- la transition vers des carburants alternatifs ; et
- l'électricité renouvelable.

Évaluation

Ces émissions proviennent d'activités que nous contrôlons, y compris l'énergie que nous utilisons sur nos sites de production et administratifs.

La consommation d'énergie et les émissions sont évaluées sur une base mensuelle pour les grands sites et trimestrielle ou annuelle pour les plus petits.

Le périmètre de notre évaluation couvre :

- les activités de fabrication : distillation, embouteillage, vieillissement, vinification et rectification ;
- les entrepôts ; et
- les sites administratifs.

Pour mesurer notre empreinte, nous avons tout d'abord défini nos exercices de référence : l'exercice 2017/18 pour ce qui est du financement durable et l'exercice 2021/22 en ce qui concerne la SBTi. Nous avons ensuite évalué notre consommation totale d'énergie ainsi que les émissions des scopes 1 et 2 pour chaque site et chaque marché. Enfin, nous avons cartographié la consommation d'énergie ainsi que les émissions de CO₂e, pour chaque processus.

Réduction

Nous avons élaboré des feuilles de route jusqu'en 2035 pour chaque site, en mettant l'accent sur l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'adoption de sources d'énergie renouvelable. Ces feuilles de route sont actualisées deux fois par an.

Nous analysons actuellement les coûts et les économies de CO₂e attendues pour des projets clés, y compris les améliorations de l'efficacité énergétique et la production d'énergie renouvelable sur site. Sur la base de ces données, nous établissons un plan triennal d'investissements, tout en garantissant nos achats d'énergie renouvelable.

Au cours de la phase de mise en œuvre de la feuille de route (2026-2030), nous déploierons les projets approuvés (installations de systèmes de surveillance de l'énergie, modernisation des équipements et contrats d'achat d'électricité renouvelable).

À ce stade, nous examinons également les projets et les évaluons en fonction de leur efficacité énergétique et de leur potentiel de réduction des émissions de carbone. Sur la base de nos conclusions, nous partagerons les meilleures pratiques entre les filiales afin d'en faire profiter l'ensemble du Groupe. Nous mettons à jour la feuille de route de décarbonation pour chaque filiale et pour le Groupe dans son ensemble, avec des prévisions jusqu'à l'exercice 2034/35. Toutes ces informations seront utilisées pour définir et actualiser la stratégie de Pernod Ricard en matière d'énergies renouvelables.

Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions des scopes 1 et 2)

Pour améliorer la gestion de l'énergie sur nos sites, nous avons installé de nouveaux compteurs intelligents ainsi que des systèmes de surveillance.

Entre mars 2024 et janvier 2025, cinq nouveaux systèmes de recompression mécanique des vapeurs (*Mechanical Vapour Recompression*, MVR) ont été mis en service avec succès dans des distilleries exploitées par Chivas Brothers, Irish Distillers et Pernod Ricard North America. Ces installations ont permis au Groupe de réduire ses émissions du scope 1 d'environ 6,5 ktCO₂e au cours de l'exercice 2024/25.

Début 2025, nous avons retiré les systèmes de séchage de nos installations de Walkerville et de Strathclyde. Les réductions d'émissions qui en résulteront seront présentées dans notre rapport 2025/26, renforçant ainsi notre stratégie de décarbonation à long terme ainsi que notre engagement en faveur de l'action climatique.

Dans le cadre de nos efforts continus pour remplacer les combustibles fossiles par des alternatives renouvelables et moins polluantes, nous continuons à intégrer les biocarburants à nos mix énergétiques dans nos distilleries, notamment en Inde. Nous intégrons également des chaudières électriques sur certains sites, comme en Écosse.

En mars 2025, Pernod Ricard India a signé le premier contrat d'achat physique d'électricité renouvelable du Groupe, garantissant 3,9 MWh d'énergie propre. Il s'agit là d'une étape importante dans notre engagement à augmenter l'utilisation d'électricité renouvelable dans nos opérations et à soutenir la transition énergétique mondiale.

La part d'électricité renouvelable utilisée pour les sites de production et les sites administratifs a augmenté, passant de 91 % pour l'exercice 2023/24 à 97 % au cours de l'exercice 2024/25. Ces résultats ont été obtenus en tenant compte de l'électricité produite en interne par les sites de production et autoconsommée (cogénération ou production photovoltaïque). Cette augmentation, conforme à notre engagement RE100 pour l'exercice 2024/25, résulte de la centralisation des achats d'électricité renouvelable.

Pour encourager cette transition, le Groupe utilise un prix interne du carbone (prix fictif du carbone) afin de prioriser les projets d'investissement bas carbone (voir le paragraphe « Tarification interne du carbone » à la section 3.2.1.5.2 « Indicateurs »). Pour l'exercice 2024/25, le prix utilisé était de 80 euros par tonne d'équivalent CO₂.

Depuis 2022, le Groupe a réalisé plusieurs opérations de financement vert, dont une première émission d'obligations durables pour un montant de 750 millions d'euros. Ce financement est indexé sur deux engagements environnementaux concernant le carbone (réductions absolues des scopes 1 et 2 par rapport à l'exercice de référence 2017/18) et la réduction de la consommation d'eau dans les distilleries par unité d'alcool produite. Le Groupe a signé en octobre 2022 sa deuxième campagne, sur la base des mêmes objectifs, fixant les conditions d'une nouvelle émission obligatoire libellée en euros, pour un montant total en principal de 1,1 milliard d'euros. En mai 2023, le Groupe a obtenu sa première ligne de crédit renouvelable indexée sur des indicateurs de développement durable, d'un montant de 2,1 milliards d'euros.

Émissions FLAG des scopes 1 et 3

Les émissions FLAG résultent des opérations agricoles sur les terres appartenant au Groupe et des changements d'affectation des terres dans notre chaîne d'approvisionnement. Elles proviennent également de l'approvisionnement en ingrédients, à savoir l'achat de matières premières agricoles ou d'ingrédients transformés à partir de sources naturelles. En raison de notre dépendance à l'agriculture pour les matières premières de nos produits, cette catégorie d'émissions nécessite des solutions spécifiques, telles que l'agriculture régénératrice, pour traiter les émissions et les impacts sur les écosystèmes, aussi bien dans nos opérations que dans notre chaîne d'approvisionnement.

En ce qui concerne les émissions FLAG des scopes 1 et 3, le Groupe concentre ses efforts sur trois domaines prioritaires détaillés dans le Plan de transition climatique :

- la substitution de matières premières ;
- l'agriculture régénératrice ; et
- les solutions de captation carbone.

Évaluation

Pour mesurer notre impact dans cette catégorie, nous adoptons deux approches :

- En ce qui concerne nos activités agricoles, nous recueillons chaque année des données sur le terrain afin de calculer l'impact des différents intrants, de l'utilisation de combustibles et des résidus de culture.
- En ce qui concerne l'approvisionnement en ingrédients, nous utilisons les données d'activité des rapports d'approvisionnement et des facteurs d'émission provenant de différentes sources (soit des données spécifiques aux fournisseurs, soit des données moyennes).

Sur la base de ces calculs, notre empreinte carbone de référence a été générée au cours de l'exercice 2021/22 et nous avons calculé notre empreinte annuelle chaque année depuis lors.

Réduction

La première étape de la réduction consiste à identifier et à classer par ordre de priorité les terroirs sensibles qui génèrent les émissions de CO₂ les plus élevées. La deuxième étape consiste à définir nos leviers de décarbonation et à élaborer des plans d'action avec les parties prenantes et les fournisseurs. Une fois les plans d'action mis en place, nous pouvons évaluer le coût de la décarbonation relatif aux terroirs sensibles, pour chaque levier, et procéder à l'application de notre feuille de route.

Après une évaluation visant à déterminer une base de référence et le calcul des empreintes les plus récentes, nous avons :

- défini le scénario *business as usual* des tendances des émissions en fonction de la croissance de l'activité dans les différentes entités du Groupe ;
- établi un profil des différentes sources d'émissions FLAG dans l'ensemble des opérations afin de comprendre leurs origines et de donner la priorité aux terroirs sensibles qui génèrent les émissions de CO₂ les plus importantes ;
- défini les terroirs sensibles sur la base de leurs émissions totales de CO₂ ;
- évalué les possibilités de déploiement de leviers en fonction du potentiel, de la faisabilité et de la rentabilité dans les terroirs prioritaires. Nous consolidons les feuilles de route de décarbonation de nos fournisseurs et nos feuilles de route internes pour confirmer notre capacité à atteindre notre objectif FLAG. Lorsque des écarts subsistent, nous adaptons les feuilles de route en conséquence pour les combler.

Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions FLAG des scopes 1 et 3)

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons poursuivi nos initiatives en matière d'agriculture régénératrice, tant sur nos propres vignobles et parcelles d'agave qu'avec nos fournisseurs externes de maïs, blé et betterave sucrière, par exemple. Ces programmes visent à réduire les émissions liées aux engrais et à la gestion des sols, et sont décrits dans la section ESRS E4 - 3.2.4.3.2 « Préserver nos terroirs – Activités agricoles ».

Émissions non-FLAG du scope 3

Les émissions non-FLAG sont générées par l'utilisation d'énergies fossiles dans notre chaîne de valeur notamment pour la fabrication de matériaux d'emballage et les services tels que le transport amont. Puisque notre influence directe sur ces émissions de GES est réduite, nous travaillons avec nos fournisseurs et nos parties prenantes pour les évaluer, les réduire et les éviter.

En ce qui concerne les émissions non-FLAG du scope 3, nous concentrons nos efforts sur quatre domaines prioritaires détaillés dans le Plan de transition climatique :

- les emballages circulaires ;
- l'approvisionnement de matières premières agricoles bas carbone ;
- la logistique durable.

Évaluation

En ce qui concerne les émissions de GES non-FLAG nous utilisons pour référence l'exercice 2021/22. Pour les émissions liées aux achats et au transport en amont inclus dans le périmètre ciblé, nous utilisons des méthodes hybrides et spécifiques aux fournisseurs pour collecter leurs données annuelles ou des données secondaires (si celles des fournisseurs ne sont pas disponibles), que nous recoupons ensuite avec les données d'activité annuelles.

Pour les émissions liées aux achats et aux flux qui ne sont pas inclus dans le périmètre ciblé, nous utilisons des données moyennes ou une méthode basée sur les dépenses avec des données secondaires (c'est-à-dire relatives à la moyenne sectorielle).

Réduction

Après avoir réalisé une évaluation visant à déterminer une base de référence et mesuré les empreintes les plus récentes, nous avons :

- défini un scénario *business as usual* des tendances des émissions jusqu'à l'exercice 2029/30 en utilisant les prévisions de croissance des activités des différentes entités du Groupe ;
- analysé les profils des catégories d'émissions non-FLAG afin de comprendre et donner la priorité aux terroirs sensibles qui génèrent le plus d'émissions de CO₂ ;
- défini les sites sensibles sur la base de leurs émissions de CO₂ à un niveau granulaire (niveau du fournisseur, niveau du produit, etc.) afin de déterminer le périmètre de nos initiatives de réduction.

Pour chaque catégorie, nous convenons du scénario le plus équilibré en tenant compte de la faisabilité, des économies de carbone, de la rentabilité, de la continuité des activités, de l'image de marque, etc. Nous consolidons les feuilles de route de décarbonation des fournisseurs et les leviers internes pour confirmer la réalisation de notre objectif non-FLAG. En cas d'écart, nous adaptons au besoin les feuilles de route et examinons des leviers supplémentaires afin de les combler.

Au terme de ce processus, nous disposons d'une liste de leviers (externes et internes) à activer pour chaque catégorie, d'une feuille de route de décarbonation consolidée par catégorie et d'une feuille de route de décarbonation détaillée par site sensible.

Initiatives globales de réduction de l'empreinte carbone (émissions non-FLAG du scope 3)

Depuis l'exercice 2024/25, Martell et Lillet ont transféré une partie de leur approvisionnement en verre vers le four électrique de Verallia. Il s'agit du premier four à verre 100 % électrique au monde, inauguré en septembre 2024 sur son site de Cognac, qui a permis de réduire considérablement les émissions de carbone.

Pernod Ricard India a augmenté son taux de réutilisation des bouteilles en verre, passant de 15,1 % pour l'exercice 2023/24, à 17,2 % pour l'exercice 2024/25. Cette progression résulte de l'amélioration continue du système de collecte mis en place dans les bars et les restaurants pour deux marques clés : Imperial Blue et Royal Stag. Sur ces sites, une fois récupérées, les bouteilles sont lavées, remplies à nouveau et réutilisées par les consommateurs.

Pour consulter les autres initiatives en matière d'emballages circulaires faisant partie de notre plan global d'atténuation des émissions non-FLAG, voir la section 3.2.5.2.3 « Concevoir des produits et des emballages durables et circulaires ».

En ce qui concerne l’approvisionnement de matières premières agricoles bas carbone, Pernod Ricard India a fait passer de 56 % la part de l’alcool neutre de grain produit à base de biomasse au cours de l’exercice 2023/24 à 64 % pendant l’exercice 2024/25. À cette fin, la filiale a travaillé activement avec ses fournisseurs pour passer du charbon à des sources de biomasse telles que l’écorce de riz ou la bagasse.

3.2.1.4.3 Adaptation au changement climatique et résilience des activités

Pour Pernod Ricard, la résilience est une stratégie systémique axée sur l’anticipation et la préparation de la gestion future de potentielles perturbations. Cela implique de s’employer activement à réduire la part de notre contribution aux pressions (telles que les émissions de GES, les prélèvements d’eau ou la pollution et la dégradation des écosystèmes), tout en anticipant les modèles alternatifs et/ou adaptatifs. Cette vision tient compte de nouveaux modèles économiques et mécanismes financiers, ainsi que des ajustements opérationnels.

Pour plus d’informations sur la manière dont Pernod Ricard comprend et évalue son exposition aux risques futurs liés au climat, voir la section 1.4.1.3.1.

Concevoir des plans d’adaptation pour les sites sensibles

Pernod Ricard envisage de créer un plan de transition intégré qui tienne pleinement compte des risques liés au climat, à l’eau et à la nature. Ce plan tiendra compte à la fois des mesures d’atténuation et des mesures d’adaptation, protégeant ainsi les salariés et les communautés affectées, mais également nos actifs, et garantissant la continuité des activités à long terme.

La partie « adaptation » du plan de transition est en cours de rédaction et se concentra sur les sites sensibles. Nous prévoyons de publier le plan d’adaptation dédié aux sites de production au cours de l’exercice 2025/26. Notre plan d’adaptation dédié aux terroirs est déjà pleinement intégré dans la stratégie d’agriculture régénératrice décrite dans la Politique relative à la nature et aux terroirs ainsi que dans le plan d’action associé (voir la section « Préservation de nos terroirs - Activités agricoles »).

Mettre en œuvre les actions d’adaptation

Nous présenterons nos actions d’adaptation, nos cibles ainsi que nos indicateurs relatifs aux sites de production sensibles au cours de l’exercice 2025/26.

En ce qui concerne les terroirs sensibles, notre stratégie de mise en œuvre des actions d’adaptation à travers l’agriculture régénératrice est décrite dans la Politique relative à la nature et aux terroirs ainsi que dans le plan d’action associé (voir la section « Préservation de nos terroirs - Activités agricoles »).

3.2.1.5 Indicateurs et cibles liés au changement climatique

3.2.1.5.1 Cibles

Pernod Ricard a défini ses cibles liées au changement climatique en collaboration avec des parties prenantes internes et externes issues de divers horizons. Cette approche globale a permis de s’assurer que les cibles n’étaient pas seulement ambitieuses, mais qu’elles étaient aussi ancrées dans les réalités opérationnelles. En y intégrant les connaissances scientifiques et les attentes des parties prenantes, le Groupe a ainsi défini une trajectoire climatique crédible et tournée vers l’avenir. Il en résulte une série d’objectifs à la fois réalistes et financièrement viables.

Énergie

Pernod Ricard s’est fixé pour cible de ne s’approvisionner qu’avec de l’électricité d’origine renouvelable dans l’ensemble de ses activités d’ici 2025.

Conformément à notre engagement RE100, adopté en 2019, notre cible d’utiliser uniquement de l’électricité renouvelable tient compte d’une combinaison de certificats d’attributs

énergétiques (*Energy Attribute Certificate*, EAC) groupés et non groupés. Nous surveillons la part de l’électricité renouvelable dans notre cible du scope 2 à l’aide du cadre de reporting « GHG Protocol ». Au cours de l’exercice 2024/25, 100 % de l’électricité produite par les activités mondiales de Pernod Ricard provenait de sources d’énergie renouvelable (hors impact des contraintes *market-based*).

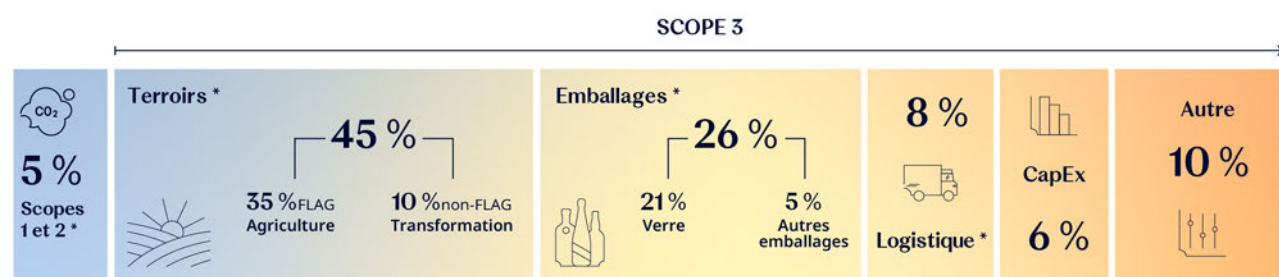
Bien que cette avancée soit significative, certaines contraintes opérationnelles et liées aux mécanismes *market-based* demeurent. Il s’agit notamment de l’utilisation d’une centrale de cogénération alimentée au gaz naturel en Amérique du Nord, mise en place pour améliorer l’efficacité énergétique, ainsi que la situation de certains pays ne disposant pas de mécanismes *market-based* permettant l’achat d’électricité renouvelable, ou dont la consommation énergétique reste inférieure à 100 MWh (Arménie, Biélorussie, Cuba, Uruguay et Venezuela). Voir la section 3.2.1.5.2 « Indicateurs - Énergie » pour plus d’informations.

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Utilisation d’électricité issue de sources renouvelables pour l’alimentation des sites de production et des installations administratives	100 %	%	2025	91	100	Cible atteinte

* Hors données de Pernod Ricard Winemakers (sites de Nouvelle-Zélande, d’Australie et d’Espagne) représentant 7 % de l’approvisionnement total en électricité du Groupe lié à la cession annoncée au cours de l’exercice. Sont également exclus l’Arménie, la Biélorussie, Cuba, l’Uruguay et le Venezuela, en raison de l’absence de mécanismes *market-based* permettant l’achat d’électricité renouvelable, ainsi que l’utilisation d’une centrale de cogénération alimentée au gaz naturel en Amérique du Nord.

Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci

EMPREINTE CARBONE 2024/25



* Périmètre SBTi.

La stratégie relative au climat et aux objectifs « Net Zero » de Pernod Ricard est basée sur la méthodologie de la SBTi et a été validée en 2024. Cette stratégie est conforme à l'engagement pris lors de l'Accord de Paris de 2015 (COP 21) de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

Pernod Ricard s'est engagé à atteindre les cibles de réduction des émissions à court et à long terme suivantes, par rapport à l'exercice de référence 2021/22 :

	Unité	Exercice 2021/22 (référence)	Exercice 2024/25	Exercice 2024/25 vs Exercice 2021/22	Cible 2030	Cible 2050	Progrès
Scopes 1 et 2 (non-FLAG)	tCO ₂ e	327 495	189 530	-42 %	54 %	90 %	Conforme au plan
Scopes 1 et 3 (FLAG)	tCO ₂ e	1 449 104	1 305 174	-10 %	30,3 %	72 %	Conforme au plan
Scope 3 (non-FLAG)	tCO ₂ e	1 994 098	1 734 555	-13 %	25 %	90 %	Conforme au plan

Les objectifs SBTi de Pernod Ricard définissent le périmètre de ses cibles de réduction des émissions de GES.

Le périmètre des **scopes 1 et 2** est complet et englobe 100 % des émissions provenant des sites administratifs et de fabrication, ainsi que des activités agricoles du Groupe, y compris celles relevant du périmètre FLAG. Cela signifie que toutes les émissions directes et indirectes provenant de ces sources sont incluses dans les cibles de réduction.

Pour le **scope 3**, la base de référence de l'exercice 2021/22 est partielle, couvrant 85 % des émissions dans le cadre de l'objectif à court terme. Cela inclut les émissions liées aux biens et services achetés, tels que les emballages, les matières premières

agricoles (FLAG et non-FLAG), les articles promotionnels et la logistique. L'objectif à long terme prévoit une couverture de 90 % des émissions du scope 3 (dont 72 % pour les émissions FLAG), objectif validé par la SBTi.

Dans le cadre de notre stratégie de décarbonation plus large, qui couvre à la fois les opérations et les chaînes d'approvisionnement (y compris les distilleries, la fabrication du verre et la logistique), nous soutenons activement le développement et l'adoption de sources d'énergie renouvelables, telles que l'électrification, la biomasse, le biogaz, le biométhane, les biocarburants, les e-carburants et l'hydrogène bas carbone et renouvelable.

Enfin, dans le cadre de nos accords de financement durables, nous nous sommes fixés une cible relative à nos émissions de GES des scopes 1 et 2 sur les sites de production :

Cible – Financement durable	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2017/18 (référence)	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Total des émissions de GES indirectes des scopes 1 et 2 (market-based) *	220 000	tCO ₂ e	2024/25	297 971	208 027	173 731	Cible atteinte

* Comme défini dans son cadre de financement durable (sustainability-linked financing framework), seuls les sites industriels sont compris dans les scopes 1 et 2.

3.2.1.5.2 Indicateurs

Indicateurs Pernod Ricard

Nous suivons les principaux indicateurs liés au climat pour mesurer nos progrès en matière de réduction des émissions de GES, d'amélioration de l'efficacité énergétique et d'atténuation de notre impact. Ces indicateurs nous aident à atteindre nos objectifs de durabilité.

Énergie

Du point de vue de l'efficacité énergétique et de l'électrification, Pernod Ricard a réalisé d'importants progrès quant au déploiement stratégique de cinq systèmes de recompression mécanique des vapeurs (*Mechanical Vapour Recompression*, MVR) depuis mars 2024. En outre, le Groupe exploite une centrale de cogénération alimentée en gaz naturel sur son site de Walkerville afin d'améliorer son efficacité énergétique.

Cette décision s'inscrit dans le cadre de l'engagement du Groupe à optimiser l'utilisation de l'énergie et à réduire les émissions de carbone.

Pernod Ricard s'efforce de résoudre les contraintes *market-based* et étudie la possibilité d'utiliser une garantie d'origine de gaz renouvelable pour compenser le gaz naturel utilisé dans la centrale de cogénération. À titre d'exemple, Havana Club a franchi une étape importante en devenant la première entreprise à Cuba à obtenir une certification reconnaissant l'injection d'énergie renouvelable dans le réseau national à partir de sa centrale solaire. Les équipes locales travaillent également en étroite collaboration avec les autorités publiques pour obtenir des certificats d'attributs énergétiques (*Energy Attribute Certificate*, EAC) reconnus internationalement.

Ainsi, en incluant la centrale de cogénération alimentée au gaz naturel en Amérique du Nord ainsi que les pays où aucun mécanisme *market-based* permettant l'achat d'électricité renouvelable n'est disponible (Arménie, Biélorussie, Cuba, Uruguay et Venezuela), 97 % de la consommation d'électricité du Groupe provient de sources renouvelables. La part de consommation d'électricité renouvelable atteindrait 100 % si l'on excluait ces trois cas spécifiques, conformément aux critères techniques de l'initiative RE100.

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Pourcentage d'électricité renouvelable consommée *	%	91	97
* Hors données de Pernod Ricard Winemakers (sites de Nouvelle-Zélande, d'Australie et d'Espagne) représentant 7 % de l'approvisionnement total en électricité du Groupe lié à la cession annoncée au cours de l'exercice. Inclus l'Arménie, la Biélorussie, Cuba, l'Uruguay et le Venezuela, en raison de l'absence de mécanismes market-based permettant l'achat d'électricité renouvelable, ainsi que l'utilisation d'une centrale de cogénération alimentée au gaz naturel en Amérique du Nord.			

Émissions de GES (objectifs SBTi)

L'empreinte carbone globale du Groupe s'est élevée à 3 864 593 tonnes de CO₂e (scopes 1, 2 et 3 ; tous types de GES compris) pour l'exercice 2024/25, dont 193 419 tonnes proviennent de l'utilisation directe d'énergie (scopes 1 et 2) et 3 671 174 tonnes sont liées aux activités amont et aval (scope 3).

Le tableau suivant sur les émissions de GES a été établi sur la base des données ainsi que des facteurs d'émission, des méthodologies et des périmètres disponibles les plus récents. En cas de changement significatif (supérieur ou égal à 5 %) de ces calculs par rapport aux données précédemment validées, nous soumettrons à nouveau les données actualisées à la SBTi pour validation.

Émissions de GES	Unité	Exercice 2021/22 (référence)	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
ÉMISSIONS NON-FLAG (ABSOLUES)				
Émissions de GES non-FLAG du scope 1 *	tCO ₂ e	291 099	211 397	176 123
Émissions indirectes de GES non-FLAG du scope 2 (<i>market-based</i>) *	tCO ₂ e	36 396	21 732	13 407
Émissions de GES indirectes non-FLAG du scope 2 (<i>location-based</i>) *	tCO ₂ e	77 281	76 232	65 519
Émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 2 (<i>market-based</i>) *	tCO ₂ e	327 495	233 129	189 530
Émissions de GES non-FLAG du scope 3 **	tCO ₂ e	1 994 098	1 753 651	1 734 555
Total des émissions de GES non-FLAG des scopes 1, 2 et 3 **	tCO ₂ e	2 321 593	1 986 780	1 924 085
ÉMISSIONS FLAG (ABSOLUES)				
Émissions FLAG du scope 1	tCO ₂ e	4 153	3 933	3 889
Émissions FLAG du scope 3	tCO ₂ e	1 444 951	1 317 791	1 301 285
Total des émissions de GES FLAG (scopes 1 et 3)	tCO ₂ e	1 449 104	1 321 724	1 305 174

* Les émissions non-FLAG des scopes 1 et 2 comprennent les émissions générées par les sites industriels, les bureaux et les vignobles.
** Hors objets publi-promotionnels.

Émissions de GES	Unité	Exercice 2017/18 (référence)	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Émissions de GES industrielles du scope 1 *	tCO ₂ e	250 542	192 819	161 024
Émissions de GES industrielles du scope 2 (<i>market-based</i>) *	tCO ₂ e	47 429	15 208	12 707
Total des émissions de GES indirectes des scopes 1 et 2 (<i>market-based</i>) *	tCO ₂ e	297 971	208 027	173 731

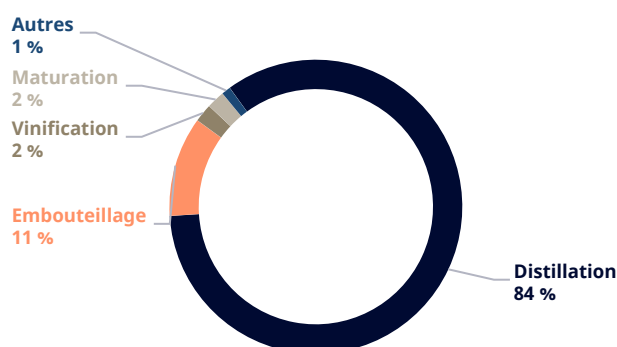
* Comme défini dans son cadre de financement durable (sustainability-linked financing framework), seuls les sites industriels sont compris dans les scopes 1 et 2.

Indicateurs de la CSRD

Consommation d'énergie, production et mix énergétique

Consommation d'énergie provenant de sources non renouvelables	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon	MWh	1 570	0
Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	111 108	128 774
Consommation de combustible provenant du gaz naturel	MWh	872 562	695 027
Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles	MWh	15 840	9 039
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	32 172	37 341
Consommation totale d'énergie fossile	MWh	1 033 252	870 181
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	%	68	66
Consommation totale d'énergie produite à partir de sources nucléaires	MWh	NC	1 668
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie	%	NC	0,1
Consommation totale d'énergie produite à partir de sources renouvelables			
Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	208 999	169 270
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	269 086	268 303
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	14 840	13 622
Consommation totale d'énergie renouvelable	MWh	492 925	451 194
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	32	34
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE	MWh	1 526 177	1 315 971

Le total agrégé de la consommation d'énergie renouvelable a été ajusté afin d'éviter un double comptage de l'électricité produite par les unités de cogénération utilisant de la biomasse, qui est incluse à la fois dans l'indicateur de l'électricité renouvelable autoproduite et dans celui de la consommation de combustibles renouvelables.



	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Production d'énergie non renouvelable	MWh	1 758	5 141
Production d'énergie renouvelable	MWh	7 487	7 915
PRODUCTION TOTALE D'ÉNERGIE	MWh	9 245	13 056

	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique (consommation totale d'énergie par chiffre d'affaires net)	Mwh/ M€	131,6	120,7
Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique (consommation totale d'énergie par unité de production)	MWh/kL PA	5,6	5,5

Les activités du Groupe sont classées sous les codes NACE C11.01 (Distillation, rectification et mélange de spiritueux) et A01.21 (Culture de la vigne). Conformément à la directive CSRD, les codes NACE de A à H sont définis comme des « secteurs à fort impact climatique ». Par conséquent, l'intensité énergétique est calculée sur la base de la consommation totale d'énergie et du chiffre d'affaires net total.

Émissions de GES

Émissions de GES (en tCO ₂ e)	Données rétrospectives			
	Exercice 2021/22	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25	Exercice 2024/25 vs Exercice 2023/24 (en %)
Émissions de GES du scope 1				
Émissions de GES du scope 1	295 251	215 330	180 012	-16
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés (%)	NC	NC	50	N/A
Émissions de GES du scope 2				
Émissions de GES du scope 2 (location-based)	77 281	76 232	65 519	-14
Émissions de GES du scope 2 (market-based)	36 396	21 732	13 407	-38
Total des émissions de GES des scopes 1 et 2 (market-based)	331 648	237 062	193 419	-18
Émissions significatives de GES du scope 3				
1. Biens et services achetés	3 312 142	2 948 376	2 904 416	-1
2. Biens d'investissement	210 594	258 141	247 652	-4
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	77 064	75 287	59 520	-21
4. Transport et distribution en amont	375 751	322 796	317 590	-2
5. Déchets produits lors de l'exploitation	824	787	461	-41
6. Déplacements professionnels	9 792	16 100	6 341	-61
7. Déplacements domicile-travail des salariés	31 826	33 695	32 426	-4
9. Transport en aval	79 268	81 335	82 006	0,8
11. Utilisation des produits vendus	758	758	758	N/A
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	31 076	25 955	14 626	-44
15. Investissements	5 913	6 857	5 378	-22
Total des émissions indirectes de GES du scope 3	4 135 007	3 770 087	3 671 174	-3
Pourcentage des émissions de GES du scope 3 calculé à l'aide de données primaires (%)	NC	NC	57,2	N/A
Émissions totales de GES				
Émissions totales de GES (location-based)	4 507 539	4 061 649	3 916 704	-3,6
Émissions totales de GES (market-based)	4 466 655	4 007 149	3 864 593	-3,6

Intensité des GES par chiffre d'affaires net	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25 vs Exercice 2023/24 (en %)	
			Exercice 2024/25	
Émissions totales de GES (location-based) par chiffre d'affaires net	tCO ₂ e/M€	349	357	2
Émissions totales de GES (market-based) par chiffre d'affaires net	tCO ₂ e/M€	345	352	2

Pour en savoir plus sur le chiffre d'affaires net utilisé pour calculer les ratios d'intensité, voir la section 5.1.1 relative au compte de résultat.

Performance du scope 1

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe a fortement réduit ses émissions du scope 1, principalement en raison de la mise en œuvre d'initiatives ciblées en matière d'efficacité énergétique dans ses principaux sites de production. En particulier, le déploiement de systèmes de recompression mécanique des vapeurs (*Mechanical Vapour Recompression*, MVR) qui a contribué de manière significative à la réduction de la consommation d'énergie et des émissions associées. La réduction globale des émissions s'explique également par une diminution partielle des volumes de production au cours de l'exercice.

Performance du scope 2

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons grandement réduit nos émissions de CO₂ du scope 2, ce qui reflète l'effet combiné de plusieurs initiatives stratégiques. Au-delà de l'électrification en cours des processus thermiques, cette réduction plus importante s'explique par une meilleure gestion de l'énergie dans l'ensemble de nos opérations, permettant une utilisation plus efficace de l'électricité et limitant les déchets. En outre, nous avons accru nos achats d'électricité verte issue de sources renouvelables certifiées, ce qui a permis de réduire considérablement l'intensité carbone de nos approvisionnements en électricité.

Instruments contractuels relatifs à l'électricité renouvelable	Exercice 2024/25
Part d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie groupée avec des attributs concernant la production d'énergie liés aux émissions de GES du scope 2	79 %
Part d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'attributs énergétiques non groupés liés aux émissions de GES du scope 2	21 %

Performance du scope 3

• FLAG

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe a enregistré une légère diminution de 1 % de ses émissions FLAG des scopes 1 et 3 par rapport à l'exercice précédent. Malgré une augmentation des volumes d'achat de matières premières agricoles en Inde, l'optimisation de l'approvisionnement direct en maïs et en alcools neutres à base de maïs en substitution des produits à base de riz a permis de réduire significativement les émissions. Dans les autres régions, de légères fluctuations de volumes ont conduit à une tendance globale stable des émissions.

• Non-FLAG

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe a observé une légère réduction de 1 % de ses émissions non-FLAG du scope 3 par rapport à l'exercice précédent. Concernant la catégorie du verre, bien que les volumes soient restés stables, les émissions ont diminué grâce à une meilleure répartition des volumes — notamment via l'approvisionnement auprès d'un de nos principaux fournisseurs de verre utilisant un four électrique à Cognac — ainsi qu'à la baisse des facteurs d'émission chez les fournisseurs, liée à une part accrue de verre recyclé post-consommation (voir section 3.2.5.2.3 « Concevoir des produits et des emballages durables et circulaires ») et à des initiatives d'efficacité énergétique. En revanche, les émissions liées aux matières premières agricoles ont augmenté, en raison de volumes plus élevés au Royaume-Uni et en Inde, bien qu'une part plus importante d'alcools neutres issus de la biomasse ait été intégrée cette année.

Émissions hors périmètre

Émissions biogènes (tCO ₂ e)	Exercice 2024/25
Émissions biogènes de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse séparément des émissions de GES du scope 1	54 774
Émissions biogènes de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse produites dans la chaîne de valeur (non incluses dans les émissions de GES du scope 3)	272 244

Le développement de la méthodologie de quantification des émissions biogènes de CO₂ qui ne sont pas incluses dans les émissions de GES du scope 2 est toujours en cours.

Projets de captation et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

Crédits carbone et compensation – Beyond Value Chain Mitigation (BVCM)

En tant qu'acteur du secteur agroalimentaire et des boissons, nous sommes profondément liés aux terres sur lesquelles sont cultivés nos ingrédients. Dans ce contexte, notre stratégie climatique donne la priorité à des actions concrètes et transformatrices au sein de notre chaîne de valeur. Par conséquent, les crédits carbone ne constituent pas un élément central de notre stratégie et ne seront pas utilisés pour atteindre nos cibles de réduction des GES à court terme.

Nous reconnaissons le développement par la SBTi d'un cadre d'atténuation des émissions au-delà de la chaîne de valeur (*Beyond Value Chain Mitigation*, BVCM). Notre priorité reste toutefois la réduction d'émissions au sein de notre chaîne de valeur, conformément à notre ambition zéro émission nette, avant d'envisager le recours à des initiatives de BVCM. Nous estimons également que les marchés volontaires du carbone, ainsi que les crédits carbone qu'ils génèrent, peuvent contribuer à la transition vers le zéro émission nette en permettant à d'autres acteurs économiques et sociaux de réduire leurs émissions de GES. Ces marchés et crédits doivent selon nous respecter des lignes directrices claires qui garantissent des normes de qualité élevées en matière de carbone et des garanties solides pour les initiatives de BVCM et les investissements associés.

Captation du carbone et réduction/neutralisation des émissions à long terme

Dans le cadre de la SBTi, la capture et le stockage du carbone au sein de notre chaîne de valeur peuvent être prises en compte dans la réalisation de nos cibles de réduction à court terme pour les scopes 1 et 2, ainsi que les émissions FLAG et non-FLAG du scope 3. Nous nous engageons à suivre l'évolution des normes comptables de la SBTi et du « GHG Protocol » et à en tenir compte. Début 2025, les lignes directrices du « GHG Protocol » concernant le

secteur agricole et la captation de carbone (Land Sector and Removals Guidance) étaient encore à l'état de projet. Nous les intégrerons dans nos pratiques dès qu'elles seront officiellement publiées et nous adapterons nos politiques en conséquence.

Ces orientations à venir présenteront les méthodes de comptabilisation et de reporting des émissions de GES, la captation du CO₂ et le stockage du carbone provenant d'activités et de produits terrestres dans leurs chaînes de valeur. Elles couvriront également les voies technologiques de captation et de stockage du CO₂ dans le cadre de leurs inventaires d'émissions de GES (scopes 1, 2 et 3). Pour nos émissions relevant du périmètre FLAG, les captations de carbone pourront être prises en compte dans l'inventaire. Ces données seront calculées et publiées conformément au Land Sector and Removals Guidance du « GHG Protocol » et aux lignes directrices du GIEC.

Afin de neutraliser les émissions résiduelles d'ici 2050, nous nous engageons à régénérer les terroirs et à développer des initiatives d'insetting au-delà des exigences de l'objectif FLAG. Nous augmenterons la captation de carbone dans les forêts, les sols, les zones humides et les systèmes agricoles grâce à des projets adaptés tels que l'agroforesterie, le reboisement, le boisement, la production de biochar et la restauration des écosystèmes. Ces initiatives contribueront également à améliorer la biodiversité et à renforcer les services écosystémiques.

Notre stratégie d'insetting vise à intégrer des pratiques durables directement dans notre chaîne d'approvisionnement, en réduisant les émissions à la source et en renforçant la résilience des écosystèmes dont nous dépendons.

Pernod Ricard ne dispose pas actuellement de données concernant les hypothèses de calcul, les méthodologies et les cadres appliqués à la captation et au stockage des GES ou à la neutralisation des émissions résiduelles de GES.

Tarification interne du carbone

Nous utilisons un prix interne du carbone (coût fictif du carbone) dans nos décisions d'investissement en capital. Cette approche vise à encourager les projets de décarbonation et les initiatives bas carbone, en renforçant leur viabilité économique par rapport à une analyse purement financière.

Le prix que nous utilisons s'élève à 80 €/tCO₂e pour toutes les zones géographiques. Il a été fixé en 2023 en s'appuyant sur le prix du carbone du SEQUE-UE. Nous prévoyons de réévaluer la méthodologie utilisée pour notre mécanisme interne de tarification du carbone et de publier les informations requises au titre de l'ESRS E1-8 au cours du prochain exercice.

3.2.2 Pollution (ESRS E2)

3.2.2.1 Introduction

En raison de la nature agricole et industrielle de ses activités et tout au long de sa chaîne de valeur — de la culture à la gestion de la fin de vie des produits, en passant par la transformation, l'embouteillage et la logistique — Pernod Ricard risque d'être à l'origine de pollutions environnementales si ses activités ne sont pas rigoureusement encadrées. Dans cette section, nous énumérons les impacts matériels de la pollution du Groupe sur l'air, l'eau, le sol et les organismes vivants, d'une part, et les politiques, les plans d'action, les indicateurs et les cibles associés, d'autre part.

Chez Pernod Ricard, nous veillons au respect des réglementations afin de réduire la pollution et les autres risques environnementaux grâce à des systèmes de management environnemental (SME), en nous appuyant sur la norme ISO 14001. Ces SME garantissent le maintien de nos normes environnementales à l'échelle de l'ensemble de nos activités, tout en les intégrant pleinement

dans nos pratiques de gestion. La Division des Opérations du Siège fixe des objectifs, contrôle les performances, émet des directives et partage les meilleures pratiques. Chaque année, chaque Société de Marques évalue sa performance au regard de ces exigences et met en œuvre des plans d'action si nécessaire. Dans ce cadre, les filiales doivent appliquer la politique du Groupe sur leur territoire, se conformer aux législations en vigueur, signaler les incidents et les cas de non-conformité au Siège, évaluer les risques à long terme et identifier les leviers permettant de réduire leur impact environnemental. Ainsi, tous les principaux sites de production doivent être certifiés ISO 14001. Les salariés et les sites administratifs doivent respecter les exigences des règles S&R pour les bureaux écoresponsables, la gouvernance, la consommation d'énergie et d'eau, ainsi que la gestion des déchets et des déplacements professionnels afin de réduire la pollution.

3.2.2.2 Gestion des impacts et des risques liés à la pollution

3.2.2.2.1 Description des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution

Dans le cadre de l'analyse de ses impacts et dépendances liés à l'eau et à la biodiversité, menée selon la méthodologie *Science Based Targets for nature* (SBTn) (voir les sections 3.2.3.2 « Stratégie » - Ressources hydriques et marines et 3.2.4.2 « Stratégie en faveur de la nature » - Biodiversité et écosystèmes), Pernod Ricard a identifié les activités et les sites pouvant générer des risques liés à la pollution. Cette évaluation couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de Pernod Ricard, y compris les activités agricoles en amont et ses propres activités industrielles, qui sont toutes deux les sources principales de la pollution de l'air, de l'eau et du sol.

Pernod Ricard s'engage également dans un dialogue continu avec des experts et des organisations externes afin d'identifier et de répondre aux impacts, risques et opportunités matériels liés à

la pollution potentielle tout au long de sa chaîne de valeur. Cette année, des ateliers d'évaluation des risques de pollution ont été organisés avec des experts locaux de Pernod Ricard afin d'identifier les principaux enjeux rencontrés au niveau des sites et de compléter l'évaluation réalisée à l'échelle du Groupe.

3.2.2.2.2 Stratégie en matière de pollution et gestion des IRO liés

Résultats de l'évaluation de la matérialité : pollution

Nous avons identifié les impacts suivants liés à la pollution comme des impacts matériels :

- pollution de l'air et de l'eau due à nos propres activités de fabrication ; et
- pollution de l'eau et des sols due à nos propres activités agricoles.

Le tableau ci-dessous dresse la liste des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution de Pernod Ricard.

Numéro	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.015	Impact de la pollution de l'air et des nuisances sonores générées par nos activités de fabrication et de logistique sur la qualité de l'air et la santé des communautés	Politique relative à la nature et aux terroirs	Impact négatif	Opérations directes, En aval (logistique)	CT à MT	3.2.4.3.3
IRO.017	Impact de l'agriculture conventionnelle en amont sur la pollution de l'eau, pouvant nuire aux ressources en eau douce et à la santé des communautés	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	En amont	CT	3.2.4.3.2 3.2.3.3.2(3)
IRO.018	Impact des activités industrielles de Pernod Ricard sur la qualité de l'eau, susceptibles de nuire aux écosystèmes et aux communautés locales	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.3.3.2(3)
IRO.022	Impact de l'agriculture intensive en amont sur la biodiversité, la pollution, l'érosion, la perte d'habitat et la dégradation des sols	Politique relative à la nature et aux terroirs	Impact négatif	En amont	CT à MT	3.2.4.3.2
IRO.025	Impact de l'agriculture intensive sur les sols et la biodiversité, susceptibles de perturber les services environnementaux et de menacer les écosystèmes dont dépendent les matières premières utilisées par Pernod Ricard	Politique relative à la nature et aux terroirs	Impact négatif	En amont, Opérations directes	LT	3.2.4.3.2

Quant aux sujets suivants, nous les avons considérés comme non matériels :

- Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes (SVHC) : ces substances sont généralement présentes dans les produits chimiques industriels, les plastiques, les peintures, les revêtements, les composants électroniques et les processus de fabrication. Les vins et les spiritueux sont des produits agricoles fermentés, élaborés à partir d'ingrédients naturels et de processus biologiques. En tant que tel, fondamentalement, ils n'impliquent pas une utilisation intentionnelle de SVHC. Si les emballages (par exemple, bouteilles en verre, étiquettes et bouchons) peuvent théoriquement contenir des SVHC, ils sont cependant soumis à des normes en matière de sécurité alimentaire et à d'autres réglementations relatives aux emballages qui interdisent l'utilisation de telles substances.
- Pollution des sols liée à nos propres activités industrielles : nous ne rejetons pas de matières solides dans l'environnement et visons le zéro déchet mis en décharge dans le cadre de nos activités de fabrication.
- Microplastiques (pollution) : les microplastiques sont générés lors de l'utilisation des produits et lorsqu'ils sont libérés dans l'environnement sous l'effet de l'altération ou de l'abrasion. Toutefois, nos produits sont principalement conditionnés dans des bouteilles en verre, tandis que les emballages plastique représentent moins de 1 % de nos emballages primaires. Par ailleurs, ces emballages plastique sont conçus pour être recyclables, ce qui limite leur risque de finir en décharge ou dans un milieu naturel. Certains de nos objets publicitaires contiennent également du plastique, mais sont conçus pour être recyclés ou réutilisés.

Types de pollution	IRO liés	Politiques	Actions
Eau	IRO.017 IRO.018	Politique relative à l'eau	E3 - Protection de la qualité de l'eau
Air	IRO.015	Politique relative à la nature et aux terroirs Politique relative au changement climatique	Préservation de nos terroirs - Activités industrielles Atténuation du changement climatique
Sols	IRO.022	Politique relative à la nature et aux terroirs	Préservation de nos terroirs - Activités agricoles
Organismes vivants et ressources alimentaires	IRO.025	Politique relative à la nature et aux terroirs	Préservation de nos terroirs - Activités agricoles

Chaque politique est accompagnée d'un protocole de reporting. Afin de prévenir et de gérer les risques industriels, les sites de production doivent suivre des consignes de reporting spécifiques couvrant tous les domaines d'impact environnemental.

Ces politiques visent à atteindre les objectifs fixés en suivant le principe consistant à ne pas causer de préjudice important et en s'appuyant sur des exigences réglementaires ainsi que des seuils de pollution pour limiter les impacts négatifs décrits dans le tableau relatif aux IRO ci-dessus. Elles appellent à l'identification, la quantification et la surveillance des polluants que nos activités rejettent en grandes quantités. Nous améliorons en permanence l'étendue des polluants que nous surveillons, en conformité avec la réglementation locale afin de garantir l'exhaustivité de notre protocole.

En outre, grâce à nos systèmes et politiques actuels de gestion de l'environnement, nous encourageons déjà les initiatives qui :

- diminuent la pollution à la source en promouvant des pratiques agricoles et de fabrication non polluantes ;
- préviennent les incidents en matière de pollution par une gestion des risques et un contrôle opérationnel proactifs ; et
- restaurent et régénèrent les écosystèmes affectés par la pollution, en renforçant la résilience environnementale à long terme.

Actions dans nos activités en amont

Comme décrit dans la section 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes », lors de l'exercice 2024/25, nous avons mené une étude basée sur la méthodologie SBTn qui nous a permis de comprendre la matérialité de notre impact sur l'environnement. Une part importante de cet impact provient de l'achat de matières premières agricoles. Nous reconnaissons le risque de présence de polluants issus de pesticides et d'engrais dans les pratiques agricoles liées aux matières premières achetées et sur les terroirs des fournisseurs. L'étude nous a conduits à donner la priorité aux terroirs à forts enjeux, où nous accompagnons nos fournisseurs dans l'adoption de pratiques d'agriculture durable et régénératrice, qui visent à réduire la quantité de pesticides et d'engrais qu'ils utilisent.

3.2.2.3 Politiques, actions et cibles

Politiques

Pernod Ricard ne dispose pas de politique exclusivement dédiée à la pollution. Les impacts environnementaux liés à la pollution de l'air, de l'eau et des sols sont pris en compte à travers différentes politiques plus globales. Les émissions de GES sont traitées à travers notre Politique relative à la résilience climatique et à nos objectifs « Net Zero ». La pollution des sols et des écosystèmes est abordée dans notre Politique relative à la nature et aux terroirs. Enfin, la pollution de l'eau est intégrée à notre politique de gestion durable des ressources hydriques. Pour plus de détails sur ces politiques, veuillez vous référer aux sections concernées énumérées dans le tableau relatif aux IRO ci-dessous.

Actions

Nous évaluons et atténuons en permanence les risques de pollution sur nos propres sites agricoles et de fabrication. Notre approche en ce qui concerne les impacts environnementaux sur l'eau, l'air et les sols est axée sur quatre actions clés : identification, surveillance, réduction et restauration.

Action 1 : identification des polluants émis par nos propres activités

Sur les sites de fabrication :

- Eau : nous surveillons des paramètres spécifiques relatifs à la qualité de l'eau sur nos sites de fabrication, aussi bien pour les flux entrants que pour les flux sortants. Lors de l'exercice 2024/25, nous avons dressé un inventaire des autres polluants potentiels à surveiller dans les flux d'eau sortants, en nous appuyant sur la liste définie par le règlement (CE) n° 166/2006 du Parlement européen. Pour l'exercice 2025/26, nous précisons les orientations relatives à l'analyse de l'eau sur certains sites identifiés comme présentant des volumes de rejets des eaux usées importants.
- Air : outre le calcul des émissions de GES des activités de fabrication de Pernod Ricard, nous avons lancé, au cours de l'exercice 2024/25, une analyse portant sur les polluants atmosphériques, afin de dresser une liste de polluants matériels dans le cadre de nos activités (tels que les oxydes d'azote (NOx) et les oxydes de soufre (SOx), que l'on peut trouver dans la combustion des chaudières), et nous mettrons en place les processus de reporting appropriés au cours de l'exercice 2025/26.

Sur les sites agricoles :

- à l'échelle locale, les équipes assurent un suivi annuel des types et des quantités de produits agrochimiques utilisés dans nos vignobles et nos champs d'agave, en conformité avec la réglementation en vigueur. Au cours de l'exercice 2025/26, nous standardiserons le processus afin de consolider le reporting à l'échelle du Groupe, comme expliqué ci-dessus.

Action 2 : surveillance des polluants et des indicateurs liés à la pollution

En raison de notre présence mondiale et de la diversité de nos zones géographiques, nous surveillons la pollution en conformité avec la réglementation et les seuils locaux. Nous gérons la conformité à deux niveaux :

Sur les sites de fabrication :

- Eau : bien que les paramètres clés relatifs à l'eau soient déjà surveillés au niveau du site pour garantir la conformité avec la réglementation locale, nous renforçons notre surveillance de la qualité des flux d'eau sortants à l'échelle du Groupe, afin de compléter notre suivi actuel du niveau de la demande chimique en oxygène (DCO) dans les eaux usées. Cela permettra d'améliorer notre suivi des risques et des impacts de la pollution de l'eau et de mener des actions correctives ciblées en cas de non-conformité.
- Air : jusqu'à l'exercice 2024/25, cette catégorie de polluants était gérée par des équipes locales, en conformité avec la réglementation locale. À partir de l'exercice 2025/26, nous harmoniserons et homogénéiserons les processus afin de surveiller tous les polluants atmosphériques pertinents.

Sur les sites agricoles :

- les produits agrochimiques destinés à la protection et à la nutrition des plantes qui sont utilisés dans le cadre de nos activités locales, dans les vignobles et les champs d'agave, sont surveillés afin de respecter les seuils réglementaires locaux.

En raison de notre présence mondiale et de la diversité des contextes locaux, les indicateurs et les unités utilisés par les équipes locales dans le processus de reporting ne sont pas toujours harmonisés. Par exemple, nos rapports ont tendance à être réalisés en valeur d'intensité plutôt qu'en valeur absolue. Concernant l'exercice 2025/26, nous préparons un protocole de reporting plus complet, en tirant profit du travail d'identification réalisé au cours de l'exercice 2024/25, dans le but d'harmoniser les procédures de reporting à travers les différentes filiales.

Action 3 : réduction de la pollution et prévention des incidents en matière de pollution

Sur les sites de fabrication :

- Fondés sur la norme ISO 14001, nos SME garantissent le respect des exigences opérationnelles minimales sur l'ensemble de nos sites, afin d'éviter toute pollution non conforme ou accidentelle. Le respect de ces exigences est régulièrement vérifié par une équipe interne d'audit croisé, également chargée de faire progresser nos standards dans une logique d'amélioration continue. En cas de pollution

accidentelle, nous traçons l'incident localement à l'aide d'un outil de gestion des incidents puis le traitons rapidement grâce à une analyse de la source du problème et à la mise en œuvre d'un plan d'actions correctives.

À titre d'exemple, dans notre distillerie cubaine, nous avons identifié des polluants, tels que le phosphore et l'azote, émis par les vinasses, qui sont un sous-produit de la distillation. Les vinasses sont réutilisées pour l'alimentation animale et la fertilisation des cultures, principalement la canne à sucre. En 2023, nous avons lancé le projet MICA afin d'optimiser la réutilisation des vinasses à travers 40 protocoles scientifiques. Les premiers résultats sont prometteurs et une fois confirmés (après trois cycles de récolte) les protocoles les plus efficaces atteindront la phase de production.

- En ce qui concerne les communautés environnantes, et conscients de notre contribution aux nuisances sonores et vibratoires générées par les camions dans des zones spécifiques, nous veillons à gérer nos flux logistiques de manière à respecter la réglementation locale.

Sur certains sites, par exemple, nous mettons en œuvre plusieurs stratégies d'atténuation du bruit : installation de clôtures acoustiques pour protéger les riverains les plus proches, mise en place de limitations de vitesse et adaptation des itinéraires des camions afin de limiter les nuisances sonores.

Sur les sites agricoles :

- Dans le cadre de nos ambitions en matière de viticulture régénératrice, tous nos sites ont vu le déploiement de pratiques visant à réduire au minimum l'utilisation de produits chimiques pour leur préférer la biodiversité fonctionnelle ainsi que des produits alternatifs ou biologiques.

Action 4 : restauration et régénération des écosystèmes affectés par la pollution, grâce à des projets d'aménagement du territoire

Dans le cadre de nos politiques relatives à la nature et au terroir ainsi qu'à la gestion durable des ressources hydriques, nous étudions la possibilité de lancer des programmes susceptibles d'avoir un impact positif sur la biodiversité et la santé des écosystèmes, ainsi que sur les communautés affectées et leurs conditions de vie. Dans les régions où la pollution constitue un enjeu majeur et où les activités de Pernod Ricard sont considérées comme ayant un impact matériel sur la qualité de l'eau et des sols, nous sélectionnerons des programmes qui répondent aux problématiques locales de pollution.

Au cours de l'exercice 2024/25, l'étude SBTn a permis d'identifier une première liste de zones prioritaires où ces programmes devraient être déployés. Pour l'exercice 2025/26, nous proposerons un cadre de référence applicable à l'ensemble des programmes, afin de garantir que la conception des projets intègre des résultats scientifiquement mesurables et génère des résultats positifs en matière de carbone, de qualité et de disponibilité de l'eau, de biodiversité ainsi que d'amélioration des conditions de vie.

3.2.2.3 Indicateurs et cibles en matière de pollution

3.2.2.3.1 Cibles

L'objectif fondamental de Pernod Ricard est d'assurer une conformité totale avec les réglementations environnementales applicables, tant au niveau local qu'à l'échelle européenne. Bien que cette conformité réglementaire soit un engagement fondamental, pour le moment, elle n'est pas traduite par des cibles formelles en matière de pollution.

À ce stade, Pernod Ricard n'a pas fixé de cibles spécifiques en matière de réduction de la pollution. Dans un premier temps, le Groupe se concentre sur l'identification et la surveillance des polluants rejetés par ses activités agricoles et de fabrication. Cette phase de recueil de données est essentielle pour comprendre, dans leur globalité, les processus et les lieux qui nécessitent le plus haut degré d'attention. Cette visibilité permettra au Groupe de définir des cibles pertinentes et adaptées, conformes à son ambition d'atténuer les risques de pollution et de diminuer efficacement les impacts sur l'environnement.

3.2.2.3.2 Indicateurs S&R

Notre approche de l'atténuation des risques de pollution est soutenue par la mise en œuvre de la norme de management environnemental ISO 14001 dans l'ensemble des sites de production, ce qui garantit une approche systématique de la performance environnementale et de la conformité locale. Au cours de l'exercice 2024/25, 85 % des sites de fabrication étaient certifiés ISO 14001 (soit 99 % des volumes totaux de production).

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Part des sites de production certifiés ISO 14001	%	84	85
Contenu total cumulé de DCO dans les rejets	t	1 547	1 540
Niveau de DCO moyen par rejet des eaux	mg/L	60	69

3.2.2.3.3 Indicateurs de la CSRD

Pernod Ricard n'est pas en mesure de publier des données sur la pollution de l'air, de l'eau et des sols à temps pour le présent État de durabilité.

Toutefois, compte tenu de notre large présence géographique et de la diversité des réglementations locales, nous menons actuellement une analyse pour identifier les types et les quantités de polluants susceptibles d'être rejetés.

Qui plus est, pour évaluer la quantité de matières organiques rejetées dans les milieux aquatiques à proximité des sites de production, nous surveillons, chaque année, la teneur moyenne en DCO de nos rejets des eaux.

Nous harmoniserons ensuite les processus de recueil de données, définissant les seuils de polluants et les unités de mesure au cas par cas, et déterminant si la base de reporting doit être exprimée en valeur absolue ou en valeur d'intensité.

En conclusion, cette démarche aboutira à la mise en place d'un processus spécifique de collecte, d'analyse et de communication des données, que nous prévoyons de publier lors du prochain exercice.

3.2.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)

3.2.3.1 Introduction

En tant qu'acteur du secteur des boissons, Pernod Ricard accorde une attention particulière à la disponibilité de l'eau pour les communautés humaines, l'eau étant la boisson la plus essentielle pour l'être humain. Au-delà de cet enjeu fondamental, l'eau constitue un élément central à chaque étape de la production de vins et spiritueux : elle est directement ajoutée à la majorité de nos produits, elle est nécessaire à la culture de l'ensemble des ingrédients naturels que nous utilisons, et elle est indispensable aux étapes de transformation, depuis le brassage, la fermentation, le nettoyage et la distillation, jusqu'à la mise en bouteille et le recyclage.

Tout au long de notre chaîne de valeur, la réduction des prélèvements d'eau et de la pollution, ainsi que l'adaptation à la raréfaction future de la ressource, constituent des priorités clés dans le parcours de durabilité de Pernod Ricard.

Nous relevons ces défis à travers deux approches :

- **Optimiser l'utilisation de l'eau.** Nous nous efforçons de comprendre et d'évaluer la façon dont Pernod Ricard utilise l'eau afin de réduire au minimum les prélèvements de ressources.
- **Protéger la qualité de l'eau.** Nous surveillons et réduisons activement notre impact sur la pollution de l'eau.

Cette approche globale souligne l'engagement du Groupe en faveur d'une gestion durable de l'eau et de la viabilité à long terme de ses activités et des communautés qu'il dessert.

3.2.3.2 Stratégie

Chez Pernod Ricard, faire preuve de résilience signifie avoir une stratégie systémique axée sur l'anticipation et la préparation aux perturbations potentielles. Cela implique de réduire activement notre rôle dans : (i) les pressions exercées sur les prélèvements d'eau, (ii) la pollution, et (iii) la dégradation des écosystèmes, tout en anticipant des modèles alternatifs et adaptatifs.

La résilience exige, à l'égard des ressources hydriques, une compréhension et une analyse approfondies des pressions exercées et des vulnérabilités qui ont un impact sur notre approvisionnement en eau et notre utilisation. C'est par la surveillance de notre consommation d'eau que nous pouvons mieux la gérer et atténuer les risques liés à la rareté de l'eau et à la pollution. En effet, ce suivi complet améliore notre capacité à identifier les vulnérabilités potentielles et à élaborer des stratégies pour y remédier.

Notre objectif final est de garantir que nos opérations soient non seulement efficaces, mais également adaptables aux évolutions des conditions environnementales. En abordant de manière proactive les pressions et les vulnérabilités liées aux ressources hydriques, nous pouvons protéger nos activités contre les perturbations et contribuer à la durabilité à long terme des écosystèmes dont nous dépendons.

En ce qui concerne la résilience, nous nourrissons les trois ambitions clés suivantes :

1. Comprendre et évaluer notre exposition aux futurs risques liés à l'eau.
2. Définir les zones sensibles et concevoir des plans d'adaptation.
3. Mettre en œuvre et contrôler les mesures de réduction, d'adaptation et d'assainissement.

Nous avons choisi de suivre les orientations fournies par le cadre *Science Based Targets for nature* (SBTn) pour identifier et traiter nos impacts matériels (y compris les pressions et les vulnérabilités liées à l'eau) sur les ressources naturelles tout au long de notre chaîne de valeur.

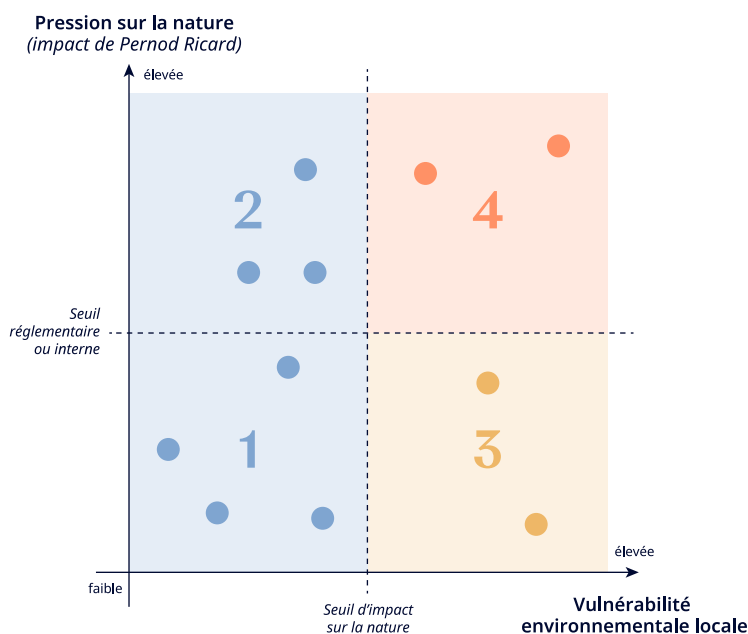
Notre analyse de résilience a commencé par la compréhension et l'évaluation des pressions exercées sur l'eau ainsi que des vulnérabilités qui lui sont associées. Ensuite, nous avons procédé à une analyse de matérialité et à une évaluation de la chaîne de valeur. L'objectif était d'identifier les impacts sur les ressources hydriques les plus matériels et de décider quelles matières premières clés et quels sites devaient faire l'objet d'une action prioritaire.

Sur la base des données de l'exercice 2021/22, nous avons analysé nos matières premières agricoles, nos propres sites (distilleries) et nos matières sèches (emballages et marchandises). En croisant les données d'activité avec les pressions exercées par notre activité et les vulnérabilités des ressources naturelles en eau, nous avons pu évaluer la résilience de notre modèle économique.

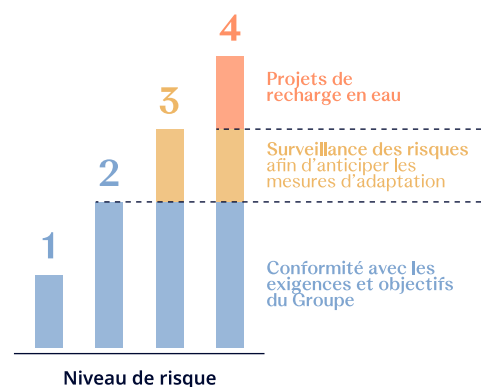
Compte tenu de la vaste couverture géographique des activités du Groupe, il est impératif pour nous d'aller au-delà d'une évaluation générale et globale des risques liés à l'eau. Nous devons prendre en considération les situations spécifiques et les réalités locales au niveau des bassins hydrographiques et agir de manière ciblée au niveau local.

Cette analyse a mis en évidence les impacts sur les ressources hydriques qui sont propres aux différents terroirs et sites. Elle a ainsi fait ressortir au sein de notre chaîne de valeur, les vulnérabilités qui nécessitent notre attention et une mesure spécifique. Elle a classé nos propres opérations en quatre catégories, selon leur niveau de pression et les conditions environnementales locales. Les sites situés dans des zones vulnérables ayant un impact significatif (catégorie 4) ou un impact maîtrisable (catégorie 3) ont été préalablement identifiés comme étant des zones sensibles et examinés par des experts locaux affiliés afin de confirmer, d'ajuster ou de supprimer leur statut de zone sensible.

MÉTHODE D'IDENTIFICATION DES ZONES SENSIBLES



ACTIONS D'ATTÉNUATION SUR LES SITES



L'objectif final de cette analyse était de développer une approche environnementale intégrée et globale, qui allie la gestion de l'eau à une stratégie solide et robuste, afin de renforcer la résilience à long terme de l'approvisionnement de Pernod Ricard, tout en réduisant les risques liés à la chaîne d'approvisionnement.

3.2.3.3 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'eau

3.2.3.3.1 Description des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'eau

Les impacts, risques et opportunités (IRO) liés aux ressources hydriques qui ont été identifiés par notre analyse de double matérialité sont présentés dans le tableau suivant.

Numéro	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.017	Impact de l'agriculture conventionnelle en amont sur la pollution de l'eau, qui pourrait nuire aux ressources en eau douce et à la santé des communautés	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	En amont	CT	3.2.3.3.2(3)
IRO.018	Impact des activités industrielles de Pernod Ricard sur la qualité de l'eau, susceptibles de nuire aux écosystèmes et aux communautés locales	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.3.3.2(3)
IRO.031	Impact des activités industrielles à forte consommation d'eau dans les zones exposées à un stress hydrique, qui pourraient solliciter lourdement les ressources locales et affecter les besoins des communautés	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	Opérations directes	CT	3.2.3.3.2(2)
IRO.032	Impact des activités agricoles à forte consommation d'eau dans les zones exposées à un stress hydrique qui pourrait entraver les capacités des fournisseurs et contribuer à la rareté de l'eau.	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	En amont	CT à MT	3.2.3.3.2(2)
IRO.033	Impact de la consommation intensive d'eau par les chaînes d'approvisionnement non agricoles et les partenaires en aval, qui pourraient contribuer à des situations de pénuries qui pourraient affecter les communautés et les activités des fournisseurs.	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	En amont, En aval	CT à MT	3.2.3.3.2(2)
IRO.034	Risque de perte d'accès à l'eau en raison de réglementations plus strictes, en particulier dans des zones exposées à un stress hydrique, susceptible d'entraîner des perturbations opérationnelles et de menacer la production ainsi que la continuité des activités.	Politique de gestion de l'eau	Risque	En amont, Opérations directes	MT	3.2.3.3.2(2)
IRO.093	Impact de la contribution à la rareté de l'eau, susceptible de priver les communautés d'eau et d'assainissement, entraînant un déséquilibre économique, une dégradation des conditions de vie ou encore une négation des droits humains fondamentaux.	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.3.2(2)
IRO.094	Risque de privation des droits à l'eau et à l'assainissement au sein de la chaîne de valeur, susceptible d'entraîner des désengagements des communautés locales, des sanctions financières ainsi qu'une détérioration de la réputation	Politique de gestion de l'eau	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.3.2(1) 3.2.3.3.2(3)

3.2.3.3.2 Stratégie en matière d'eau et gestion des impacts, risques et opportunités associés

L'eau est une ressource vitale pour nos activités et les communautés que nous servons. Afin d'en garantir une gestion durable et d'orienter nos efforts en faveur de la préservation des ressources hydriques et de la viabilité à long terme de notre activité, notre stratégie en matière d'eau repose sur les trois piliers suivants, que la politique de gestion responsable de l'eau de Pernod Ricard vise à aborder :

- Résilience relative à l'eau et aux entreprises
- Gestion de la disponibilité de l'eau
- Protection de la qualité de l'eau

Politique de résilience relative à l'eau

Objet de la politique

Pour répondre aux IRO susmentionnés et renforcer la résilience de notre entreprise, notre politique de gestion responsable de l'eau se concentre à la fois sur la disponibilité et la qualité de l'eau, tout en soutenant les actions ciblées suivantes.

Gestion de la disponibilité de l'eau :

- **Action clé n° 1** : Mesurer et comprendre avec précision l'utilisation de l'eau
- **Action clé n° 2** : Comprendre et contrôler les vulnérabilités liées à un stress hydrique dans les bassins versants

- **Action clé n° 3** : Réduire l'impact et repenser les pratiques de gestion de l'eau

- **Action clé n° 4** : Restituer les ressources hydriques

Protection de la qualité de l'eau :

- **Action clé n° 1** : Mesurer et contrôler la pollution de l'eau provenant de nos sites industriels et de nos propres activités agricoles
- **Action clé n° 2** : Comprendre et contrôler les vulnérabilités liées à la quantité d'eau dans les bassins versants
- **Action clé n° 3** : Réduire la pollution de l'eau
- **Action clé n° 4** : Résoudre les incidents de pollution de l'eau

Cette approche complète souligne notre engagement en faveur d'une gestion durable de l'eau ainsi que de la viabilité à long terme de notre activité et des communautés que nous desservons.

Activités directes couvertes par la politique

La politique s'applique à l'ensemble de nos propres opérations industrielles (y compris les vignobles et les cultures d'agave) et de nos activités de production de vins et de spiritueux (distillation, embouteillage, vieillissement, vinification, rectification, etc.). Soit ces opérations ont un impact matériel sur la sécurité de l'eau des communautés locales, soit elles sont susceptibles d'être affectées par le changement climatique et ses conséquences sur l'eau.

Étapes de la chaîne de valeur couvertes par la politique

La politique couvre nos activités dans notre chaîne de valeur en amont en raison de leur impact matériel sur l'environnement et, par conséquent, leur impact potentiel sur différents types de communautés. Les communautés agricoles et rurales qui dépendent de l'agriculture dans les zones de cultures à forte intensité hydrique ou nécessitant d'importantes ressources hydriques sont très vulnérables à la dégradation de l'environnement, au changement climatique et à la rareté de l'eau. Les communautés autochtones peuvent également faire face à des défis en raison de leur accès limité aux ressources et à des changements dans leur environnement naturel.

Notre chaîne de valeur en aval n'est pas encore couverte par la politique, car l'évaluation de la matérialité réalisée dans le cadre des orientations fournies par la SBTn est toujours en cours.

Politique de gouvernance

La politique est approuvée au plus haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE. La mise en œuvre de la politique est supervisée par l'équipe Global Sustainable Business depuis le Siège et par les Vice-Présidents des opérations et les équipes Sustainability & Responsibility (S&R) au niveau des filiales. Son déploiement est, quant à lui, supervisé par les équipes Sustainable Business et Ingénierie et Fabrication depuis le Siège et par les équipes S&R au niveau des filiales. Pour les activités en amont, qui concernent principalement nos terroirs, les Directeurs des Achats et leurs équipes ainsi que les équipes S&R des filiales, sont responsables de la mise en œuvre de la politique.

Consultation des parties prenantes

Pour identifier les IRO, nous avons mené, lors de l'analyse de matérialité, des consultations axées sur les analyses comparatives entre pairs. Dans le cadre de l'actualisation de notre stratégie S&R, nous avons également dialogué avec des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, investisseurs et experts) afin de recueillir les points de vue et les opinions des tiers concernés sur nos ambitions ESG. Nous n'avons pas encore mené de consultations approfondies à propos de notre plan d'action en matière de gestion responsable de l'eau. Cependant, pour renforcer les positions et les ambitions de Pernod Ricard en matière de gestion responsable de l'eau, nous prévoyons, dans les mois à venir, d'impliquer des experts techniques, aussi bien à l'échelle mondiale que locale.

Normes et initiatives de tiers reflétées dans la politique

Pernod Ricard respecte les normes internationales, telles que la norme ISO 14001, pour réduire systématiquement ses impacts environnementaux et se conformer aux obligations légales en vigueur. Le Groupe a également rejoint plusieurs initiatives visant à promouvoir une gestion responsable de l'eau par les entreprises en s'alignant sur des standards en matière d'utilisation durable des ressources hydriques.

- **Alliance for Water Stewardship (AWS) :** Pernod Ricard s'est engagé à obtenir la certification AWS pour ses sites industriels situés dans les zones exposées à un stress hydrique. Cette certification garantit le déploiement de stratégies de gestion responsable de l'eau fiables et optimisées sur les bassins versants des sites les plus susceptibles de contribuer au stress hydrique ou d'être affectés par celui-ci. Ces stratégies visent à réduire les pressions hydriques exercées par Pernod Ricard dans les zones exposées à un stress hydrique.

- **Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER) :** Pernod Ricard est un membre actif de BIER depuis peu après sa création en 2006, réaffirmant ainsi sa volonté de faire progresser la durabilité environnementale dans le secteur des boissons.
- **CEO Water Mandate :** 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 hydriques. 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.
- **Science Based Targets for nature (SBTn) :** Pernod Ricard a mené une étude selon la méthode SBTn avec une société de conseil externe afin d'évaluer et de hiérarchiser les zones à risque, en particulier en ce qui concerne la quantité et la qualité de l'eau. Cette étude, qui a été prise en compte au cours du processus d'analyse de double matérialité, a surtout permis à Pernod Ricard d'établir des listes des zones sensibles pour des actions clés. Elle garantit ainsi des mesures ciblées et efficaces pour relever les défis les plus critiques liés à l'eau.
- **Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) :** Pernod Ricard suit les recommandations de la TCFD pour évaluer les risques liés au climat, les risques liés à l'eau étant parmi les plus importants.
- **Eau, assainissement et hygiène (EAH) :** Dans le cadre de notre Politique en matière de santé et de sécurité, « Prendre soin les uns des autres », qui vise à prévenir et gérer les risques professionnels, les sites industriels du Groupe doivent être certifiés OHSAS 18001/ISO 45001. Ces normes exigent des organisations qu'elles identifient et évaluent les risques pour la santé et la sécurité des salariés, qu'elles mettent en œuvre des mesures pour atténuer ces risques et qu'elles fournissent et maintiennent un environnement de travail sûr et sain. Il s'agit notamment de veiller à ce que les salariés aient accès aux produits de première nécessité, tels que l'eau potable et les installations sanitaires.

Diffusion des politiques

Les équipes opérationnelles directement concernées par la mise en œuvre de la politique y ont accès via plusieurs canaux, qui expliquent les processus et les outils utilisés pour suivre les impacts, à savoir :

- la bibliothèque sur l'intranet de Pernod Ricard ;
- les webinaires techniques réguliers au cours de l'année ; et
- les réunions individuelles entre les experts du Siège et les équipes locales.

En ce qui concerne nos partenaires externes, nous rencontrons régulièrement nos fournisseurs stratégiques afin de les informer sur notre stratégie de gestion responsable de l'eau et de nous aligner sur des plans d'action communs. Tous les supports sont partagés de manière transparente.

Étant donné que notre stratégie en matière d'eau est encore en cours d'élaboration, la politique n'a pas encore été mise à disposition des parties prenantes potentiellement concernées en dehors de l'entreprise. Cependant, au fur et à mesure que nous développons notre feuille de route pour l'atténuation des risques liés à l'eau, nous prévoyons d'impliquer les communautés locales dans notre processus de consultation.

Gestion de la disponibilité de l'eau

Dès lors que nous avons évalué notre exposition aux risques futurs liés à l'eau et défini nos zones sensibles industrielles (sites de production, vignobles et cultures d'agave), nous établissons des plans d'atténuation et d'adaptation pour ces sites. Cette deuxième ambition clé de notre politique de résilience relative à l'eau est directement favorisée par la gestion de la disponibilité de l'eau. Cette gestion implique les actions suivantes : (i) un contrôle de notre consommation tout au long de notre chaîne de valeur, (ii) une utilisation rigoureuse et efficace de l'eau, (iii) une adaptation des prélèvements aux vulnérabilités locales, et (iv) la protection des bassins versants.

Comprendre et mesurer avec précision notre consommation d'eau

La gestion de la disponibilité de l'eau commence par la compréhension et la mesure de notre utilisation de l'eau, en particulier dans nos zones sensibles. Par ailleurs, le reporting sur ces actions est essentiel pour garantir la transparence et la redevabilité, démontrant l'engagement de Pernod Ricard en faveur de l'environnement et permettant de suivre les progrès accomplis dans le cadre de notre stratégie de gestion responsable de l'eau.

Comprendre la place des flux d'eau au sein de nos activités directes

Pour comprendre la place qu'occupent les flux d'eau au sein de nos activités directes, nous entreprenons les actions suivantes :

- élaborer des cartes détaillées des flux d'eau pour chacun de nos sites industriels. Les cartes seront achevées d'ici l'exercice 2025/26 et seront ensuite régulièrement mises à jour. Elles jouent un rôle crucial dans l'identification et la gestion des habitudes de consommation d'eau. En outre, elles sont en accord avec notre objectif politique d'optimiser l'utilisation de la quantité d'eau ;
- veiller à ce que tous les sites d'exploitation, les vignobles et les champs d'agave soient équipés de compteurs d'eau, afin de mesurer avec précision la consommation et le prélèvement d'eau. En effet, pour contrôler et réduire la consommation d'eau, il est essentiel de réaliser des mesures précises, qui, de surcroît, soutiennent directement notre objectif d'optimisation de l'utilisation des quantités d'eau ; et
- contrôler la consommation d'eau issue de différentes sources, y compris les réseaux publics, les eaux souterraines, les sources, les rivières, les barrages et les lacs. Ce suivi complet nous aide à comprendre et à gérer plus efficacement notre approvisionnement et notre utilisation de l'eau.

Nous utilisons les informations obtenues grâce aux cartes des flux et aux données primaires et réelles que nous collectons pour calculer notre empreinte hydrique.

Comprendre la consommation d'eau liée à notre chaîne de valeur en amont

Pour comprendre les flux d'eau au sein de notre chaîne de valeur en amont, nous développerons des évaluations de l'empreinte hydrique pour les activités en amont. Cela jouera un rôle central dans l'identification des processus à forte consommation d'eau au sein de notre chaîne d'approvisionnement, en particulier dans les secteurs des matières premières agricoles, de l'emballage et des objets publi-promotionnels. Cette initiative s'inscrit parfaitement dans notre objectif d'optimisation de l'utilisation de l'eau. La première évaluation a été réalisée au cours de l'exercice 2021/22. Les mises à jour ont commencé au cours de l'exercice 2024/25.

Mesurer notre consommation d'eau

Pour contrôler nos prélèvements d'eau, nous évaluons notre consommation d'eau de la manière suivante :

- Pour les opérations directes, nous consolidons annuellement les données primaires de nos propres activités industrielles.

- Pour les activités de la chaîne de valeur en amont, l'évaluation de l'utilisation de l'eau est réalisée tous les trois ans, en croisant les volumes achetés avec une base de données de facteurs d'impact. Cette approche permet d'identifier les domaines dans lesquels la consommation d'eau peut être optimisée.
- Nous enregistrons et consolidons les différents indicateurs clés de performance relatifs à la consommation d'eau, tels qu'ils sont détaillés dans les protocoles d'établissement de rapports environnementaux. Depuis l'exercice 2021/22 (année de référence), jusqu'à l'exercice en cours, ce suivi systématique garantit un contrôle précis et une amélioration continue de la gestion de l'eau.

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons réalisé la première évaluation de l'empreinte hydrique de notre approvisionnement en amont, en matières agricoles, en emballages et en objets publi-promotionnels, conformément au cadre SBTn. Cette évaluation nous a permis d'identifier, à partir du niveau de pression exercé sur les ressources hydriques, une première liste de produits de base issus des zones sensibles de la chaîne de valeur en amont.

Pour l'exercice 2025/26, nous continuerons à évaluer l'impact de notre chaîne de valeur en amont afin d'identifier de manière précise les zones où l'eau est la plus utilisée. Nous serons alors en mesure de donner la priorité aux actions qui ont le plus grand impact, ce qui donnera lieu à une approche plus efficace et plus responsable de la consommation d'eau dans l'ensemble de notre chaîne de valeur.

Comprendre et contrôler les vulnérabilités des bassins versants

Il est essentiel de comprendre et de surveiller les vulnérabilités des bassins versants pour garantir la durabilité de nos ressources hydriques. Pour cartographier les bassins versants, définir les zones exposées à un stress hydrique et établir des priorités d'action, il faut appliquer la stratégie suivante :

- définir les zones de stress hydrique. Cette première étape est essentielle pour identifier les zones géographiques où les ressources hydriques sont particulièrement vulnérables. Elle repose sur l'utilisation du « Water Risk Filter » développé par le WWF, un outil d'évaluation des risques hydriques intégrant plusieurs indicateurs et niveaux de risque ;
- identifier les sites opérationnels et les terroirs situés en zones de stress hydrique, afin de cibler les zones les plus exposées ; et
- présélectionner les zones sensibles. Nous donnons la priorité aux zones qui nécessitent des efforts ciblés en matière de gestion de l'eau, afin de soutenir notre objectif d'optimisation de la consommation d'eau.

Cet exercice couvre nos propres sites industriels, nos vignobles et nos champs d'agave, ainsi que les activités en amont (telles que les terroirs).

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons déployé le processus dans son intégralité afin d'établir une première liste de zones sensibles. Cette liste a été élaborée en collaboration avec des experts des filiales locales, afin de tenir compte de leurs connaissances et de leur expérience dans le processus d'identification. Cette approche nous permet de comprendre précisément les défis locaux et de commencer à identifier les mesures de réduction de la consommation d'eau et d'atténuation des risques adaptées à chaque zone sensible. À l'avenir, nous évaluerons chaque année les nouveaux sites ajoutés au champ d'application. La cartographie de tous les sites, quant à elle, sera mise à jour tous les trois ans.

Réduire les impacts et atténuer les risques liés à l'eau

Nous souhaitons réduire notre consommation d'eau dans l'ensemble de nos sites industriels et activités agricoles, et avons pour cela pris des mesures spécifiques dans nos zones sensibles.

Réduire la consommation d'eau des propres opérations industrielles dans l'ensemble du Groupe

La réduction de la consommation globale d'eau et l'amélioration de son efficacité restent des priorités clés dans nos opérations industrielles, en particulier dans les distilleries, où l'utilisation de l'eau est la plus intensive. Nous continuons à mettre en œuvre des technologies avancées et des pratiques circulaires afin de réduire au minimum notre empreinte hydrique et atteindre notre objectif de réduction de 20,9 % de l'intensité de consommation d'eau dans les distilleries (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18.

L'une des innovations les plus impactantes est la technologie de recompression mécanique des vapeurs (*Mechanical Vapour Recompression*, MVR), qui réduit considérablement la consommation d'eau. Ce procédé optimise l'évaporation en réutilisant la vapeur d'eau produite et en réduisant au minimum l'utilisation des tours de refroidissement. En recyclant la chaleur pendant le processus d'évaporation, la MVR réduit également la consommation d'énergie et les coûts d'exploitation. La mise en service de cinq systèmes de MVR, entre mars 2024 et janvier 2025, nous a permis de réaliser une économie d'eau de 25 000 m³ au cours de l'exercice 2024/25. Les systèmes n'ayant pas tous fonctionné à pleine capacité ni durant tout l'exercice, nous prévoyons des économies encore plus importantes pour l'exercice 2025/26, lorsqu'ils seront pleinement opérationnels.

Nous déployons également des solutions complètes de recyclage et de réutilisation de l'eau, incluant des systèmes en circuit fermé et la recirculation des eaux de procédé, comme les rejets de lies, les résidus et les effluents traités. Dans plusieurs de nos distilleries, jusqu'à 60 % de l'eau est désormais réutilisée.

Ces méthodes permettent de réduire l'intensité hydrique de nos opérations ainsi que leurs coûts opérationnels, ce qui nous permet d'atteindre les objectifs de réduction de nos sites de production, en particulier dans nos distilleries. Nous continuerons à mettre en œuvre des projets d'économie d'eau au fil des ans afin d'atteindre notre objectif d'ici à l'exercice 2029/30.

Réduire la consommation d'eau des propres activités agricoles dans l'ensemble du Groupe

Ces dernières années, nous avons réalisé d'importants investissements pour améliorer l'efficacité hydrique, notamment dans les systèmes d'irrigation goutte à goutte. Aujourd'hui, près de 100 % de nos vignobles irrigués sont équipés de ces systèmes. En outre, nous avons adopté des technologies avancées, telles que les capteurs d'humidité du sol et les stations météorologiques, afin d'optimiser l'irrigation et de réduire au minimum l'utilisation de l'eau.

À l'avenir, nous prévoyons de poursuivre nos progrès en matière de gestion de l'eau, en développant des pratiques d'agriculture régénératrice qui améliorent la santé des sols. Ces pratiques devraient contribuer à une meilleure rétention de l'eau et à un meilleur équilibre hydrique global dans nos systèmes agricoles. L'agriculture régénératrice se concentre sur la restauration et la revitalisation des écosystèmes grâce à des techniques telles que les semis de cultures de couverture, le travail réduit du sol et diverses rotations des cultures. Ces méthodes augmentent la teneur en matière organique du sol, ce qui accroît sa capacité à retenir l'humidité. Par conséquent, il est moins nécessaire d'irriguer les cultures, et l'eau de pluie est absorbée plus efficacement, ce qui réduit le ruissellement et l'érosion. En favorisant des structures de sol plus saines, l'agriculture régénératrice soutient non seulement la croissance des plantes, mais réduit également au minimum la consommation d'eau, ce qui conduit à des pratiques agricoles plus durables et plus résilientes.

Pour plus d'informations sur nos ambitions pour l'avenir, voir la section ESRS E4 sur les programmes d'agriculture régénératrice (voir section 3.2.4.3.2 « Préserver nos terroirs – Activités agricoles »).

Atténuer les risques liés à l'eau dans les zones sensibles identifiées

Pour les sites de production sensibles situés dans des zones exposées à un stress hydrique (Afrique du Sud, Arménie, Chine, Espagne, France, Grèce, Inde et Mexique), nous veillons à ce que les pratiques fondamentales de réduction de la consommation d'eau soient mises en œuvre. Plus encore, nous nous efforçons de développer des mesures complémentaires et/ou des objectifs de réduction adaptés au contexte local.

Adapter la consommation aux vulnérabilités locales

Outre la réduction de la consommation d'eau de ces zones sensibles, nous évaluerons les possibilités d'adapter notre consommation d'eau aux vulnérabilités locales, notamment en tenant compte de la saisonnalité des épisodes de sécheresses dans le bassin versant concerné.

Nous développons actuellement un cadre méthodologique destiné à guider les évaluations de risques dans ces zones. Il comprendra des mesures permettant d'évaluer et de suivre les risques locaux, en collaboration avec les principales parties prenantes telles que les municipalités, les agences de l'eau et les communautés affectées. Il proposera également des solutions pour atténuer les risques et adapter la consommation en conséquence.

Réapprovisionner en eau les zones exposées à un stress hydrique

Dans le cadre du processus SBTn, nous identifions les zones sensibles où ont lieu des impacts conséquents dans des zones exposées à un stress hydrique. Dans ces zones, nous affinons notre évaluation à l'aide de données locales détaillées et mettons en œuvre des projets de recharge de ressources hydriques pour équilibrer notre consommation opérationnelle, y compris en lançant des projets pour les zones sensibles nouvellement identifiées. Ces initiatives renforcent l'équilibre hydrique, accroissent la disponibilité de l'eau et réduisent l'impact de Pernod Ricard sur les ressources hydriques locales. En outre, elles protègent et régénèrent les habitats naturels, en entretenant et en restaurant des haies, des zones humides et d'autres zones naturelles. Nous avons déjà commencé à mettre en œuvre des projets de recharge de ressources en eau et visons à recharger 100 % de l'eau prélevée dans les zones exposées à un stress hydrique d'ici 2030.

En rechargeant, restaurant et protégeant activement les bassins versants, non seulement nous assurons notre propre approvisionnement en eau, mais nous soutenons également les écosystèmes et les communautés locales notamment face aux impacts spécifiques les affectant.

Pernod Ricard India a mis en œuvre de nombreux projets de protection et de reconstitution des bassins versants. Depuis 2015, nous en avons mené plus de 150, par exemple sous forme de bassins avec puits d'injections ou de création de réservoirs. Le Groupe s'engage activement auprès des communautés locales 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 risque élevé, sont intégrés dans la stratégie de préservation des ressources en eau du Groupe.

En Arménie, Yerevan Brandy Company s'est associé à la municipalité de Yerevan pour 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) dans le bassin de Guadalajara. Baptisé « Charco Bendito », ce projet vise à améliorer la disponibilité de l'eau et à éliminer l'utilisation non durable de l'eau grâce à des initiatives de reforestation et de restauration.

Protection de la qualité de l'eau

Pour Pernod Ricard, il est essentiel de protéger la qualité de l'eau. En effet, son rôle est central pour garantir l'intégrité et la sécurité de nos produits, maintenir la satisfaction des consommateurs et préserver la réputation de nos marques. La protection de la qualité de l'eau utilisée est essentielle pour préserver le goût et la pureté de nos boissons, prévenir la corrosion des équipements et soutenir des pratiques commerciales responsables. En outre, pour la santé publique, les écosystèmes locaux et la stabilité économique des communautés où nous opérons, il est capital de prévenir la pollution relative au rejet des eaux.

Mesurer et suivre la qualité de l'eau

La mesure et le suivi de notre impact sur la qualité de l'eau sont essentiels pour garantir que nous protégeons les ressources naturelles et les communautés locales, et que nous respectons les réglementations.

Au sein de nos **propres sites industriels et activités agricoles**, nous mettons en œuvre des systèmes qui identifient, mesurent et contrôlent les niveaux de pollution de l'eau. Cela permet de s'assurer que nos effluents respectent les normes environnementales avant qu'ils ne soient rejetés et que nos pratiques agricoles respectent les seuils d'utilisation des produits chimiques. Nous sommes en train de structurer le processus de suivi des polluants pertinents et de leurs niveaux pour les objectifs suivants :

- identifier le type et le niveau de polluants utilisés par nos activités ;
- mesurer et maintenir l'utilisation en dessous du seuil réglementaire ;
- agir rapidement en cas d'incident ; et
- prendre des décisions éclairées afin de réduire la pollution.

Nous souhaitons publier ce processus d'ici à la fin de l'exercice 2025/26.

Comprendre et contrôler la pollution des bassins versants

Nous veillons à ce que l'eau utilisée dans nos produits finaux réponde aux normes en matière d'eau potable. À cette fin, nous appliquons les recommandations de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) afin de garantir la cohérence entre tous les sites, compte tenu de la variabilité des réglementations locales.

Bien que notre eau provienne de réseaux publics afin d'en garantir la qualité, notre première évaluation SBTn a mis en évidence que certains bassins versants présentent un risque de pollution locale. Ce processus de cartographie a été déterminant pour identifier les zones les plus vulnérables au sein de nos

opérations et pour collaborer avec les filiales locales afin d'évaluer les niveaux de risque. Il nous a permis de prioriser les zones sensibles en vue de la mise en œuvre de projets ciblés d'amélioration de la qualité de l'eau. Ces projets seront conçus avec la participation des parties prenantes locales et des communautés affectées.

Réduire la pollution de l'eau

Dans le cadre de nos activités industrielles directes, nous exploitons des systèmes de traitement des eaux usées afin de nous assurer que les effluents répondent continuellement aux normes environnementales avant qu'ils ne soient rejetés.

Dans nos propres activités agricoles, nos pratiques visent à réduire ou à éliminer l'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques, en les remplaçant par des alternatives telles que le biocontrôle et la fertilisation organique.

Tout au long de notre chaîne de valeur, nous nous concentrons sur les terroirs où notre diagnostic SBTn a identifié les principaux risques de pollution de l'eau. Nous avons sélectionné une liste de zones sensibles dans les terroirs pour lesquels nous développons des programmes spécifiques d'agriculture régénératrice (pour plus d'informations, voir la section E4 - Préservation de nos terroirs - Activités agricoles). Ces pratiques sont conçues pour restaurer et améliorer les fonctions naturelles de l'écosystème de nos paysages agricoles, en réduisant la dépendance à l'égard des produits chimiques de synthèse grâce à l'exploitation des processus écologiques et en réduisant le ruissellement ainsi que l'érosion.

Remédier aux incidents de pollution de l'eau

Pour gérer les incidents potentiels, nous avons mis au point, au cours de l'exercice 2024/25, un système d'enregistrement en temps réel des incidents environnementaux qui se produisent sur nos sites industriels ou dans le cadre de nos activités agricoles. Cela permet de s'assurer que tous les incidents sont documentés et analysés. L'objectif étant de prévenir à l'avenir ces incidents et de faciliter la mise en œuvre d'un plan d'action complet d'atténuation afin de traiter et de résoudre rapidement les incidents environnementaux.

3.2.3.3 Indicateurs et cibles relatifs à l'eau

Volumes cibles

Pernod Ricard s'est volontairement fixé plusieurs cibles pour évaluer l'efficacité de ses politiques et actions en matière de gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques. Nous communiquons chaque année l'état d'avancement et le suivi de ces cibles dans l'État de durabilité.

Cible	Ambition	Unité	Horizons temporels	Exercice 2017/18 (référence)	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Réduction de l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18	-20 %	m ³ /kLAA	2030	25	21,6	21,2	Conforme au plan
Recharge des bassins versants pour les sites de production et co-packers dédiés implantés dans des zones à risque élevé	100 %	%	2030	N/A	74	68	Conforme au plan
Réduction de l'intensité de la consommation d'eau des distilleries uniquement (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18	-20,9 %	m ³ /kLAA	2030	19	16,6	16,2	Conforme au plan

Nous en sommes encore aux premières étapes de la mise en œuvre des pratiques d'agriculture régénératrice dans nos vignobles. La quantification des avantages directs de ces pratiques reste un processus complexe et imprécis. Par conséquent, nous n'avons pas encore fixé d'objectif spécifique de réduction de la consommation d'eau pour nos vignobles. Toutefois, nous continuons à surveiller la consommation annuelle utilisée pour l'irrigation des cultures.

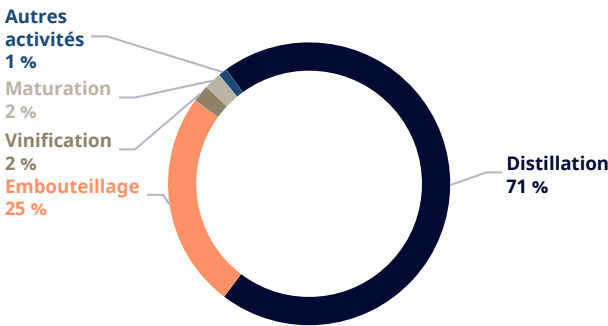
Indicateurs S&R

Indicateurs clés de performance de Pernod Ricard	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
SITES DE FABRICATION			
Volume total de prélèvement d'eau	m³	26 829 035	23 320 578
Consommation d'eau totale	m³	5 721 893	5 059 394
Intensité de la consommation en eau (globale)	m³/kLAA	21,6	21,2
Consommation totale d'eau (distilleries)	m³	4 387 096	3 864 732
Volume total d'eaux usées rejetées	m³	4 730 710	4 061 844
PROPRES VIGNOBLES			
Consommation totale d'eau pour l'irrigation	m³	10 770 583	10 788 414

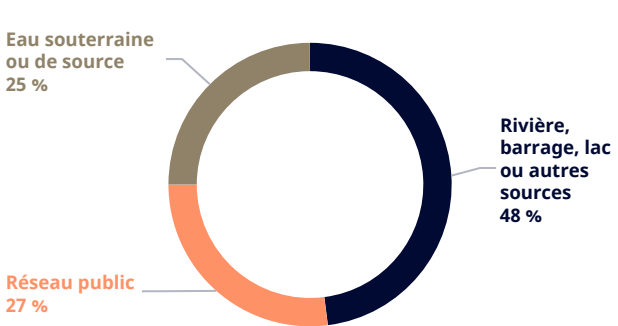
Nous ne contrôlons pas les prélèvements d'eau liés à la culture de l'agave. En effet, nos propres champs d'agaves dépendent uniquement de l'eau de pluie et ne sont pas irrigués. Par conséquent, leur impact sur les ressources hydriques est minime et la pression qu'exercent les plantes sur le cycle local de l'eau est négligeable.

La baisse significative de la consommation d'eau dans les distilleries s'explique par la combinaison de notre programme continu d'efficacité hydrique et du ralentissement de la production au cours de l'exercice 2024/25.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU DES SITES DE FABRICATION PAR ACTIVITÉ



VENTILATION DES SOURCES DE L'EAU CONSOMMÉE PAR LES SITES DE PRODUCTION



RECHARGE DE RESSOURCES HYDRIQUES DES EXPLOITATIONS INDUSTRIELLES ET AGRICOLES DANS LES ZONES EXPOSÉES À UN RISQUE HYDRIQUE ET DANS LA CHAÎNE DE VALEUR EN AMONT

Niveau de risque de la zone	Situation de Pernod Ricard
Risque extrêmement élevé	9 sites appartenant au Groupe (Inde, Grèce, Mexique, Chine et Afrique du Sud). 9 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risque élevé	9 sites appartenant au Groupe (Arménie, Canada, Espagne, États-Unis et France). 4 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risque moyen	26 sites appartenant au Groupe. 9 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risque faible	50 sites appartenant au Groupe. 78 % de la consommation totale d'eau des sites de production.

Sites	Consommation d'eau au cours de l'exercice 2024/25 (m³)	Crédits eau au cours de l'exercice 2024/25 (m³)	Taux d'achèvement de la recharge (%)
Sites du Groupe situés dans des zones à risque	642 065	399 343	62
Co-packers dédiés situés dans des zones à risque	165 400	151 900	92
TOTAL	807 465	551 243	68

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe a constaté une légère inflexion dans sa trajectoire de recharge en eau. Bien que la consommation globale d'eau ait diminué, certains sites situés en zones de stress hydrique, tels qu'Arrandas (Mexique) et Manzanares (Espagne), ont enregistré une hausse de leur consommation. Cette augmentation s'explique par une progression des volumes de production sur ces sites. La réduction du nombre de co-packers pour le conditionnement, ainsi que la sortie de Pernod Ricard Winemakers, en particulier pour les activités en Australie, ont également un impact sur la trajectoire de reconstitution des ressources en eau.

Indicateurs de la CSRD

Au sein des activités directes de Pernod Ricard, c'est la distillation qui consomme la plus grande quantité d'eau (71 %), tandis que l'embouteillage en consomme 25 %, la vinification (fermentation) 2 %, le vieillissement 2 % et les autres activités 1 %.

Indicateurs de la consommation d'eau	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Volume total de prélèvement d'eau	m ³	37 599 618	34 108 992
Volume total d'eaux usées rejetées	m ³	25 629 830	22 204 125
Consommation d'eau totale	m ³	11 969 788	11 904 866
Ratio d'intensité hydrique	m ³ /M€	1 030	1 085
Consommation d'eau totale dans les zones exposées à des risques hydriques, y compris les zones exposées à un stress hydrique élevé	m ³	5 820 993	6 276 215
Part des données obtenues par mesure directe	%	99	98
Part de la mesure obtenue par échantillonnage et extrapolation	%	—	—
Part des données obtenues par les meilleures estimations	%	1	2

Au cours du présent exercice, aucune donnée n'a été collectée concernant le recyclage et la réutilisation de l'eau. Par conséquent, ces informations ne sont pas disponibles à ce stade. Toutefois, une cartographie des flux d'eau est en cours sur nos sites industriels, afin de déterminer si leur suivi est pertinent pour Pernod Ricard.

3.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

3.2.4.1 Introduction

Tous les produits de Pernod Ricard tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. Le Groupe s'engage à préserver chacun de ses terroirs et leur 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, il travaille en étroite collaboration avec les agriculteurs, les fournisseurs et les communautés locales pour développer des pratiques d'agriculture durable et régénératrice dans les terroirs, y compris les siens.

Pernod Ricard produit et source quelque 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 de savoir-faire propre aux différentes populations et communautés locales qui y vivent.

Dans cette section, nous expliquons comment nos activités affectent la biodiversité et les écosystèmes, et présentons les actions entreprises pour prévenir ou atténuer les impacts négatifs, protéger et restaurer la biodiversité et les écosystèmes, et traiter les risques et les opportunités associés. Nous y décrivons comment nous prévoyons d'adapter notre stratégie et nos modèles économiques, et comment nous gérons les risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes.

3.2.4.2 Stratégie en faveur de la nature

3.2.4.2.1 Évaluation de la résilience de la nature

Méthodologie d'évaluation de la résilience de la nature

En 2024, les experts internes de Pernod Ricard ont mené une analyse visant à comprendre et à évaluer les pressions que nous exerçons sur la biodiversité et les écosystèmes, ainsi que nos vulnérabilités à cet égard. L'objectif était d'évaluer la résilience de notre modèle économique et de notre stratégie face à ces risques. Cette première évaluation de haut niveau, guidée par le cadre *Science Based Targets for Nature* (SBTn), comprenait une revue de la matérialité ainsi qu'une analyse de la chaîne de valeur destinées à identifier nos impacts les plus matériels sur les ressources naturelles, y compris la biodiversité et les écosystèmes.

Risques physiques liés à la nature

Dans le cadre de notre évaluation des risques physiques liés à la nature, nous avons analysé l'intégrité des écosystèmes, la déforestation et le changement d'affectation des terres, l'érosion et la pollution des sols, ainsi que la rareté et la pollution de l'eau. Le cadre SBTn permet d'évaluer ces risques en identifiant les seuils écologiques critiques et les vulnérabilités propres à chaque site.

Risques de transition liés à la nature

En ce qui concerne les risques de transition, nous anticipons des évolutions réglementaires susceptibles de restreindre l'utilisation des terres ou les pratiques agricoles. Par ailleurs, nous constatons l'apparition de risques de marché et de réputation, car les consommateurs et les investisseurs privilégient de plus en plus les produits respectueux de la nature. Quant aux adaptations technologiques, elles peuvent nécessiter des adaptations coûteuses pour permettre à Pernod Ricard d'adopter des méthodes de production plus durables. En outre, comme les partenaires appliquent des normes plus strictes en matière de biodiversité, des risques liés à la chaîne d'approvisionnement peuvent apparaître. Les risques juridiques et de responsabilité peuvent être plus importants en raison du non-respect des lois sur la protection de la biodiversité. Bien que nous n'ayons pas encore analysé leur impact quantitatif sur nos activités, nous surveillons ces risques de près.

Les premières phases du cadre SBTn ont consisté en des évaluations de haut niveau et n'ont pas impliqué de consultation des communautés ou des parties prenantes affectées. Ces engagements seront inclus dans les prochaines phases de définition et de mise en œuvre des cibles.

Horizon temporel de l'évaluation

Afin de se conformer à l'ambition climatique de Pernod Ricard, l'exercice 2021/22 a été utilisé comme base de référence dans le cadre de l'évaluation de la résilience.

Périmètre de l'évaluation

Cette évaluation nous a permis d'identifier nos terroirs, produits de base et sites ayant des impacts matériels sur la nature ; elle fournit une vision claire des domaines dans lesquels notre chaîne de valeur est la plus vulnérable et où une attention et des actions ciblées sont nécessaires.

- Les **évaluations agricoles** couvrent nos propres vignobles et champs d'agave, ainsi que l'approvisionnement agricole externe dans toutes les régions. Compte tenu de notre attachement aux terroirs et du rôle essentiel de l'eau dans la culture de nos matières premières, nous évaluons soigneusement toutes les sources agricoles.
- Les évaluations relatives à nos **activités industrielles** couvrent nos propres sites de production ainsi que les fournisseurs en amont d'emballages et d'objets publi-promotionnels par

exemple. Les activités en aval n'en font pas partie, car elles ne contribuent que de façon marginale à l'empreinte hydrique totale du Groupe et ne sont pas considérées comme matérielles du point de vue du risque hydrique.

- Les impacts sur les **transports** et la **fin de vie des produits** ont été exclus de cette première année d'évaluation afin de permettre à Pernod Ricard de se concentrer sur les domaines les plus importants.

Matrice des risques liés à la nature

Cette évaluation de la résilience basée sur la SBTn complète à la fois l'analyse des scénarios climatiques présentée dans la section « Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » » (voir la section 3.2.1.3.1) et dans l'Étude d'impact sur les droits humains. Elle a révélé des impacts spécifiques sur la biodiversité et les écosystèmes dans différents terroirs et sites, mettant en évidence les domaines dans lesquels notre chaîne de valeur est vulnérable et nécessite une attention et des actions spécifiques.

Le tableau ci-dessous synthétise ces résultats, en dressant la liste des pressions et des vulnérabilités identifiées dans nos terroirs et nos propres activités, ainsi que les solutions d'atténuation et d'adaptation possibles.

PRINCIPALES PRESSIONS ET VULNÉRABILITÉS AYANT UN IMPACT SUR LA NATURE

	Pressions potentiellement générées par Pernod Ricard	Vulnérabilités des zones locales
Climat	• Émissions de GES dues aux engrais ou à l'énergie nécessaire pour alimenter les machines • Émissions de GES provenant des processus industriels • Travail du sol et gestion des terres	• Changement climatique : sécheresses, inondations, gel, vagues de chaleur, températures plus élevées, bilan hydrique, événements extrêmes
Biodiversité et santé des écosystèmes	• Pollution des écosystèmes due à des intrants chimiques • Conversion des terres, destruction des habitats et déforestation • Baisse de la diversité des cultures	• Zones sensibles sur le plan de la biodiversité • Espèces vulnérables et menacées
Eau	• Prélèvements pour l'irrigation ou les cultures à forte consommation d'eau • Prélèvements pour les activités opérationnelles (assemblage, distillation, etc.) • Pollution liée aux intrants chimiques ou aux eaux rejetées • Déforestation ou conversion des terres affectant le cycle de l'eau	• Zones exposées à un stress hydrique • Bassin versant pollué • Concurrence locale pour l'accès à l'eau
Santé des terres et des sols	• Pollution des sols due aux intrants chimiques • Conversion des terres et déforestation • Érosion et imperméabilisation des sols • Développement de terres artificielles	• Pollution des sols • Érosion et imperméabilisation des sols • Concurrence locale pour les terres
Conditions de vie	• Droits humains • Conditions de travail	• Conditions de vie locales • Défis en matière de sécurité alimentaire

Dépendances

Le modèle économique de Pernod Ricard est intrinsèquement lié à la biodiversité, car le Groupe mise grandement sur des écosystèmes sains pour cultiver des matières premières clés telles que le raisin, les céréales, la canne à sucre et les plantes médicinales. La qualité et la disponibilité de ces intrants agricoles dépendent de la fertilité des sols, de la pollinisation, de la régulation de l'eau et de la stabilité du climat. La biodiversité renforce également la résilience de la chaîne d'approvisionnement

face aux parasites, aux maladies et aux perturbations liées au climat. En outre, les écosystèmes locaux façonnent le terroir et le caractère unique de nos produits, qui sont au cœur de notre identité de marque. Par conséquent, la préservation de la biodiversité n'est pas seulement une responsabilité ; elle est essentielle à la durabilité à long terme de nos activités et de la création de valeur.

Exposition de Pernod Ricard aux risques liés à la nature

Pernod Ricard identifie et hiérarchise actuellement ses sites à risque ayant les impacts les plus matériels sur la biodiversité et présentant d'importantes vulnérabilités à cet égard.

Au cours de l'exercice 2024/25, la première évaluation de haut niveau a été communiquée en interne aux principales parties prenantes afin de sélectionner les sites à risque et d'identifier ceux qui nécessitent une analyse plus approfondie des pressions et des vulnérabilités au moyen d'informations plus granulaires et de connaissances locales. La liste finale des sites à risque sera publiée au cours de l'exercice 2025/26.

Agriculture

L'évaluation de la résilience a identifié les activités agricoles comme les principaux facteurs de dégradation de la biodiversité et des écosystèmes, mais aussi de pollution de l'eau et des sols tout au long de notre chaîne de valeur. Ces activités sont également les plus vulnérables aux perturbations des écosystèmes locaux.

Sites industriels

Dans le cadre de notre évaluation des pressions exercées par nos activités sur la nature et la biodiversité, nous nous sommes appuyés sur le « Risk Filter » du World Wide Fund for Nature (WWF). Cet outil nous a permis d'identifier une vingtaine de sites situés à proximité de zones sensibles sur le plan de la biodiversité. Pernod Ricard poursuit cette analyse afin d'approfondir sa compréhension des enjeux écologiques et d'ajuster les seuils environnementaux qu'il applique. Cette démarche nous permettra de publier des informations plus détaillées sur ces sites ainsi que les plans d'atténuation associés au cours de l'exercice 2025/26.

Néanmoins, le Groupe a déjà identifié certaines activités susceptibles d'avoir un impact négatif sur la biodiversité pour ce qui est des émissions de GES, de la gestion de l'eau et de la dégradation des terres. Ces impacts figurent dans le tableau ci-dessous sur les IRO relatifs à l'ESRS E4.

Communautés affectées

En s'appuyant sur l'approche SBTn et l'outil de cartographie des risques liés aux terroirs, Pernod Ricard identifie les zones et les modalités par lesquelles ses activités peuvent impacter l'environnement. Cette démarche vise à évaluer les risques potentiels ainsi que les effets de ses opérations sur les communautés locales. Nos activités s'étendent sur une diversité de zones géographiques, et nous sommes pleinement conscients que notre empreinte environnementale peut entraîner des répercussions sociales considérables, en particulier dans les régions où le stress hydrique, la perte de biodiversité et les pressions sur l'agriculture touchent les populations vulnérables.

Notre outil de cartographie des risques des terroirs nous permet d'analyser les risques liés aux sites et aux matières premières en superposant des indicateurs environnementaux et des données de vulnérabilité socio-économique. Cela comprend également l'évaluation des impacts négatifs potentiels sur l'accès des communautés à l'eau, les pressions exercées sur l'utilisation des terres et l'évolution des conditions de vie locales dues à l'approvisionnement en produits agricoles.

En parallèle, nous menons actuellement une étude d'impact sur les droits humains au niveau de l'entreprise, axée sur les activités amont. Cette étude permettra de mieux comprendre l'impact potentiel de nos activités sur les communautés de notre chaîne de valeur en amont, notamment en ce qui concerne les conditions de travail, les droits fonciers et les droits des peuples autochtones et autres groupes vulnérables.

Pour plus d'informations, voir la section 3.3.3 « Communautés affectées (ESRS S3) ».

3.2.4.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels liés à la nature et leur interaction avec la stratégie

Chez Pernod Ricard, nous nous engageons à traiter les pressions matérielles qui menacent la biodiversité. En hiérarchisant nos sites, nous visons à développer des stratégies ciblées pour atténuer leur impact et ainsi garantir la durabilité à long terme de nos activités et la protection de la nature.

Sur la base de l'évaluation de la résilience présentée ci-dessus et de notre analyse de double matérialité, nous avons reconnu la matérialité de notre dépendance à l'égard de la biodiversité et identifié 12 IRO matériels à traiter dans le cadre de notre Politique relative à la nature et aux terroirs.

Numéro	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.001	Impact des exigences coûteuses du plan d'adaptation de Pernod Ricard sur la santé financière des fournisseurs.	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Impact négatif	En amont, En aval	LT	3.2.1.4.2
IRO.002	Risque que des perturbations dans l'approvisionnement en matières premières entraînent des arrêts de production, des pertes de chiffre d'affaires, une hausse des coûts opérationnels et un choix de fournisseurs réduit.	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.1.4.2 3.2.4.3.2
IRO.004	Impact des émissions de GES de Pernod Ricard sur le réchauffement climatique et l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes.	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Impact négatif	Opérations directes	CT	3.2.1.3.1 3.2.1.4.2
IRO.005	Impact des émissions de GES de la chaîne de valeur de Pernod Ricard sur le réchauffement climatique et l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes. Les fournisseurs qui ne sont pas accompagnés peuvent rencontrer des difficultés pour s'adapter au changement climatique, ce qui pourrait affecter leur rentabilité, voire entraîner la fermeture de leur activité.	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Impact négatif	En amont, En aval	CT	3.2.4.3.2
IRO.017	Impact de l'agriculture conventionnelle en amont sur la pollution de l'eau, qui pourrait nuire aux ressources en eau douce et à la santé des communautés.	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	En amont	CT	3.2.4.3.2 3.2.3.3.2(3)
IRO.018	Impact des activités industrielles de Pernod Ricard sur la qualité de l'eau, susceptibles de nuire aux écosystèmes et aux communautés locales.	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.4.3.3 3.2.3.3.2(3)
IRO.022	Impact de l'agriculture intensive en amont sur la biodiversité, la pollution, l'érosion, la perte d'habitat et la dégradation des sols.	Politique relative à la nature et aux terroirs	Impact négatif	En amont	CT à MT	3.2.4.3.2
IRO.025	Impact de l'agriculture intensive sur les sols et la biodiversité, qui pourrait perturber les services environnementaux et menacer les écosystèmes dont dépendent les matières premières utilisées par Pernod Ricard.	Politique relative à la nature et aux terroirs	Impact négatif	En amont, Opérations directes	LT	3.2.4.3.2
IRO.041	Risque de dépendance élevée à l'égard des services écosystémiques, dont la dégradation pourrait affecter les rendements, la disponibilité en matières premières, la production et la continuité de l'activité.	Politique relative à la nature et aux terroirs	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.4.3.2
IRO.093	Impact de la contribution à la rareté de l'eau, qui pourrait priver les communautés d'eau et d'assainissement, entraînant un déséquilibre économique, une dégradation des conditions de vie ou encore une négation des droits humains fondamentaux.	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.3.2(3)
IRO.094	Risque de privation des droits à l'eau et à l'assainissement au sein de la chaîne de valeur, susceptible d'entraîner un désengagement des communautés locales, des sanctions financières ainsi qu'une atteinte à la réputation.	Politique de gestion de l'eau	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.3.2(3)
IRO.095	Impact de la spoliation des terres, qui pourrait priver les communautés d'eau et d'assainissement, entraînant un déséquilibre économique, une dégradation des conditions de vie et la privation de droits humains fondamentaux.	Politique relative à la nature et aux terroirs	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.4.3.2

3.2.4.2.3 Plan de transition

Chez Pernod Ricard, nous nous sommes engagés à développer un plan de transition intégré et global, qui aborde les risques liés au climat, à l'eau, à la pollution et à la nature grâce à un ensemble équilibré de mesures d'atténuation et d'adaptation. Notre objectif est de protéger les communautés affectées, de sécuriser nos actifs et d'assurer la continuité de nos activités à long terme.

Tirant parti de la méthodologie SBTn, nous avons renforcé notre compréhension de notre impact matériel sur la nature en comparant nos pressions avec les vulnérabilités locales dans les différentes positions sur notre chaîne de valeur.

3.2.4.3 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés à la nature

3.2.4.3.1 Politique relative à la nature et aux terroirs

Éléments clés de la politique

Notre activité étant fortement tributaire d'écosystèmes sains, nous nous engageons à intégrer la préservation et la restauration de la nature dans notre stratégie et nos processus de prise de décision. Les pratiques agricoles durables et régénératrices couvertes par notre Politique relative à la nature et aux terroirs soutiennent et guident notre stratégie, en nous aidant à traiter les impacts matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes et à gérer les dépendances et les risques et opportunités physiques et de transition.

L'objectif principal de notre Politique relative à la nature et aux terroirs consiste à assurer la résilience du Groupe grâce à une approche globale et à long terme fondée sur trois ambitions clés :

1. Comprendre et évaluer la pression exercée par Pernod Ricard sur la santé des écosystèmes et ses vulnérabilités à cet égard
2. Préserver nos terroirs grâce à des pratiques agricoles durables et régénératrices
3. Préserver les écosystèmes naturels autour de nos sites

Champ d'application de la politique

La Politique relative à la nature et aux terroirs couvre toutes nos opérations de fabrication (y compris les vignobles et les champs d'agave) ainsi que les activités de production de vins et de spiritueux (distillation, embouteillage, vieillissement, vinification et rectification). Elle couvre également notre chaîne de valeur en amont, y compris les activités agricoles, les emballages et l'approvisionnement en objets publi-promotionnels.

Approbation et mise en œuvre de la politique

La politique est approuvée au plus haut niveau du Groupe par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE. Elle est supervisée par l'équipe Global Sustainable Business depuis le Siège et par les Vice-Présidents des opérations au niveau des filiales.

Normes et initiatives de tiers auxquelles la politique se conforme

Nous avons élaboré notre Politique relative à la nature et aux terroirs en consultant plusieurs normes et initiatives externes, parmi lesquels :

- la **SBTn** : Pernod Ricard a utilisé ce cadre pour évaluer son impact sur la nature ;
- les **normes de l'Union pour le BioCommerce Éthique (UEBT)** : en tant que membre de l'UEBT, nous participons à ses réunions, événements et discussions ;

Cette évaluation de référence nous a permis non seulement d'élaborer des stratégies d'atténuation au sein de nos terroirs et autour de nos sites industriels, mais aussi de concentrer nos efforts sur les sujets les plus importants. Ainsi, notre plan de transition en faveur de la nature et de nos terroirs intègre des mesures visant à limiter les pressions, à atténuer les vulnérabilités et à obtenir des résultats positifs pour la santé des écosystèmes, la résilience climatique et hydrique, et les conditions de vie des communautés, comme indiqué ci-dessous.

- les **normes de Bonsucro** : nous sommes membres de l'initiative Bonsucro et participons à ses réunions, événements et discussions ;
- le **cadre de l'OP2B pour l'agriculture régénératrice** : Pernod Ricard est membre du WBCSD et, par conséquent, de sa coalition OP2B (la branche consacrée à la biodiversité et à l'agriculture régénératrice). Nous participons à leurs réunions, événements et discussions ;
- le **cadre Regenerating Together de la plateforme SAI** : Pernod Ricard est membre de la plateforme Sustainable Agriculture Initiative (SAI) depuis plusieurs années et participe à ses réunions, événements et discussions.

Prise en compte des principales parties prenantes dans l'élaboration de la politique

Nous travaillons en étroite collaboration avec les agriculteurs et les fournisseurs locaux de nos terroirs afin de rétablir les cycles naturels et les chaînes trophiques, de régénérer les écosystèmes et d'améliorer leurs conditions de vie. Au-delà de ces efforts, nous comparons constamment nos pratiques à celles d'associations et de coalitions sectorielles, ainsi qu'à celles d'autres acteurs de l'agroalimentaire, pour veiller à ce que notre politique en matière de durabilité agricole reste à la pointe des normes industrielles. Grâce à notre collaboration avec ces entités externes, nous sommes en mesure d'intégrer les meilleures pratiques et les solutions innovantes qui favorisent l'amélioration continue.

En outre, nous élaborons nos programmes de développement durable en collaboration avec des acteurs locaux afin de garantir l'efficacité de nos actions ainsi que leur adaptation aux besoins et conditions uniques de chaque région. Cette approche collaborative nous permet de relever des défis environnementaux et sociaux spécifiques, en favorisant un sentiment d'appartenance et d'engagement parmi toutes les parties prenantes concernées. Grâce à ces partenariats, nous pouvons créer des systèmes agricoles plus résistants et durables qui profitent à la fois aux communautés locales et à l'écosystème dans son ensemble. Notre engagement en faveur du dialogue avec les parties prenantes garantit que notre Politique relative à la nature et aux terroirs est non seulement solide et complète, mais aussi adaptable à l'évolution des pratiques agricoles durables. En intégrant les connaissances et l'expertise de nos partenaires, nous essayons d'avoir un impact significatif sur l'environnement et les conditions de vie de ceux qui en dépendent, comme décrit dans la section « Promotion et développement de pratiques agricoles régénératrices ».

Diffusion

Les équipes opérationnelles directement concernées par la mise en œuvre de la politique y ont accès via plusieurs canaux, qui expliquent les processus et les outils utilisés pour suivre les impacts, à savoir :

- la bibliothèque sur l'intranet de Pernod Ricard ;
- les webinaires techniques réguliers au cours de l'année ; et
- les réunions individuelles entre les experts du Siège et les équipes locales.

Pour nos partenaires externes, des échanges réguliers avec les parties prenantes stratégiques permettent de partager notre Politique relative à la nature et aux terroirs et de nous aligner sur des plans d'action communs.

3.2.4.3.2 Préserver nos terroirs – Activités agricoles

Introduction

La résilience à long terme de Pernod Ricard dépend du bon fonctionnement des écosystèmes naturels, car nos marques emblématiques utilisent des matières premières agricoles clés. Il est essentiel de comprendre les défis locaux pour favoriser des pratiques d'approvisionnement durables et promouvoir l'agriculture régénératrice et la préservation de la nature dans nos terroirs les plus sensibles.

Afin de traiter les impacts liés à la nature, il est nécessaire d'adopter une approche globale qui aborde à la fois les pressions et les vulnérabilités de différents facteurs interconnectés, y compris l'utilisation des terres et le changement d'affectation des terres, la gestion de l'eau, l'exploitation des ressources, le changement climatique, la pollution et la propagation des espèces envahissantes. C'est cette démarche que nous intégrons dans l'agriculture durable et régénératrice ainsi que dans la restauration de la nature, comme indiqué ci-dessous.

Principales ambitions

En gardant ces objectifs à l'esprit, nous nous engageons à développer et à mettre en œuvre des stratégies d'atténuation de ces risques, afin de garantir la résilience et la durabilité de notre chaîne d'approvisionnement. Nous envisageons d'adopter une approche agricole à faible impact, en nous éloignant progressivement des modèles conventionnels. Cette transition vise à maximiser les impacts positifs tant sur le climat, les écosystèmes et la biodiversité, que sur le bien-être des communautés locales.

Cela implique de collaborer avec les parties prenantes de l'ensemble du secteur, d'investir dans des pratiques agricoles durables et de plaider en faveur de politiques qui protègent aussi bien les populations que les écosystèmes. Dans nos principales régions d'approvisionnement, nous nous efforçons de promouvoir des pratiques agricoles régénératrices et de soutenir la préservation de la nature. Ce faisant, nous visons à garantir la disponibilité à long terme de matières premières agricoles de qualité supérieure.

Pour répondre aux IRO liés à notre axe stratégique « Préserver nos terroirs – Activités agricoles » présenté ci-dessus, nous avons établi les ambitions clés suivantes :

- **Ambition clé n° 1** : Approvisionnement et production durables des matières premières agricoles
- **Ambition clé n° 2** : Promotion et développement de pratiques agricoles régénératrices
- **Ambition clé n° 3** : Préservation et régénération de la biodiversité et des écosystèmes de nos terroirs

Actions

Approvisionnement et production durables des matières premières agricoles

L'approvisionnement et la production durables sont essentiels pour assurer la résilience à long terme de Pernod Ricard et lui permettre de relever les enjeux sociaux, environnementaux et économiques. En respectant les droits humains et en préservant les ressources naturelles, nous entendons créer de la valeur à long terme, relever certains des défis agricoles les plus urgents et garantir un approvisionnement stable en ingrédients de qualité pour les générations futures.

Afin de soutenir le développement de cette vision, nous avons défini, il y a quelques années, nos Principes Clés d'Agriculture Durable. L'objectif de ce recueil de pratiques est de codifier les aspects importants de la durabilité dans l'agriculture. Notre ambition est ainsi d'appliquer ces principes dans nos régions d'approvisionnement pour favoriser un développement durable et des pratiques d'approvisionnement responsables.

Comprendre notre empreinte agricole

Pernod Ricard produit et source quelque 100 ingrédients d'origine naturelle provenant d'environ 60 pays. Pour concentrer nos efforts et agir sur les terroirs qui en ont le plus besoin, nous avons identifié 19 matières premières agricoles clés qui sont essentielles à nos recettes de produits, soit apportent des qualités sensorielles emblématiques à nos marques. Ces ressources comprennent :

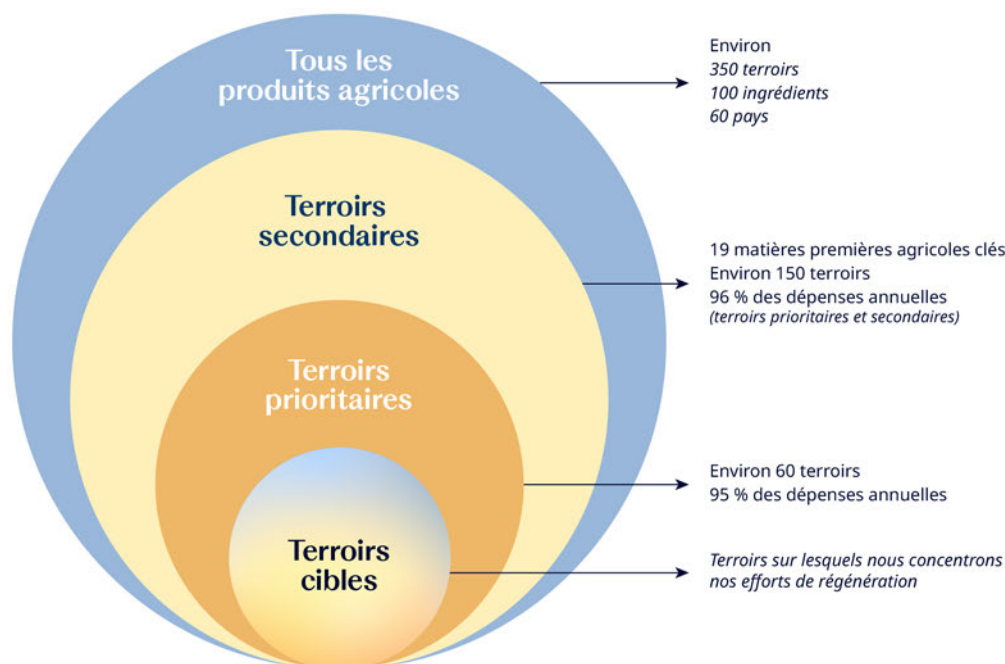
- les céréales : orge, blé, maïs, seigle et riz ;
- les autres cultures : pomme de terre, betterave sucrière, canne à sucre, agave, raisin ; et
- les arômes naturels : café, noix de coco, coriandre, genièvre, fenouil, gentiane, anis (étoilé et vert), réglisse et orange.

Ces ingrédients clés représentent plus de 96 % de notre production annuelle et de nos achats de matières premières agricoles. Les autres ingrédients étant dérivés d'arômes artificiels, ils ne sont pas considérés comme matériels pour nos marques.

Nous avons identifié environ 60 terroirs prioritaires, à savoir des régions qui sont soit profondément ancrées dans l'identité de nos marques, soit à l'origine de la plupart de nos volumes. Ces terroirs représentent la totalité de notre production interne et plus de 95 % de nos achats annuels ; les volumes restants proviennent de terroirs secondaires.

Enfin, grâce à des évaluations approfondies des risques liés au climat, à l'eau, à la biodiversité et aux droits humains, nous avons affiné davantage notre périmètre d'action aux terroirs à risque. Ces régions sont particulièrement vulnérables aux pressions environnementales et sociales et seront au cœur de nos efforts de régénération à court terme.

PRÉSENTATION DE LA HIÉRARCHISATION DE NOS TERROIRS



Pour nous approvisionner de manière durable en matières premières agricoles clés, nous mettons tout d'abord en œuvre des mesures de traçabilité, puis nous identifions les risques et opportunités et, enfin, nous déployons des actions d'atténuation ciblées.

Traçabilité

La transparence de nos chaînes d'approvisionnement agricole est essentielle pour contrôler les produits, des exploitations à nos installations de production, et obtenir un impact positif. Obtenir des informations détaillées sur chaque étape de la chaîne d'approvisionnement est essentiel pour identifier et gérer les risques. Celles-ci permettent également de révéler les possibilités d'amélioration et d'innovation. En fonction de la classification du terroir, il existe plusieurs niveaux de granularité :

- les terroirs prioritaires : nous visons à ce que chaque produit soit rattaché à son terroir spécifique ; et
- les terroirs secondaires : nous souhaitons retracer chaque produit au moins jusqu'à son pays d'origine. Bien que cela élargisse le périmètre, nous pourrions toujours disposer de données essentielles sur l'origine de nos matières premières.

Depuis le lancement de notre initiative de traçabilité, nous avons réalisé des progrès significatifs en matière de transparence dans nos chaînes d'approvisionnement agricole. Depuis l'exercice 2024/25, nous avons réussi à retracer plus de 99 % de nos matières premières agricoles clés.

Identification des risques et opportunités – Cartographie des risques liés aux terroirs

Une évaluation documentaire appelée « cartographie des risques liés aux terroirs » fournit une analyse complète des menaces et vulnérabilités potentielles au sein de nos chaînes d'approvisionnement agricoles. Nous étudions tous les sites d'approvisionnement de nos matières premières agricoles clés, y compris les activités agricoles sous notre contrôle direct, les fournisseurs externes et les récoltes sauvages.

L'exercice varie en fonction de la classification de chaque lieu :

- Les terroirs prioritaires constituent notre première préoccupation et font l'objet de l'évaluation la plus complète. En effet, nous réalisons une analyse cartographique approfondie afin d'évaluer 16 risques environnementaux et sociaux différents à l'échelle locale. Les risques environnementaux concernent la biodiversité, le changement d'affectation des terres (déforestation), la qualité et la pollution des sols, le changement climatique, la gestion des déchets, la disponibilité de l'eau ainsi que la pollution de l'eau. Les risques sociaux englobent, quant à eux, la santé et la sécurité, la discrimination, le travail des enfants, le travail forcé, la rémunération (salaires), la liberté d'association, les communautés saines, les droits fonciers et les défenseurs des droits humains.
- Les terroirs secondaires font l'objet d'une analyse simplifiée des risques environnementaux et sociaux potentiels qui utilise les données nationales les plus récentes provenant de sources telles que l'Indice de performance environnementale (EPI), l'Organisation internationale du Travail (OIT) et les Principes directeurs des Nations Unies. Nous demandons également à nos collègues de fournir des éléments fondés sur leurs connaissances de la chaîne d'approvisionnement pour compléter ces données.

Afin de garantir des évaluations fiables et objectives, nous nous appuyons sur des sources d'information reconnues à l'échelle internationale, telles que l'IBAT, le WWF, les Nations Unies ou encore la FAO. L'expertise de nos équipes en charge de la chaîne d'approvisionnement est également mobilisée, et des entretiens ponctuels sont menés avec certains fournisseurs. En l'absence de données publiques et lorsque les fournisseurs ne peuvent être consultés, des recherches en ligne sont effectuées pour identifier les risques potentiels. Certaines catégories de risques peuvent être considérées comme atténuées lorsque des certifications de durabilité ont été obtenues.

Les résultats de la cartographie des risques des terroirs mettent en évidence la haute sensibilité des cultures aux effets du changement climatique, notamment à la sécheresse, mais aussi l'impact de ces effets sur les communautés et les écosystèmes, tels que la biodiversité, les sols et l'eau. Cet exercice vise à fournir une compréhension globale des principaux défis dans chaque région d'approvisionnement, nous permettant ainsi de planifier efficacement nos prochaines actions. À la fin de l'évaluation, chaque terroir est classé en fonction des résultats globaux (risque élevé, moyen ou faible). Ces notations nous aident à définir notre plan d'action d'atténuation.

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons évalué l'ensemble des 58 terroirs prioritaires, avec les résultats suivants :

- 26 sont considérés comme présentant un risque potentiel élevé ;
- 23 sont considérés comme présentant un risque potentiel moyen ; et
- 9 sont considérés comme présentant un risque potentiel faible.

Définition des actions d'atténuation – Atténuation des risques liés aux terroirs

Nos mesures d'atténuation sont adaptées à chaque contexte unique et luttent directement contre les risques spécifiques identifiés. En commençant par nos propres opérations, nous visons à éliminer l'utilisation de produits agrochimiques dans les vignobles et les champs d'agave sous notre contrôle direct.

Tout d'abord, nous déterminons la **norme de certification en matière de durabilité** agricole qui permet le mieux d'atténuer les risques identifiés. Dans un souci de cohérence, nous avons comparé les normes de certification accessibles au public avec nos Principes Clés d'Agriculture Durable. Par ailleurs, nous encourageons nos agriculteurs et nos fournisseurs à obtenir des certifications qui répondent à nos normes. Ainsi, nous pouvons considérer les produits que nous nous procurons auprès d'eux comme issus de sources durables. En fonction du contexte local, il est possible que nous ne nous conformions pas à certaines normes. Nous nous réservons le droit de choisir la certification selon le contexte de la chaîne d'approvisionnement et la législation du pays.

Bien que les normes de certification soient de plus en plus populaires à l'échelle mondiale, il existe encore de nombreuses situations où aucune solution appropriée n'est disponible. Pour remédier à cela, nous pouvons adopter d'autres solutions :

- **des programmes adaptés** : lorsque les filiales disposent d'une chaîne d'approvisionnement stable et ont noué des relations à long terme avec les fournisseurs, nous pouvons développer des programmes spécifiques pour assurer la conformité des fournisseurs. Cette approche nous permet de créer des règles qui s'adaptent parfaitement au contexte local et qui répondent à nos objectifs en matière de durabilité. Pour garantir l'impartialité, la vérification de la conformité est assurée par un tiers externe. Les programmes d'impact et les programmes d'agriculture régénératrice en sont des exemples ;
- **des spécificités contractuelles** : lorsque nous estimons qu'une norme n'est pas suffisamment rigoureuse, nous pouvons accompagner les agriculteurs ou les fournisseurs dans la mise en conformité avec nos exigences, notamment en intégrant des pratiques durables dans les contrats d'achat et en faisant appel à un organisme tiers pour vérifier leur application.

Lorsque les mesures susmentionnées ne suffisent pas à atténuer tous les risques identifiés, nous pouvons mettre en œuvre des actions ciblées afin de traiter les questions en suspens.

Afin de nous conformer au règlement de l'UE relatif aux produits « zéro déforestation » et à notre engagement SBTi, nous identifions des mesures destinées à garantir que nos approvisionnements ne contribuent pas à la déforestation. Cette vérification supplémentaire porte sur les produits à base de bois, la canne à sucre, l'agave et le café.

Notre objectif principal est de traiter et d'atténuer tous les risques identifiés dans la cartographie des risques liés aux terroirs, en veillant à ce que nos matières premières soient issues de sources durables.

Depuis l'exercice 2024/25, nous nous approvisionnons de manière durable pour 39 % de nos principales matières premières agricoles.

Promotion et développement de pratiques agricoles régénératrices

Définition et cadre

L'agriculture régénératrice est un système global qui vise à maximiser les impacts positifs sur le climat, les écosystèmes et la biodiversité, tout en renforçant le bien-être des communautés. En associant des pratiques agroécologiques au niveau du champ, de l'exploitation et du paysage, cette approche vise à améliorer la santé des sols et la fertilité naturelle, à restaurer les écosystèmes, à accroître la capacité de rétention de l'eau et à renforcer la résilience au stress hydrique. À long terme, ce modèle est également destiné à réduire les émissions de GES, augmenter le stockage du carbone et promouvoir la biodiversité.

En nous appuyant sur un **ensemble de pratiques agroécologiques** (telles que la gestion des sols ou la diversification des cultures), nous cherchons à maximiser les **impacts positifs** et à dialoguer avec les agriculteurs pour les accompagner dans leur transition vers des méthodes régénératrices.

Pernod Ricard jouit d'une implantation mondiale. Aussi, les terroirs depuis lesquels le Groupe tire ses matières premières clés sont sensiblement différents sur les plans environnemental, social et culturel. Conscients de cette complexité, nous adoptons une approche ascendante de l'agriculture régénératrice, en adaptant chaque projet d'agriculture régénératrice au contexte local.

Notre ambition va au-delà de la transformation du mode de production de nos ingrédients. En effet, outre la création d'un impact au niveau du terroir, nous nous engageons à régénérer et à restaurer les écosystèmes naturels environnants.

Compte tenu de la complexité de nos chaînes d'approvisionnement, notre approche est axée sur les résultats et relativement indépendante des pratiques spécifiques mises en œuvre. Nous nous concentrons sur le suivi des améliorations dans divers domaines d'impact plutôt que sur la mise en œuvre d'actions obligatoires. Cependant, nous avons identifié un ensemble de pratiques bénéfiques largement reconnues qui conduisent à des résultats évolutifs, influençant directement ou indirectement nos objectifs. Aucune de ces pratiques n'est obligatoire, car nous pensons qu'il n'existe pas de méthode universelle d'agriculture. Au contraire, un nombre limité de pratiques appropriées, combinées à des solutions adaptées au niveau local, seront les plus efficaces pour atteindre nos objectifs. Ces pratiques sont détaillées dans nos Principes Clés d'Agriculture Durable.

Pour mesurer nos progrès, nous avons élaboré un cadre permettant de suivre les résultats de la mise en œuvre de diverses pratiques. Parce que nous voulons encourager la collaboration locale avec d'autres acteurs des chaînes d'approvisionnement agricole, notre cadre est aligné sur les modèles d'agriculture régénératrice les plus reconnus, tels que l'OP2B ou la plateforme SAI.

Résultats attendus de l'agriculture régénératrice

La transition vers une agriculture régénératrice offre des avantages considérables et joue un rôle clé dans la réduction de la pollution environnementale. L'agriculture peut contribuer de manière importante aux émissions de GES ainsi qu'à la contamination des sols et de l'eau, principalement en raison de l'utilisation excessive d'engrais synthétiques, de pesticides et d'herbicides. Notre modèle d'agriculture régénératrice aborde activement ces questions en promouvant la réduction et l'élimination des intrants chimiques et en encourageant l'utilisation de solutions écologiques alternatives, telles que la fertilisation organique, la lutte intégrée contre les parasites (*Integrated Pest Management*, IPM) et les rotations de cultures diversifiées. Ces pratiques améliorent le cycle des nutriments et la structure des sols, réduisent la dépendance aux intrants externes et favorisent la lutte naturelle contre les parasites.

En outre, des pratiques telles que les cultures de couverture, la réduction du travail du sol et l'utilisation de zones tampons contribuent à atténuer l'érosion des sols, qui est l'un des

principaux facteurs de ruissellement des nutriments et des produits chimiques dans les milieux aquatiques avoisinants. Elles permettent également d'améliorer la capture du carbone dans le sol. Par conséquent, l'agriculture régénératrice peut considérablement améliorer la qualité des sols et de l'eau, et réduire la charge polluante globale dans l'environnement.

Pour les sites dont les sols sont historiquement dégradés ou pollués, les méthodes régénératrices peuvent également contribuer à l'assainissement des sols, en restaurant l'activité biologique et en renforçant la capacité naturelle du sol à dégrader certains polluants au fil du temps.

Pour veiller à atteindre ces objectifs, nous avons défini une série d'indicateurs d'impact spécifiques dans des domaines clés tels que le carbone, la biodiversité, l'eau, la santé des sols et les conditions de vie. Tous les projets d'agriculture régénératrice au sein de notre chaîne d'approvisionnement sont tenus de surveiller ces indicateurs et d'en rendre compte, afin de garantir la transparence, l'amélioration continue et la responsabilité.

BÉNÉFICES VISÉS PAR NOTRE CADRE D'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

	Bénéfices attendus par le Groupe	Indicateurs de mesure d'impact
Climat	S'appuyant sur différentes pratiques durables, l'agriculture régénératrice vise à réduire les émissions FLAG tout en augmentant la capture du carbone (une approche d'insetting plutôt que d'offsetting, comme détaillé dans notre Politique climat). Elle garantit également la stabilité des rendements, soutenant ainsi notre objectif clé d'adaptation au changement climatique.	- Émissions de GES - Capture du carbone - Rendements
Biodiversité	Les systèmes agricoles abritent un large éventail d'organismes en surface et sous la surface du sol, qui contribuent à l'équilibre naturel des écosystèmes. Pernod Ricard entend maximiser la biodiversité sauvage en préservant ou en restaurant les sites naturels et écologiques soumis à certaines réglementations, tout en favorisant des pratiques durables et en encourageant la diversité génétique des cultures et du bétail.	- Préservation des habitats naturels - Augmentation du nombre d'espèces - Réduction des produits chimiques
Eau	L'eau est essentielle à la production agricole et requiert un approvisionnement régulier et sécurisé. Le changement climatique perturbe le cycle de l'eau et augmente la fréquence des événements extrêmes tels que les sécheresses et les inondations. L'augmentation des infiltrations d'eau dans les champs, l'amélioration de la rétention de l'eau dans les sols et le développement de systèmes hydrauliques à l'échelle du paysage sont autant de procédés essentiels pour renforcer notre résilience. En outre, l'agriculture participe à la dégradation de la qualité de l'eau avec le lessivage chimique, qui peut toutefois être atténuée par une application prudente des intrants.	- Efficacité de l'utilisation de l'eau - Réduction de la pollution de l'eau
Santé des terres et des sols	Les écosystèmes des sols sont à la base du cycle des plantes et constituent une ressource vitale pour la production agricole. L'agriculture intensive peut dégrader la qualité des sols. Leur revitalisation est donc une étape clé vers une agriculture plus résiliente et plus équilibrée. L'amélioration de la santé des sols et de l'équilibre nutritif favorise la robustesse, la productivité et la résistance aux parasites des cultures. La santé des sols contribue également à l'atténuation du changement climatique, notamment par le biais du stockage du carbone.	- Augmentation de la couverture des sols - Réduction de l'intensité du travail du sol - Augmentation du carbone organique du sol - Amélioration de la vie du sol
Conditions de vie	L'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleurs agricoles, en particulier dans les pays en développement, peut grandement bénéficier aux agriculteurs et à leurs familles, et favoriser la résilience du secteur agricole. Outre le respect des droits humains, nous encourageons des relations éthiques avec les fournisseurs et les communautés agricoles grâce à la promotion du travail décent et d'une rémunération équitable.	- Augmentation de la perception des revenus - Augmentation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée - Agriculteurs en transition

Actions

Sur la base de critères multiples – notamment la facilité de mise en œuvre, l'accessibilité financière, la disponibilité des technologies et la maturité des fournisseurs –, nous avons établi une liste restreinte de terroirs à risque, où l'agriculture régénératrice peut être déployée à grande échelle. Un plan de transition structuré, prévoyant trois vagues de déploiement entre l'exercice 2021/22 et l'exercice 2029/30, est en cours d'élaboration et fait partie de notre feuille de route SBTi relative aux objectifs « Net Zero ». Il couvre à la fois nos propres exploitations agricoles et celles de nos fournisseurs externes.

Pour soutenir cette transition et impliquer efficacement nos partenaires, nous suivons une approche structurée :

- Évaluation de référence – Évaluation détaillée sur cinq domaines d'impact clés destinée à définir le modèle agricole actuel et à identifier les possibilités d'amélioration.
- Sélection des pratiques – Identification des pratiques régénératrices adaptées au contexte et susceptibles d'apporter des avantages environnementaux et sociaux quantifiables.
- Modélisation des avantages – Évaluation des impacts positifs potentiels des pratiques sélectionnées.
- Analyse des coûts – Évaluation de la faisabilité économique afin d'élaborer un modèle financier viable.
- Accords contractuels – Formalisation d'engagements avec les partenaires pour soutenir la mise en œuvre à long terme.

Exemples de programmes

Depuis 2020, nous avons lancé plus de 25 programmes pilotes dans nos terroirs, responsabilisant au total plus de 11 000 agriculteurs.

Nos vignobles Martell Mumm et Perrier-Jouët sont les fers de lance de la transition vers l'agriculture régénératrice. Ces marques travaillent avec des viticulteurs et des partenaires à la conception de nouvelles pratiques d'exploitation, dans le but d'améliorer la fonctionnalité et la résilience de l'écosystème viticole selon une approche globale. Les actions mises en œuvre comprennent la recherche de cépages résistants, l'exploitation de la biomasse et la plantation de couverts végétaux, la vitiforestierie, les corridors écologiques et le recours à des solutions de traitement naturelles.

Au Texas (États-Unis), nous bâtissons un avenir agricole durable et résilient, crucial pour le succès de TX Whiskey. Ce programme encourage les pratiques qui améliorent la santé des sols, favorisent la biodiversité et améliorent la rétention d'eau. Ces dernières sont essentielles pour soutenir les agriculteurs texans, qui sont confrontés à des défis environnementaux croissants.

Au Mexique, Kahlúa est engagé depuis 2016 auprès de producteurs de café. L'entreprise les aide à accroître leur production, tout en améliorant leurs conditions de vie et de travail et en préservant la biodiversité. En premier lieu, il a fallu combler des besoins essentiels : l'accès à l'eau potable et à des installations sanitaires. Il a ensuite fallu remplacer les cafés trop anciens et moins productifs par des plants plus résistants aux maladies et au changement climatique. Aujourd'hui, ces producteurs disposent des ressources suffisantes pour approvisionner Kahlúa. Certains ont même développé et commercialisé leur propre marque de café.

En Écosse, Chivas Brothers et Simpsons Malt Limited se sont associés dans le cadre d'un projet pilote d'engrais à faible empreinte carbone, permettant de créer un whisky plus durable. Le projet pilote exclusif au Royaume-Uni s'appuie sur l'engrais bas carbone d'OCI Global, capable de réduire jusqu'à 20 % les émissions de GES générées par la culture de l'orge et du blé destinés à la production de whisky.

Préservation et régénération de la biodiversité et des écosystèmes de nos terroirs

Définition et cadre

Notre approche globale de la préservation et de la régénération de la nature dans nos terroirs a pour objectif de maintenir et de restaurer les capacités inhérentes de la nature. Ces deux concepts, bien que distincts, sont complémentaires :

- La préservation de la nature est axée sur la gestion responsable de nos interactions avec les écosystèmes naturels afin de maintenir leur capacité à répondre aux besoins des générations actuelles et futures. Elle vise à protéger les écosystèmes, à prévenir leur dégradation et à préserver la biodiversité.
- La régénération de la nature vise quant à elle à initier ou à accélérer la valorisation des écosystèmes dégradés, grâce à des trajectoires d'autonomie et de résilience.

Notre ambition est de redonner aux écosystèmes dégradés leur dynamique historique, sans nécessairement rétablir leur niveau d'origine, en reconnaissant que les réalités écologiques, telles que le changement climatique, peuvent modifier cette trajectoire. Chez Pernod Ricard, nous comprenons que la restauration peut valoriser la biodiversité, mais qu'elle ne saurait se substituer aux efforts de préservation, ni justifier la destruction ou l'exploitation non durable. La restauration peut ne pas entièrement rétablir

toutes les espèces indigènes ou la structure et la fonction complètes de l'écosystème d'origine. C'est pourquoi nous souhaitons réconcilier notre activité avec la nature, améliorer nos connaissances, réduire nos impacts négatifs et créer des impacts positifs. Ce faisant, nous maximisons les co-bénéfices au sein de notre chaîne de valeur et renforçons *in fine* la résilience et la durabilité de nos activités. Cette approche est étroitement liée à l'agriculture régénératrice dans le cadre de notre ambition de régénérer nos terroirs. Nous travaillons sur les vulnérabilités de nos terroirs afin d'appliquer des actions d'atténuation adaptées et collaborons étroitement avec les communautés locales.

Nos terroirs constituent à la fois notre identité et notre force. Nous croyons en la mise en œuvre d'actions locales destinées à restaurer les écosystèmes dont nous dépendons. Notre résilience repose sur la santé de nos terroirs, c'est pourquoi nous nous engageons à y développer des projets d'insetting. Nous ne considérons pas la compensation (offsetting) comme une option viable et nous n'achèterons pas de crédits biodiversité à cette fin. Cependant, les certificats de biodiversité pourraient constituer une option viable, et nous explorons cette approche. En effet, ils reposent sur des méthodologies établies, des critères normalisés et une certification effectuée par des auditeurs indépendants. Ils pourraient également nous éviter d'identifier nous-mêmes les sites et les actions, les acteurs certifiés l'ayant déjà fait. Néanmoins, les initiatives doivent avoir lieu à proximité de nos terroirs impactés.

Actions

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard identifiera et classera, par ordre de priorité, plusieurs terroirs à risque afin de mettre en œuvre des programmes de régénération de la nature. Ces sites seront sélectionnés selon leur pertinence au regard de nos enjeux climatiques, de leurs contributions à notre plan de transition et des prévisions en matière de capture du carbone. La sélection intégrera également les résultats de l'évaluation SBTn afin de maximiser les co-bénéfices liés à l'eau et à la biodiversité. Ces initiatives visent à générer des impacts positifs sur les écosystèmes locaux tout en favorisant le bien-être des communautés.

Dans ce contexte, nous élaborerons des projets en collaboration avec les parties prenantes locales, en particulier les communautés affectées. Les actions devront être complémentaires et présenter des avantages à long terme aussi bien pour l'environnement que pour les communautés locales.

Notre objectif est d'harmoniser les cadres de suivi et d'évaluation de nos différents projets, en définissant des indicateurs scientifiquement crédibles pour différents résultats, tels que le carbone, la biodiversité, l'eau, les conditions de vie et la santé des sols.

Exemples de programmes

À Cuba, nous sommes engagés dans un projet de restauration de la mangrove proche de notre terroir de canne à sucre et de notre distillerie. Cette initiative vise à protéger l'écosystème côtier qui sert les communautés locales, à préserver et à renforcer la biodiversité et à stimuler la capture du carbone dans les sols (carbone bleu).

En Irlande, un doctorant étudie l'impact de notre programme « Sustainable Green Spring Barley » en collaboration avec la University College Cork (UCC). Cette recherche, qui a débuté en 2024 et s'achèvera en 2027, vise à étudier l'impact du programme sur la biodiversité et la concentration en carbone des sols.

3.2.4.3.3 Préservation des terroirs – Activités industrielles

Introduction

Pour Pernod Ricard, préserver les terroirs autour de ses sites industriels signifie entretenir et valoriser activement les milieux naturels environnants. Cet engagement est crucial, car il garantit que les activités du Groupe n'ont aucun impact négatif sur les écosystèmes et les communautés locales. En surveillant son impact environnemental par la mise en œuvre de pratiques durables et les investissements dans des projets de biodiversité, Pernod Ricard vise à réduire son empreinte environnementale au minimum, à promouvoir la santé des écosystèmes locaux et à soutenir le bien-être des communautés avoisinantes.

Principales ambitions

Outre la mise en œuvre de mesures d'atténuation de nos impacts sur la nature et les écosystèmes à proximité de nos activités industrielles, nous entendons préserver et régénérer la nature et les écosystèmes de différentes manières :

- éviter de nuire aux écosystèmes ;
- préserver la biodiversité ;
- restaurer les écosystèmes endommagés.

Pernod Ricard s'engage à développer et à mettre en œuvre des stratégies d'atténuation de ses impacts et risques. Cela implique la surveillance et la réparation des dommages environnementaux causés par nos activités industrielles. Pour répondre aux IRO liés à notre axe stratégique « Préserver nos terroirs – Activités industrielles » présenté ci-dessus, nous avons fait de la maîtrise et de l'atténuation des risques liés à la nature dans nos activités industrielles une ambition prioritaire.

Actions

Contrôle et atténuation des principaux risques liés à la nature

Nous surveillons les risques liés à la nature dans le cadre de nos activités industrielles en enregistrant et en documentant tous les événements et incidents. Lorsque le niveau de polluants dangereux dépasse un seuil prédéfini, nous mettons en œuvre un plan d'action d'atténuation et suivons les progrès accomplis.

Nos sites font l'objet d'une surveillance continue. Les incidents sont rapidement signalés pour nous permettre de mettre en œuvre des plans d'atténuation. Chaque site fournit un rapport annuel sur les incidents liés à la nature. Les équipes de fabrication locales et centrales du Groupe sont chargées de mener l'évaluation, avec le soutien de l'équipe Nature & Climat.

Au cours de l'exercice 2024/25, l'étude SBTn nous a permis d'identifier les activités industrielles ayant un impact matériel sur la biodiversité et les écosystèmes. Elle a examiné les principales pressions exercées par les activités industrielles (utilisation et changement d'utilisation des terres, prélèvements d'eau et pollution de l'eau et des sols) ainsi que les vulnérabilités au niveau des sites locaux (disponibilité et qualité de l'eau, présence de zones sensibles sur le plan de la biodiversité).

En ce qui concerne le risque de pollution, une équipe interne d'experts structure actuellement le processus de surveillance des polluants pertinents ainsi que leur concentration avec plusieurs objectifs :

- identifier le type et le niveau de polluants utilisés par nos activités ;
- mesurer et maintenir l'utilisation en dessous du seuil réglementaire ;
- agir rapidement en cas d'incident ; et
- prendre des décisions éclairées afin de réduire la pollution.

Nous souhaitons publier ce processus d'ici à la fin de l'exercice 2025/26.

3.2.4.4 Indicateurs et cibles liés à la biodiversité

3.2.4.4.1 Indicateurs et cibles

Pernod Ricard a défini les cibles ci-dessous afin d'orienter ses actions liées à la nature, en veillant à éviter et/ou à atténuer l'impact de ses activités sur la biodiversité et les écosystèmes :

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Couvrir l'ensemble des matières premières agricoles clés (dépenses annuelles) par la cartographie des risques des terroirs	100	%	Tous les 3 ans	100	100	Cible atteinte
Sourcer les matières premières agricoles clés de manière durable (en dépenses)	100	%	Exercice 2029/30	39	39	Conforme au plan

Au cours de l'exercice 2024/25, nous nous sommes concentrés sur l'accélération de nos progrès dans les régions qui étaient restées en retrait. Si nous avons réalisé des améliorations significatives dans bon nombre de ces terroirs, l'élan général a été partiellement compensé par un ralentissement dans les régions historiquement plus avancées dans l'atteinte des cibles. Cette tendance s'explique principalement par le contexte local, tel que l'augmentation des achats de produits vieillissants et finis ne revêtant pas d'étiquette de durabilité.

En ce qui concerne l'exercice 2025/26, nous nous engageons à poursuivre nos progrès. Cette démarche sera soutenue par une nouvelle approche et des cibles actualisées, mieux adaptées aux caractéristiques uniques de nos chaînes d'approvisionnement et aux contextes locaux spécifiques dans lesquels elles opèrent.

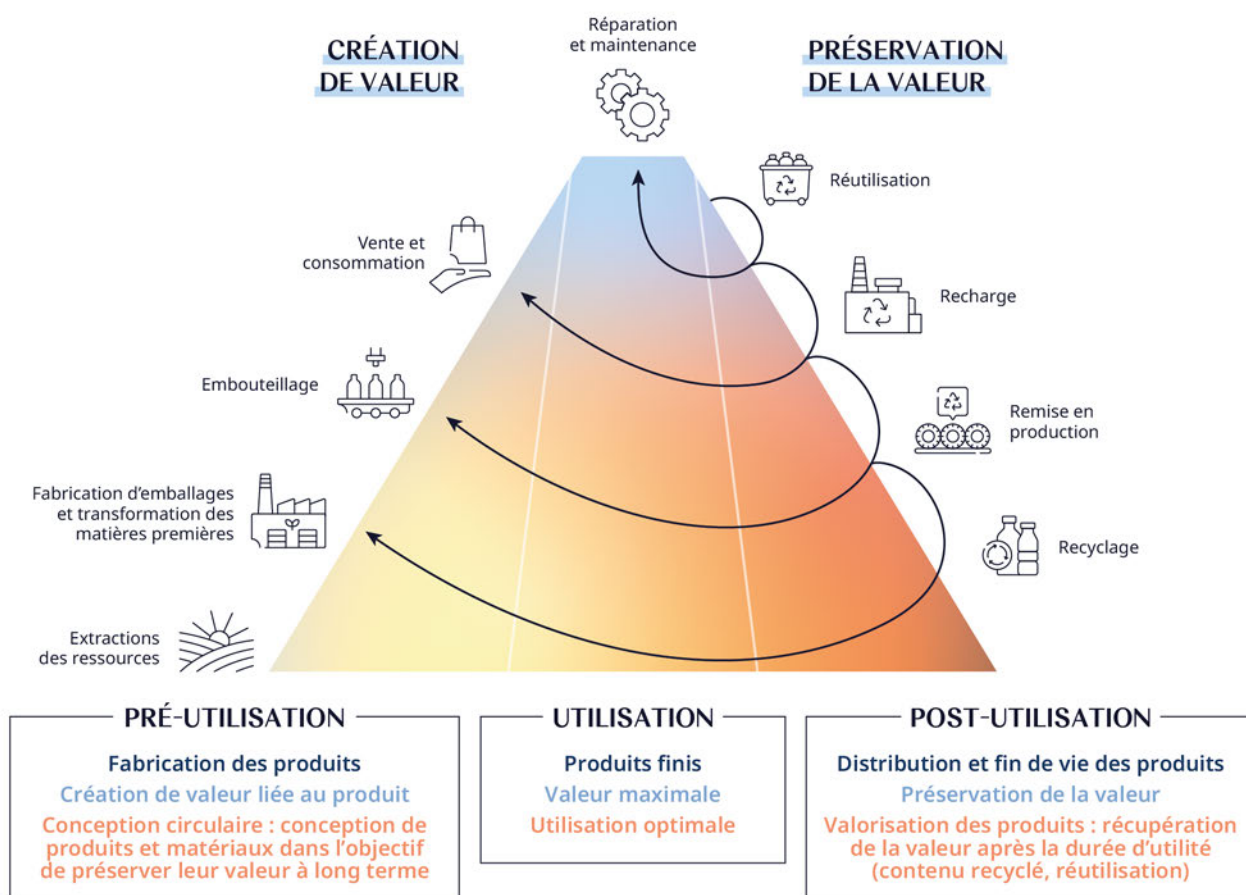
En outre, dans le cadre de ses objectifs SBTi, le Groupe s'est engagé à lutter contre la déforestation dans le cadre de l'approvisionnement de ses matières premières associées à ce type d'activités. Cet engagement sera inclus dans la cible d'approvisionnement durable relative aux terroirs et aux emballages.

3.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)

3.2.5.1 Introduction

L'augmentation de la consommation mondiale génère une croissance rapide de l'économie linéaire qui exerce une pression immense sur les ressources limitées de la planète. En conséquence, les ressources naturelles telles que l'eau douce, les minéraux et les forêts s'épuisent, tandis que le nombre de déchets et la pollution de l'air, de l'eau et des sols augmentent (pour plus d'informations sur les questions et les politiques relatives à l'eau et aux terroirs, voir les sections 3.2.3.3.2 et 3.2.4.3.1). Pernod Ricard est particulièrement vulnérable à la raréfaction de l'eau douce, à la pression exercée sur les matières premières agricoles, aux perturbations dans les chaînes d'approvisionnement mondiales en matière d'emballage et de transport, ainsi qu'à la diminution des matières premières utilisées pour les emballages.

Ces dernières années, de nombreuses obligations réglementaires ont été introduites pour favoriser la transition de l'économie linéaire (où les biens sont produits, consommés, puis jetés) vers l'économie circulaire (qui privilégie l'efficacité des ressources et réduit au minimum les déchets). Chez Pernod Ricard, nous soutenons pleinement cette transition. Dans ce sens, nous nous engageons à faire évoluer notre activité vers un modèle de fabrication circulaire qui favorise la réduction, la réutilisation et le recyclage. Cette transition permettra à Pernod Ricard de réduire la consommation des ressources, de produire moins de déchets et, à terme, de réduire son empreinte environnementale, tout en maximisant la valeur de ses produits. À noter que notre stratégie suit le modèle d'affaires « Value Hill » décrit ci-dessous.



Dans cette section sont présentés les impacts matériels et les risques liés à l'utilisation des ressources et à la circularité, ainsi que nos actions et politiques mises en œuvre pour les prévenir ou les atténuer, accompagnés des indicateurs et des cibles correspondants.

Nos efforts dans ce domaine s'articulent autour de trois axes : (i) la conception de produits et d'emballages durables et circulaires, (ii) la promotion d'opérations circulaires, et (iii) l'intégration de la circularité dans la distribution de nos produits et dans la gestion de leur fin de vie.

3.2.5.2 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés à la circularité

3.2.5.2.1 Description des impacts, risques et opportunités matériels liés à la circularité

Pour identifier les IRO réels et potentiels relatifs à l'utilisation des ressources et à la circularité, tant dans nos propres opérations qu'au sein de notre chaîne de valeur, nous avons utilisé deux méthodes :

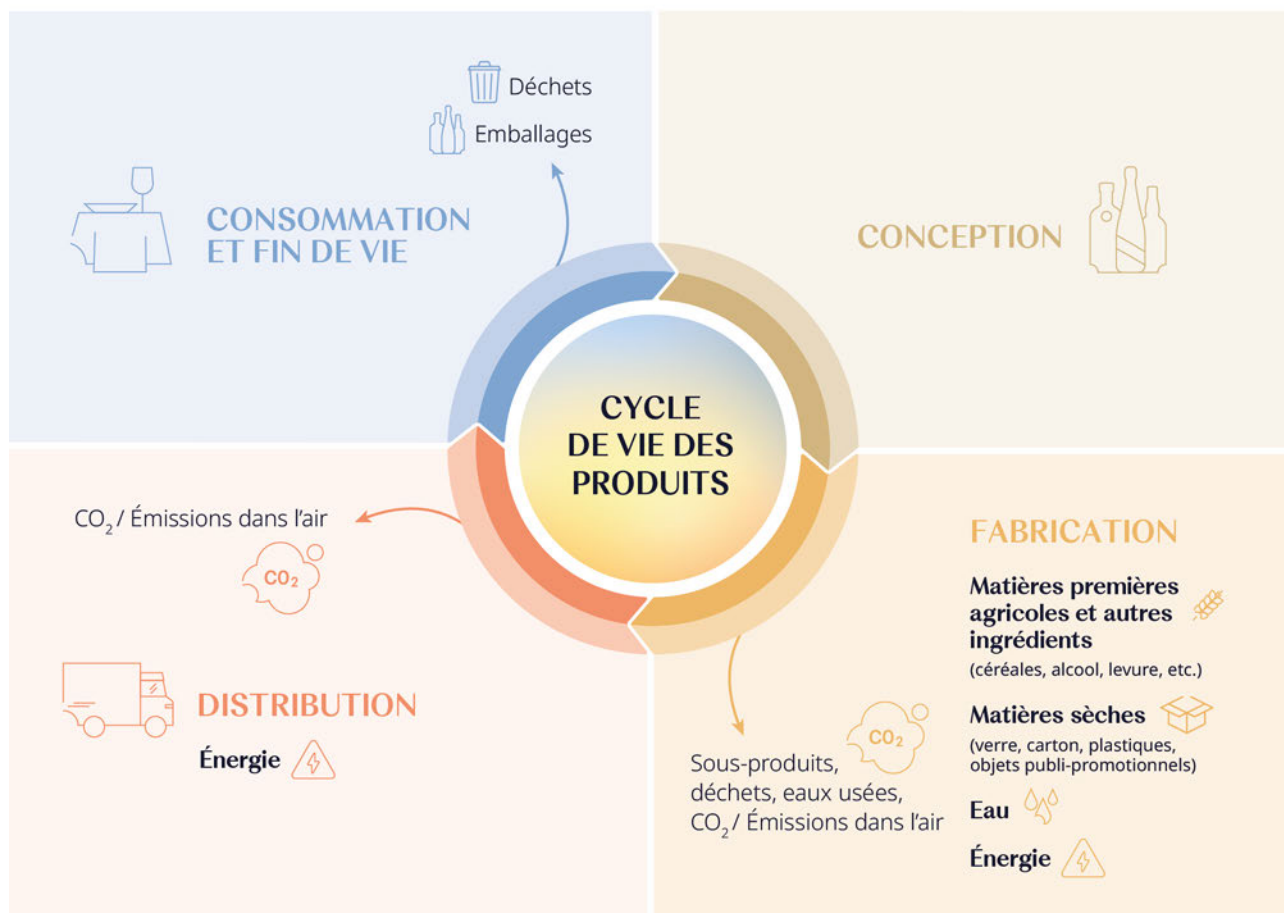
1. l'analyse des quantités de matières, issue de notre processus de reporting lié aux achats et opérations (tonnage et coût des matières sèches et des matières premières agricoles) ;
2. l'évaluation des risques climatiques (risques physiques et de transition) dans notre chaîne de valeur et au sein de nos activités (voir la Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »). Le processus d'identification des IRO est présenté plus en détail dans la section ESRS 2 « Informations générales à publier » du présent document d'enregistrement universel.

À ce jour, nous n'avons pas encore mené de consultations approfondies sur notre plan d'action stratégique en matière d'économie circulaire. Toutefois, de telles consultations pourraient être envisagées si des enjeux spécifiques le justifient. Nous avons également rejoint Circul'R, une coalition de mesure de la circularité, et avons maintenu un contact régulier avec des organisations telles que l'Adelphe et la Fondation Ellen MacArthur (EMF), ce qui nous a permis de confirmer les IRO identifiés.

Numéro	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.044	Impact de la concurrence pour les ressources naturelles entre les activités de l'entreprise et les besoins des communautés, pouvant contribuer à l'épuisement des ressources hydriques et alimentaires, ainsi qu'à l'augmentation du coût de la vie	Politique relative à la nature et aux terroirs Politique de circularité	Impact négatif	En amont, Opérations directes	LT	3.2.5.2.4 3.2.5.2.5
IRO.045	Risque de raréfaction de matières premières agricoles essentielles, pouvant entraîner l'arrêt de la production, une hausse des coûts et une limitation de l'accès aux produits de base essentiels	Politique relative à la nature et aux terroirs Politique de circularité	Risque	En amont, Opérations directes	CT	3.2.5.2.4
IRO.046	Impact de la concurrence pour les ressources utilisées dans les matières sèches avec les besoins des communautés, susceptibles de contribuer à la raréfaction des ressources	Politique de circularité	Impact négatif	En amont, Opérations directes	LT	3.2.5.2.4
IRO.047	Risque de raréfaction des matières premières essentielles utilisées pour les matières sèches, pouvant entraîner une hausse des coûts, des pénuries et menacer la production	Politique de circularité	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.5.2.4
IRO.050	Impact du transport, du stockage et de l'élimination des matières sèches sur l'environnement, l'écosystème et la santé des communautés	Politique de circularité	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.5.2.4 3.2.5.2.5 3.2.5.2.6
IRO.051	Impact positif de la distribution de sous-produits, tels que les drêches et les marcs de raisin, en les réutilisant comme aliments pour animaux, la production de biogaz, le compost ou d'autres formes de réutilisation, soutenant ainsi les écosystèmes et les communautés locales	Politique de circularité	Impact positif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.5.2.5
IRO.053	Risque d'augmentation des taxes sur les emballages et de durcissement des réglementations pouvant entraîner une augmentation des coûts de conformité	Politique de circularité	Risque	Opérations directes, En aval	CT	3.2.5.2.6
IRO.055	Impact des déchets incinérés ou mis en décharge, susceptibles de contribuer à la dégradation de la qualité des sols et de l'air, ainsi qu'à une pollution visuelle et olfactive et à la perte de ressources disponibles pour les communautés locales	Politique de circularité	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT	3.2.5.2.5

3.2.5.2.2 Politique de circularité

La circularité est l'une des priorités du Groupe. Dans le cadre de sa politique de circularité, Pernod Ricard s'engage à minimiser l'utilisation des ressources à chaque étape de sa chaîne de valeur. Le Groupe conçoit, élabore et distribue ses produits et expériences de manière plus optimisée et circulaire, en favorisant la réduction, la réutilisation et le recyclage. Le cycle de vie de notre produit est illustré dans le schéma ci-dessous, qui met en évidence l'utilisation des ressources ainsi que les déchets générés.



Dans notre chaîne de valeur en amont, les exigences de circularité s'appliquent à l'ensemble des achats de matières premières (blé, orge, levure, etc.) et de matières sèches (papier, contenants en verre, objets publi-promotionnels, etc.), des ressources clés dans la fabrication et la distribution de produits qui constituent d'importants risques et impacts environnementaux. En effet, pour fabriquer les produits que nous vendons, Pernod Ricard dépend largement des emballages, des matières agricoles et de l'eau (la question de la gestion de l'eau est abordée dans la section 3.2.3.3.2). Ces éléments représentant la principale source de déchets générés, ils constituent les leviers prioritaires pour la transition vers la circularité. S'agissant des matières sèches, nos efforts se concentrent actuellement sur les emballages, qui présentent les impacts les plus matériels. À compter de l'exercice 2025/26, nous prévoyons d'étendre progressivement notre périmètre de couverture à des catégories moins matérielles, telles que les objets publi-promotionnels, qui ne sont actuellement pas considérés comme ayant un impact financier matériel, conformément aux précisions apportées dans la note méthodologique à la section 3.6.2.1.5. Les deux graphiques ci-après présentent notre utilisation d'emballages primaires et secondaires ainsi que des matières premières agricoles au cours de l'exercice 2024/25.

RÉPARTITION DES EMBALLAGES PRIMAIRES ET SECONDAIRES

Autres contenants :
céramique, cristal et cannettes
0,2 %

PET, pochettes
et bag-in-box
0,3 %

Coffrets
1,1 %

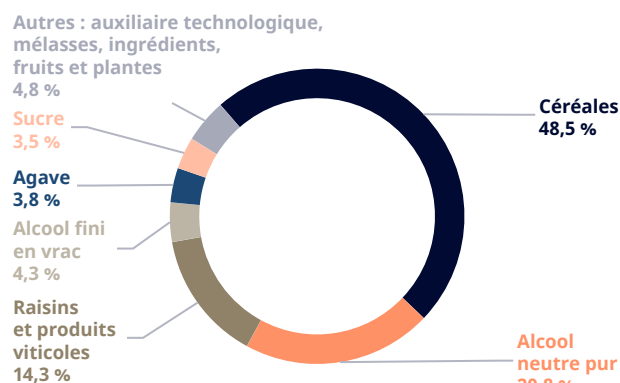
Bouchons,
étiquettes,
couvercles
2,4 %

Caisses en carton
(emballage de transport)
5,7 %

Contenants
en verre
90,3 %

Les contenants en verre et les emballages en carton pour le transport sont les principaux matériaux utilisés. Ils représentent plus de 96 % du poids total.

RÉPARTITION DES INGRÉDIENTS



Les céréales, l'alcool neutre pur, le raisin et le vin sont les principaux ingrédients utilisés, représentant à eux seuls plus de 80 % du poids total. Ils sont dérivés de diverses matières premières agricoles, notamment le maïs, le blé, le raisin et la canne à sucre, en fonction des spécificités locales.

La politique ne couvre ni les autres services achetés (ordinateurs, crédits-baux, etc.), ni les dépenses d'investissement, ni les déchets générés par nos fournisseurs.

En aval de notre chaîne de valeur, elle couvre les déchets d'emballage et la gestion de la fin de vie des produits, qui ont tous deux des impacts matériels sur diverses communautés. En revanche, les équipements utilisés pour la logistique et le transport ne sont pas inclus.

Sont néanmoins inclus l'ensemble de nos bureaux, nos propres sites de production (y compris les vignobles et les cultures d'agave) ainsi que nos activités de production de vins et de spiritueux, telles que la distillation, l'embouteillage, le vieillissement, la vinification et la rectification. Dans l'ensemble de nos zones géographiques, ces opérations consomment des ressources (notamment de l'eau) et génèrent des déchets ainsi que de la pollution. Pour plus d'informations sur la manière dont Pernod Ricard répond aux enjeux liés à l'eau, voir la section 3.2.3 « Ressources hydriques et marines ».

Cette politique est approuvée au plus haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE. Son déploiement est supervisé depuis le Siège par l'équipe en charge de la circularité, au sein de l'équipe Global Sustainable Business et par les Vice-Présidents des opérations au niveau des filiales.

Elle repose sur les cadres, protocoles et documents de référence suivants : les engagements de la Fondation Ellen MacArthur ainsi que sa vision « La Nouvelle Économie des Plastiques » ; les lignes directrices relatives à la mesure de l'économie circulaire par la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies (CEE-ONU)/l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ; Circul'R, coalition de mesure de la circularité ; et la Circular Economy Indicators Coalition (CEIC). Nous nous sommes également appuyés sur la norme ISO 59004/10/20 - Économie circulaire. La politique a été formalisée par des experts internes avec le soutien d'une société externe spécialisée dans la circularité, afin de garantir une approche globale et cohérente des parties prenantes.

La politique a été formalisée au cours de l'exercice avant d'être communiquée en interne par le biais de plusieurs canaux. Notre intranet, « My Portal », comporte un espace consacré aux politiques et aux pratiques liées à la feuille de route « Préserver pour partager ». En outre, tout au long de l'année, nous organisons régulièrement des webinaires techniques relatifs aux processus et aux outils de suivi des progrès, ainsi que des réunions en présentiel entre les experts du Siège et les équipes locales.

Concernant les partenaires externes, tels que les agences de design, les fournisseurs, les prestataires logistiques (3PL) et les organisations dédiées au recyclage, chaque direction responsable de la gestion de parties prenantes se doit d'inclure les grands principes et le plan d'action de la politique dans ses standards (par exemple, dans les Standards Fournisseurs). La politique générale officielle est également disponible sur demande.

3.2.5.2.3 Concevoir des produits et des emballages durables et circulaires

Introduction

La phase de développement est essentielle pour limiter les déchets en fin de vie et réduire l'empreinte environnementale du Groupe. C'est pourquoi Pernod Ricard intègre les principes de circularité dans la conception de nouveaux produits et emballages.

Principales ambitions

Pour répondre aux IRO liés à l'axe stratégique « Concevoir des produits et des emballages durables et circulaires » présenté ci-dessus, nous avons défini trois ambitions clés :

- **Ambition clé n° 1** : Intégrer la circularité dans les produits et les emballages dès la phase de conception
- **Ambition clé n° 2** : Réduire au minimum l'utilisation des ressources et augmenter l'utilisation de matériaux recyclés et bénéficiant de certifications de production durable
- **Ambition clé n° 3** : Réduire l'empreinte environnementale de nos produits (émissions de carbone, consommation d'eau, etc.)

Notre plan repose sur quatre piliers d'action pour réaliser ces ambitions :

- (i) déployer la politique d'emballage du Groupe sur la base du modèle des « 5R » ;
- (ii) réduire au minimum l'utilisation des ressources et augmenter l'utilisation de matériaux recyclés et bénéficiant de certifications de production durable ;
- (iii) concevoir des emballages recyclables / réemployables ; et
- (iv) favoriser l'innovation.

Actions

Déployer une politique d'emballage du Groupe sur la base du modèle des « 5R »

Pernod Ricard entend jouer un rôle moteur dans la définition des normes du secteur en matière de circularité des emballages. La politique interne du Groupe en matière d'emballage atteste de notre ambition et garantit que les pratiques de conception d'emballages durables sont intégrées dans le processus de développement et anticipent les réglementations futures. Cette politique repose sur cinq principes d'écoconception : repenser, réduire, réutiliser, recycler et respecter.

Lors de la conception de nouveaux emballages (qu'il s'agisse d'une refonte ou d'un développement de nouveaux produits), nous veillons au strict respect de notre politique d'emballage. Pour les emballages existants, nous réalisons des analyses d'écarts par rapport à nos normes applicables et élaborons des plans d'action afin de remédier aux disparités. Afin de favoriser l'adhésion, nous formons régulièrement nos équipes en charge des emballages, des achats et du marketing, et mettons à disposition des filiales une expertise et un soutien centralisés.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous déploierons la politique de circularité du Groupe au sein de nos filiales. En complément, nous nous fixons pour objectif que l'ensemble des nouveaux produits ainsi que les modifications d'emballages soient pleinement conformes à cette politique d'ici à l'exercice 2027/28.

En octobre 2024, Pernod Ricard a lancé sa nouvelle politique d'emballage globale. Celle-ci remplace les précédentes

« Sustainable Packaging guidelines » (lignes directrices relatives aux emballages durables) et couvre un éventail plus large de composants. Cette nouvelle politique est plus normative et établit des règles pour les nouveaux matériaux. Pour faciliter sa mise en œuvre, l'équipe Global Sustainable Business a organisé des webinaires de formation à l'intention de toutes les communautés participant à l'emballage, aux achats et au marketing, et a mené une vaste campagne de communication interne. En outre, elle a organisé des ateliers pour certaines filiales, ce qui a permis de réaliser des analyses d'écart pour plus de 89 % du tonnage total des emballages du Groupe. Pour soutenir nos fournisseurs et les

aider à se conformer aux exigences de notre Politique d'emballage, nous avons élaboré la *Global Packaging Policy for External Partners*.
La mise en œuvre de notre Politique d'emballage a permis de réaliser des progrès significatifs. Le tableau ci-dessous met en évidence les principales améliorations apportées au cours de l'exercice 2024/25. Les résultats quantitatifs figurent, quant à eux, à la section 3.2.5.3 « Indicateurs et cibles relatifs à la circularité ».

Principes d'écoconception	Définition	Exemples de réalisation au cours des dernières années
Repenser	Remettre en question la nécessité de chaque composant des emballages et inventer de nouvelles solutions circulaires.	- L'approvisionnement en verre de Martell et Lillet se fait en partie depuis le nouveau four électrique de Verallia, ce qui a permis de réduire les émissions de CO₂. - Le Groupe poursuit son évaluation des bouchons multimatériaux complexes et, lorsque cela est possible, nous modifions leur conception ou les remplaçons par des modèles plus simples. Pernod Ricard a ainsi réduit la quantité de plastique utilisé de 33 tonnes supplémentaires au cours de l'exercice 2024/25.
Réduire	Optimiser la conception pour réduire la taille et le poids. Limiter le nombre d'articles et éliminer le superflu.	- Chivas Regal a actualisé sa gamme 18 ans d'âge et renforcé ses engagements en matière de durabilité en réduisant de 25 % le poids du verre dans le format 70 cl (26 % dans le format 75 cl et 22 % dans le format 1 L) et de 15 % le poids de ses caisses de transport. - Havana Club a remanié sa gamme Iconica (Selección de Maestros et Gran Reserva 15) et réduit le poids de ses bouteilles de 20 %.
Réutiliser	Cesser de produire des emballages à usage unique pour prôner autant que possible la réutilisation.	- Les bouteilles Imperial Blue et Roval Stag, en Inde, sont collectées dans les bars et 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. - Le Groupe a renforcé son partenariat avec ecoSPIRITS (fournisseur de solutions de distribution circulaire), en intégrant une unité de conditionnement ecoPLANT à la distillerie Havana Club de Cuba et en signant un accord de licence mondial de cinq ans. Le site cubain délivrera des résultats concrets, notamment au niveau des flux de bouteilles et de la production de déchets de verre, ce qui se traduira par une réduction de 88 % de l'empreinte carbone associée au conditionnement et à la distribution de spiritueux premium, et par une réduction de 99 % des déchets de verre.
Recycler	Concevoir des emballages dans une optique de recyclabilité : privilégier les matériaux mono-composants lorsque cela est possible, éviter les solutions non séparables, n'utiliser que des matériaux recyclables et vérifier la présence de dispositifs de collecte adaptés ainsi que l'existence d'infrastructures de recyclage dans les principaux marchés d'utilisation.	Minttu a remplacé sa bouteille en PET non recyclable de 4 cl (petit format non pris en charge par les filières de recyclage) par une bouteille en verre recyclable de 5 cl.
Respecter	S'assurer que les matériaux sont achetés selon une démarche responsable, qu'ils présentent du contenu recyclé et sont issus de filières durables.	- Monkey 47 a lancé sa gamme Sloe Gin avec une bouteille en verre faite à 95 % de contenu recyclé post-consommation et des étiquettes fabriquées à partir de résidus d'arômes et de fibres recyclées. - Toutes les filiales se sont efforcées d'accroître la part des papiers et cartons issus de sources durables par l'intermédiaire d'organismes certifiés. La Yerevan Brand Company a par ailleurs encouragé et accompagné l'un de ses principaux fournisseurs pour qu'il devienne le premier fournisseur arménien certifié FSC.

Oltre la Politique d'emballage du Groupe, notre Politique Achats intègre des critères de durabilité conformes aux principes de circularité, tels que le recours à des matériaux certifiés pour les catégories concernées (voir la section 3.4.4 relative à la Politique Achats du Groupe), ce qui contribue à atténuer la fluctuation des prix des matières premières.

Réduire au minimum l'utilisation des ressources et augmenter l'utilisation de matériaux recyclés et bénéficiant de certifications de production durable
Pernod Ricard met en œuvre différentes actions pour limiter l'extraction de ressources vierges : augmentation de la part de matériaux recyclés et renforcement de l'approvisionnement en matières premières agricoles auprès de fournisseurs certifiés durables.

Optimisation de la conception des emballages
Nos équipes travaillent à l'allègement des emballages pour plusieurs de nos marques phares. Elles bénéficient du savoir de nos équipes de développement et de marketing pour ce qui est de la faisabilité technique. Pour chaque projet, nous évaluons les coûts ainsi que le niveau de réduction des émissions de carbone

associées, et élaborons une feuille de route dans le cadre de notre processus « Design to Value » (conception axée sur la valeur). L'allègement contribuera à la réalisation de la feuille de route de décarbonation, accélérera la mise en conformité avec les futures réglementations et réduira au minimum l'utilisation des ressources.
Nos équipes s'efforcent également de supprimer, dans la mesure du possible, les composants d'emballage non essentiels (tels que les séparateurs dans nos boîtes de transport) et de simplifier certains bouchons multi-matériaux. Cette initiative a un impact direct sur la réduction des émissions de CO₂ et l'utilisation des ressources.
Les emballages plastique représentent moins de 1 % des emballages primaires utilisés. Pernod Ricard s'efforce de réduire au minimum leur usage, comme en témoigne son engagement en faveur de la vision « La Nouvelle Économie des Plastiques » portée par la Fondation Ellen MacArthur, dont le Groupe est signataire. Dans le cadre du périmètre de cette initiative, le poids de plastique vierge utilisé a été réduit de 32 % par rapport à l'exercice 2020/21.

Augmenter la part de contenu recyclé dans nos emballages

Pernod Ricard cartographie actuellement les produits à faible teneur en matériaux recyclés, notamment dans le verre, le PET et tous les emballages primaires et secondaires. Par exemple, afin d'intégrer davantage de contenu recyclé dans nos emballages en verre, nous évaluons les ajustements de couleur pour les emballages de nos marques clés — comme le passage du verre extra flint au flint, ou du flint au demi-flint ou au vert Georgia (nuances allant du blanc cassé gris au vert) selon les spécifications de chaque marque.

En outre, des discussions sont également en cours avec les fournisseurs de verre afin d'évaluer la disponibilité des matériaux recyclés et d'élaborer ensemble des feuilles de route pour augmenter progressivement la part des contenus recyclés. Nous travaillons avec des partenaires de la coalition pour garantir l'approvisionnement de calcin cassé gris ce dernier est indisponible.

Ces efforts ont permis d'augmenter le taux de contenu recyclé post-consommation (PCR) de 1 point pour les bouteilles en PET et de 3 points pour les bouteilles en verre, atteignant respectivement 21 % et 40 % de contenu PCR au cours de l'exercice 2024/25.

Approvisionnement et production durables de nos matières premières agricoles et de nos emballages

Comme indiqué à la section 3.2.4.3.1, les pratiques agricoles durables et régénératrices couvertes par notre Politique relative à la nature et aux terroirs soutiennent et guident notre stratégie, en nous aidant à répondre aux risques et opportunités physiques et de transition. Nous visons à accroître l'approvisionnement en matières premières agricoles auprès de fournisseurs certifiés, dans le respect des normes de durabilité les plus efficaces, afin d'atténuer les risques identifiés et de garantir un approvisionnement stable en ingrédients de qualité pour les générations futures.

Concernant les emballages, nous avons réalisé des progrès significatifs au cours de l'exercice 2024/25 par rapport à l'exercice précédent, en faisant passer de 74 % à 98 % la part de notre utilisation de carton et de papier certifiée selon des normes garantissant une gestion durable des forêts.

Nous réutilisons également les sous-produits issus de la production alimentaire pour produire de l'alcool (comme les brisures de riz, en Inde et la mélasse de canne à sucre, à Cuba), ce qui permet à la fois de réduire les déchets agricoles en amont et d'alléger la pression exercée sur les écosystèmes locaux.

Concevoir des emballages recyclables

Le recyclage des emballages existants représente un défi. C'est pourquoi Pernod Ricard intègre ces concepts le plus tôt possible dans la phase de conception. La recyclabilité des emballages fait désormais partie intégrante du cahier des charges de tout processus d'innovation ou critère d'achat. Ainsi, tous les nouveaux emballages seront conçus de manière à pouvoir être recyclés ou réutilisés. Cette initiative concerne la totalité des emballages primaires et secondaires.

Encourager l'innovation en explorant des matériaux d'emballage alternatifs

Bien que les technologies et les matériaux actuellement disponibles évoluent dans la bonne direction, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour parvenir à de véritables solutions circulaires. Le Groupe s'engage à développer des solutions innovantes visant à concrétiser pleinement les principes de l'économie circulaire.

Dans cette optique, nous explorons en permanence de nouvelles pistes en matière d'emballages alternatifs. Parmi les solutions récemment explorées figurent les bouteilles en papier, les bouteilles avec revêtement, le verre allégé, etc. Nous voulons utiliser des emballages primaires qui laissent l'empreinte environnementale la plus faible tout en offrant la meilleure expérience possible aux consommateurs.

3.2.5.2.4 Favoriser les pratiques circulaires dans nos activités

Introduction

Pernod Ricard fabrique ses produits sur plus de 90 sites lui appartenant à travers le monde (hors *co-packers*). Nos activités comptabilisent 38 distilleries, plus de 50 sites d'embouteillage et plus de 23 établissements vinicoles. Après la fermentation et la distillation, nos spiritueux traditionnels sont vieillis en fûts de chêne, puis mis en bouteille et emballés dans des caisses de transport et sur palettes avant d'être envoyés à nos partenaires de distribution. Toutes ces activités consomment de l'eau, des matériaux et de l'énergie, et génèrent des déchets ainsi que des sous-produits qui ont des impacts environnementaux significatifs, tels que la pollution et l'épuisement des ressources.

Les déchets générés par les sites de production sont, pour l'essentiel, non dangereux. La part des déchets dangereux quant à elle, représente moins de 1 % du total des déchets produits. Les déchets non dangereux comprennent : les déchets d'emballage (verre, papier, carton et plastiques), les résidus issus de la transformation agricole non valorisés en sous-produits (marc, rafles, lies de raisin, etc.), ainsi que les déchets d'exploitation générés par les activités des sites (boues d'épuration, déchets de bureau, déchets verts, etc.). Les matériaux, les déchets et les sous-produits issus de nos opérations offrent des opportunités significatives de réintégration des ressources dans des pratiques circulaires. 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.).

Principales ambitions

En réponse aux IRO liés à notre axe stratégique « Favoriser les pratiques circulaires dans nos activités », nous avons établi les ambitions clés suivantes :

- **Ambition clé n° 1** : Optimiser la réutilisation, le recyclage et la valorisation des ressources que nous utilisons
- **Ambition clé n° 2** : Éliminer les déchets mis en décharge issus de nos activités

Pour réaliser ces ambitions, notre plan d'action s'articule autour de trois piliers :

- Réduire, réutiliser, recycler l'eau
- Réduire les déchets dans les opérations et améliorer le recyclage sur les sites industriels
- Éliminer les déchets mis en décharge issus de nos activités

Actions

Réduire, réutiliser, recycler l'eau

Pour plus d'informations sur la gestion des enjeux liés à l'eau par Pernod Ricard, voir la section ESRS E3.

Réduire les déchets dans les opérations et améliorer le recyclage sur les sites industriels

La politique du Groupe vise à limiter les déchets et à éliminer le recours à la mise en décharge en garantissant le recyclage de l'ensemble des déchets générés sur les sites industriels. Pour atteindre les objectifs de Pernod Ricard en matière de réduction générale des déchets, les filiales poursuivront leurs efforts afin de limiter la quantité de déchets et d'identifier des solutions de recyclage et de valorisation énergétique. Le Groupe poursuivra l'identification des filières de traitement adaptées aux déchets dangereux, afin de garantir leur prise en charge par des processus spécialisés, permettant ainsi de prévenir tout risque environnemental.

Déchets organiques

Le Groupe s'efforce en permanence d'optimiser la gestion des déchets organiques sur ses sites de production, où la majorité des déchets issus de la transformation des matières premières agricoles (drêches, vinasse et marc de raisin) est réaffectée à l'alimentation animale, à la production de biogaz, au compost agricole ou à d'autres usages industriels. Le Groupe Absolut est reconnu comme un leader de l'industrie en ce qui concerne les meilleures pratiques de gestion des déchets organiques. Le deuxième produit le plus populaire de la distillerie est la drêche, un sous-produit issu de la production de vodka, qui nourrit chaque jour environ un quart de million de porcs et de bovins. En outre, la distillerie Absolut utilise environ 7 % de carburant vert, fabriqué en interne à partir d'alcools résiduels tels que des huiles de fusel, les vodkas aromatisées mises au rebut en raison de défauts de conditionnement, ou encore d'autres produits non commercialisables.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous approfondirons l'analyse de l'utilisation des sous-produits à d'autres fins ainsi que la possibilité d'augmenter la production de biogaz.

Déchets industriels

Dans le cadre de notre cartographie de la qualité des déchets, nous identifions les principales sources de déchets pouvant être réutilisés ou recyclés. Pour tirer parti de l'expertise locale, nous consultons les sites concernés afin d'identifier de nouvelles opportunités. Ces échanges, nous permettent d'évaluer le coût et l'impact environnemental des solutions potentielles, en privilégiant les alternatives aux modes de traitement des déchets actuellement utilisés, tels que la mise en décharge ou l'incinération.

Notre objectif final est de faire en sorte que 100 % des déchets soient recyclés ou réutilisés de sorte à créer de la valeur pour l'entreprise, afin d'atteindre zéro déchet mis en décharge.

Conformément à notre performance de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a atteint un taux de déchets recyclés, réutilisés ou valorisés d'environ 99 % au cours de l'exercice 2024/25, nous rapprochant ainsi de notre ambition de 100 %. L'écart restant s'explique principalement par des contraintes locales, telles qu'un accès limité aux installations de recyclage ou d'incinération dans certaines régions, en particulier en Amérique du Nord. Néanmoins, nous cherchons activement à identifier et à mettre en œuvre des solutions afin de relever ces défis et d'atteindre notre ambition de recycler ou de réutiliser tous les matériaux sur l'ensemble de nos sites.

Éliminer les déchets mis en décharge issus de nos activités

Au cours de l'exercice 2024/25, le volume de déchets non dangereux mis en décharge a diminué de 47 tonnes par rapport à l'exercice 2023/24, pour atteindre 151 tonnes. Le volume de déchets dangereux mis en décharge s'élève à 13 tonnes, ce qui porte à 164 tonnes le volume total de déchets générés par les activités de production mis en décharge (hors déchets de construction). En tout, 71 sites industriels sur 94 ont atteint l'objectif de zéro déchet mis en décharge et 99 % du total des déchets est recyclé, réutilisé ou valorisé. Il s'agit d'une réduction significative par rapport aux 10 253 tonnes générées au cours de l'exercice 2009/10. Ce résultat est entièrement dû à la campagne du Groupe en faveur du zéro déchet mis en décharge que nous avons déployée dans tous les sites de production. Comme indiqué précédemment, nous cherchons activement à identifier et à mettre en œuvre des solutions pour faire face aux contraintes locales, dans le but d'atteindre l'objectif de zéro déchet mis en décharge sur l'ensemble des sites (hors déchets de construction).

3.2.5.2.5 Adopter la circularité dans les phases de distribution et de fin de vie des produits

Introduction

La majorité des déchets d'emballage (verre, coffrets cadeaux) liés aux activités du Groupe est générée après la consommation/l'utilisation finale des produits. Cependant, même si nos emballages sont conçus de manière à être recyclés, certains peuvent malgré tout finir incinérés ou mis en décharge si le marché local ne dispose pas de suffisamment d'infrastructures de tri et de recyclage/réutilisation. L'impact des emballages sur l'environnement est un enjeu crucial pour Pernod Ricard en raison de deux facteurs clés : l'impact environnemental, d'une part, et les attentes des parties prenantes, d'autre part.

En ce qui concerne l'impact environnemental, une quantité importante de déchets d'emballage est mise en décharge, ce qui contribue à la pollution de l'environnement et à l'épuisement des ressources. En outre, une élimination inappropriée des déchets peut entraîner une pollution des sols, de l'eau et de l'air, nuisant ainsi aux écosystèmes et à la santé humaine.

Pour ce qui est de nos parties prenantes, notamment les consommateurs, elles sont de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux et sont ainsi plus enclines à choisir des marques qui adoptent des pratiques de durabilité. Dans cette perspective, l'une des réponses apportées consiste à concevoir des produits dont l'emballage est optimisé, en privilégiant l'utilisation de matériaux recyclés ou recyclables. En parallèle, les autorités locales renforcent la réglementation et augmentent la fiscalité liée aux emballages et à la gestion de la fin de vie des produits, afin de répondre aux défis posés par la gestion des déchets.

La génération de déchets liée au produit est très faible, car les vins et spiritueux ont une longue durée de conservation et sont consommés avant d'être périmés.

Principales ambitions

Pour répondre aux IRO liés à notre axe stratégique « Adopter la circularité dans les phases de distribution et de fin de vie des produits », nous avons établi les ambitions clés suivantes :

- **Ambition clé n° 1** : Distribuer des emballages recyclables et garantir leur recyclage/réutilisation effectifs
- **Ambition clé n° 2** : Soutenir les programmes locaux de recyclage et de réutilisation

Pour réaliser ces ambitions, nous prenons les trois mesures suivantes :

- (i) Conception et distribution d'emballages recyclables
- (ii) Déploiement d'un projet pilote de distribution d'emballages réemployables
- (iii) Soutien des programmes de recyclage locaux

Actions

Conception et distribution d'emballages recyclables

La recyclabilité des emballages est désormais présente dès la phase de conception. Par conséquent, ces dernières années, le taux d'emballages recyclables, compostables ou réutilisables dépasse les 99 %.

Déploiement d'un projet pilote de distribution d'emballages réemployables

Grâce à ses expériences en matière de recyclage et de réutilisation à travers le monde, Pernod Ricard a acquis une meilleure compréhension des systèmes permettant de réduire significativement les déchets et la pollution, tout en posant les bases d'une réutilisation vertueuse. Nous nous engageons à utiliser ces connaissances à grande échelle afin d'accroître l'impact positif de nos activités sur les marchés locaux. Nous avons pour objectif de prendre part, d'ici 2030, à cinq projets pilotes de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux.

Développement du modèle de réutilisation pour les canaux de distribution off-trade

Dans les canaux de distribution *off-trade*, la réutilisation désigne un dispositif selon lequel les boissons sont vendues dans des contenants réemployables, pour ensuite être retournées au magasin ou à un point de dépôt une fois le produit consommé. Nous poursuivons plusieurs programmes de réemploi, parmi lesquels : la mise en œuvre, par Pernod Ricard India, de son plan d'action d'augmentation du volume de bouteilles réemployables et le soutien apporté au projet pilote de bouteille réemployable de Pernod Ricard France. Pour cet exercice, nous nous sommes associés à huit acteurs majeurs de l'industrie des Vins & Spiritueux afin de développer un modèle viable, durable et attrayant de réemploi des bouteilles en verre en France. Ce projet coordonné par Circul'R et EcoInPack, nous aide à valider et à affiner notre approche de la mesure des bénéfices liés aux projets de réemploi.

Nous tirons des enseignements précieux des projets pilotes, qui pourront servir à développer les futures initiatives en matière de réemploi. Au cours de l'exercice 2025/26, nous poursuivrons l'extension de ces modèles à l'échelle mondiale, tout en continuant à explorer de nouvelles options.

Déploiement du programme ecoSPIRITS sur les canaux de distribution on-trade

Le programme ecoSPIRITS consiste à transporter des produits en vrac et à les livrer auprès d'établissements du secteur de l'hôtellerie-restauration dans des conteneurs en verre ecoTOTE™ de 4,5 litres entièrement réemployables. Faisant suite au succès du projet pilote pour Havana Club à Cuba, et dans le cadre de notre démarche visant à évaluer les bénéfices économiques et environnementaux du réemploi, nous étendons désormais le modèle ecoSPIRITS à d'autres marchés cibles. L'un des aspects les plus importants de ce programme consiste à garantir un contrôle qualité rigoureux ainsi que le respect des normes de santé et sécurité dans les opérations des *co-packers*. Dans ce sens, nous avons mis en place un tableau de bord pour suivre le déploiement d'ecoSPIRITS et les économies générées en termes de tonnes de verre, d'émissions de carbone et d'euros. Nous espérons que ce modèle contribuera à renforcer l'efficacité de nos opérations, en s'appuyant sur des outils d'aide à la décision *data-driven*, développés à partir des données collectées, afin de déployer d'autres modèles de réemploi à succès. Le programme sera déployé dans quatre marchés internationaux d'ici à l'exercice 2026/27.

Soutien des programmes de recyclage locaux

L'un des leviers pour renforcer l'économie circulaire consiste à augmenter le taux de recyclage. Cependant, les systèmes locaux restent tout de même fragmentés et certains privilégient encore la mise en décharge au recyclage. En tant que groupe d'envergure internationale, nous partageons notre expertise et nos bonnes pratiques pour contribuer au renforcement des systèmes circulaires à travers le monde. Nous étudions les systèmes locaux de recyclage du verre et déchiffrons leurs performances. Nous nous appuyons sur nos relations avec les autorités locales, les fournisseurs de verre, les clients et les ONG afin de cartographier le contexte actuel et d'identifier les axes d'amélioration. Ces efforts portent notamment sur l'optimisation des systèmes de collecte (par exemple, par l'étude de dispositifs de consigne) et de tri, le développement des marchés finaux en soutenant les filières de recyclage locales, la sensibilisation des consommateurs ainsi que l'écoconception des emballages. Sur la base de ces analyses, nous développons ou rejoignons des programmes visant à accroître la collecte et le recyclage du verre, et nous assurons le suivi de leur mise en œuvre. La contribution à des programmes d'augmentation du recyclage de verre est obligatoire pour les filiales de distribution sur les neuf marchés suivants : États-Unis, Canada, France, Royaume-Uni, Brésil, Mexique, Afrique du Sud, Espagne et Chine.

Pernod Ricard a déjà mis en place ou rejoint divers programmes lancés à travers le monde pour améliorer le recyclage du verre :

- **États-Unis** : nous avons rejoint la Glass Recycling Coalition, qui vise à promouvoir des filières de recyclage du verre à la fois efficaces et économiquement viables, en impliquant tous les acteurs de la chaîne (producteurs de verre, embouteilleurs, prestataires de services de recyclage, etc.). Nous avons également rejoint la coalition Don't Trash Glass au cours du dernier trimestre de l'exercice. Cette coalition travaille directement avec les restaurants et les bars locaux, pour collecter les bouteilles en verre et les rediriger vers des filières de recyclage, en les détournant de la mise en décharge. Les bouteilles collectées sont dirigées vers un flux de collecte séparé – distinct des flux de déchets – pour être transformées en nouvelles bouteilles ou en produits en verre. En donnant la priorité au recyclage des déchets de verre, le programme contribue à préserver les matières premières et à réduire l'impact environnemental lié à son élimination.
- **Brésil** : nous participons au projet « Glass is Good » depuis 2018. Cette initiative a pour but d'augmenter le taux de verre recyclé en mobilisant tous les acteurs de l'industrie.
- **Chine** : depuis 2023, nous avons établi un partenariat avec Shanghai Yan Longji Regeneration Resources Co. afin de collecter le verre non récupéré des déchets ménagers en vue de son recyclage.
- **France** : en 2024, nous avons rejoint la White Glass Coalition afin d'identifier des opportunités pour accroître la disponibilité du calcin blanc dans le pays.

En outre, nous contribuons à hauteur d'environ 18 millions d'euros à des dispositifs nationaux conçus pour améliorer la collecte et le recyclage des emballages ménagers, dont le verre.

3.2.5.3 Indicateurs et cibles relatifs à la circularité

3.2.5.3.1 Cibles

En complément de nos cibles relatives aux certifications présentées à la section 3.2.4.4 et de nos cibles liées à l'eau mentionnées à la section 3.2.3.3.3, nous avons défini les cibles suivantes :

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Zéro tonne de déchets envoyés en décharge au niveau des sites de production ⁽¹⁾	0	t	En continu	227	164	Conforme au plan
S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables	100 %	%	2025	99	99	Cible atteinte
Certifier 100 % des cartons et papiers utilisés selon des normes assurant une gestion forestière durable ⁽²⁾	100 %	%	2025	74	98	Conforme au plan
Atteindre 50 % de contenu recyclé post-consommation pour le verre	50 %	%	2025	37	40	En progrès
Atteindre 25 % de contenu recyclé post-consommation pour les bouteilles en PET	25 %	%	2025	20	21	En progrès
Piloter des projets de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux	5	Nombre	2030	2	3	Conforme au plan
Promouvoir le recyclage dans les marchés clés où les taux de recyclage sont faibles	9	Nombre	2030	4	5	Conforme au plan

(1) Les données de l'exercice 2023/24 ont été corrigées pour intégrer les données manquantes des entreprises de gestion de déchets qui n'étaient pas disponibles à la date de reporting. L'objectif exclut les déchets de construction.

(2) Les emballages de transport (caisses d'expédition, intercalaires, plateaux) ainsi que les coffrets cadeaux sont inclus dans le périmètre de reporting. L'intégration de critères de certification dès la phase de conception des emballages a contribué à améliorer la performance entre l'exercice 2023/24 et l'exercice 2024/25.

3.2.5.3.2 Indicateurs S&R

Sous-produits	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Quantité totale de sous-produits organiques *	t	1 114 366	1 028 642

* Les sous-produits organiques sont des produits 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.

3.2.5.3.3 Indicateurs de la CSRD

FLUX DE RESSOURCES ENTRANTS

Flux de ressources entrants	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Poids total des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de reporting	t	2 208 140	2 234 681
Pourcentage de matières biologiques issues de sources durables	%	65	69
Poids absolu des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires (y compris les emballages)	t	648 155	667 144
Pourcentage des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires	%	29	30

FLUX DE RESSOURCES SORTANTS

Informations sur le contenu recyclable	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Part de contenu recyclable dans les emballages de produits	%	99	99

GESTION DES DÉCHETS

Ventilation des déchets	Unité	Exercice 2024/25
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS DANGEREUX	t	1 779
Déchets dangereux qui ne sont pas éliminés	t	158
Déchets dangereux qui ne sont pas éliminés grâce à d'autres opérations de valorisation	t	3
Déchets dangereux qui ne sont pas éliminés grâce au recyclage	t	149
Déchets dangereux qui ne sont pas éliminés en raison de leur préparation en vue d'une réutilisation	t	6
Déchets dangereux destinés à l'élimination	t	1 621
Déchets dangereux destinés à l'élimination par incinération	t	1 293
Déchets dangereux destinés à l'élimination par mise en décharge	t	13
Déchets dangereux destinés à l'élimination par d'autres opérations d'élimination	t	314
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON DANGEREUX	t	1 096 486
Déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés	t	1 095 294
Déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés grâce à d'autres opérations de valorisation	t	1 044 573
Déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés grâce au recyclage	t	50 617
Déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés en raison de leur préparation en vue d'une réutilisation	t	104
Déchets non dangereux destinés à l'élimination	t	1 192
Déchets non dangereux destinés à l'élimination par incinération	t	236
Déchets non dangereux destinés à l'élimination par mise en décharge	t	956
Déchets non dangereux destinés à l'élimination par d'autres opérations d'élimination	t	0
TOTAL DES DÉCHETS GÉNÉRÉS	t	1 098 265
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON RECYCLÉS ET NON VALORISÉS	t	2 813
POURCENTAGE DE DÉCHETS NON RECYCLÉS ET NON VALORISÉS	%	0,3

3.2.6 Taxonomie verte de l'UE

3.2.6.1 Vue d'ensemble du Règlement Taxonomie de l'UE

Issu du plan d'action de la Commission européenne pour la finance durable lancé en 2018, le Règlement Taxonomie ⁽¹⁾ constitue une composante essentielle des efforts de l'Union européenne pour atteindre les objectifs du Pacte vert ainsi que la neutralité climatique en Europe 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.

Ce cadre réglementaire est défini par le règlement (UE) 2020/852 et a été progressivement déployé via une série de règlements connus sous le nom d'« Actes délégués », y compris l'acte délégué relatif au volet climatique de la taxonomie (2021/2139 et 2023/2485), l'acte délégué relatif au volet environnemental de la taxonomie (2023/2486) et l'acte délégué relatif aux informations à publier en lien avec la taxonomie (2021/2178). Des lignes directrices supplémentaires ont également été publiées par les autorités compétentes, y compris divers documents de questions et réponses (FAQ) publiés par la Commission européenne afin de faciliter leur mise en œuvre, ainsi que des rapports relatifs aux quatre objectifs et aux garanties minimales publiés par la plateforme sur la finance durable.

En vertu de la Taxonomie de l'UE, les entreprises sont tenues de publier la part de leur chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissement (« CapEx ») et de leurs dépenses d'exploitation (« OpEx ») éligible et contribuant de manière significative à la réalisation de l'un des six objectifs environnementaux suivants ⁽²⁾ :

1. Atténuation du changement climatique (CCM)
2. Adaptation au changement climatique (CCA)

3. Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR)
4. Transition vers une économie circulaire (CE)
5. Prévention et contrôle de la pollution (PPC)
6. Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO)

Une activité économique est donc considérée comme durable sur le plan environnemental si elle :

- est éligible à au moins un des objectifs environnementaux ;
- contribue substantiellement à l'objectif auquel elle est éligible ;
- ne cause de préjudice important à aucun des objectifs environnementaux ; et
- est exercée dans le respect des garanties minimales.

Assujetti à la directive CSRD à compter de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard est tenu de publier des indicateurs clés de performance mettant en avant la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (« CapEx ») et de ses dépenses d'exploitation (« OpEx ») éligibles à la Taxonomie et alignées sur celle-ci, résultant des produits et services associés à des activités économiques définies comme durables dans l'Acte délégué ⁽³⁾.

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ La publication d'informations relatives à l'alignement aux objectifs d'adaptation et d'atténuation du changement climatique est obligatoire depuis 2022. Depuis 2024, les entreprises sont également tenues de publier des informations relatives à leur alignement aux quatre autres objectifs, à savoir l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et le contrôle de la pollution, et la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

⁽³⁾ Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 complétant le Règlement (UE) 2020/852. Disponible [ici](#).

3.2.6.2 Application de la Taxonomie de l'UE chez Pernod Ricard

Pour s'assurer de sa bonne compréhension et de sa conformité avec la Taxonomie de l'UE, Pernod Ricard a constitué un groupe de travail interne composé d'experts de toutes les équipes intéressées (S&R, Finance, Ingénierie et Fabrication, 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 équipes Finance et S&R.

3.2.6.3 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 » (voir section 6.6 « Annexes aux comptes consolidés annuels »).

Chiffre d'affaires

À la suite de l'évaluation de l'éligibilité du chiffre d'affaires du Groupe au sens du Règlement Taxonomie, Pernod Ricard a identifié une activité contribuant aux objectifs environnementaux : CCA 13.2 – *Bibliothèques, archives, musées et activités culturelles*. Comme pour l'exercice 2023/24, cette activité représente moins de 1 % du chiffre d'affaires total de Pernod Ricard pour

l'exercice 2024/25. Compte tenu de sa faible valeur, ce chiffre d'affaires n'a pas été mentionné dans le reporting taxonomie pour l'exercice 2024/25. 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.

Par conséquent, le chiffre d'affaires éligible du Groupe représente 0 % de son chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2024/25 (10 959 millions d'euros, voir la section 6.1 « Compte de résultat consolidé annuel »)⁽¹⁾. Pour donner suite au choix de ne pas déclarer de chiffre d'affaires éligible pour l'exercice, l'alignement du chiffre d'affaires sur les activités de la Taxonomie de l'UE est évalué à 0 %.

Comme l'exige la réglementation, les résultats en matière d'éligibilité et d'alignement peuvent être résumés par objectif comme suit :

Objectifs	Part du chiffre d'affaires	
	Alignement	Éligibilité
Atténuation du changement climatique (CCM)	N/A	0 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	N/A	0 %
Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR)	N/A	0 %
Transition vers une économie circulaire (CE)	N/A	0 %
Prévention et contrôle de la pollution (PPC)	N/A	0 %
Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO)	N/A	0 %

Dépenses d'exploitation (OpEx)

Comme pour l'exercice 2023/24, les OpEx, telles que définies par le Règlement Taxonomie⁽²⁾, représentent moins de 5 % du total des OpEx de Pernod Ricard pour l'exercice 2024/25 (8,008 millions d'euros, voir la section 6.1 « Compte de résultat consolidé annuel »). De ce fait, elles sont considérées comme non significatives et le Groupe applique donc la dérogation relative à l'exemption de publication du ratio des OpEx, comme le permet la réglementation⁽³⁾. Les OpEx au sens de la Taxonomie étant non significatives, l'alignement des OpEx sur les activités liées à la Taxonomie UE est évalué à 0 %.

Comme l'exige la réglementation, les résultats en matière d'éligibilité et d'alignement peuvent être résumés par objectif comme suit :

Objectifs	Part des OpEx	
	Alignement	Éligibilité
Atténuation du changement climatique (CCM)	N/A	N/A
Adaptation au changement climatique (CCA)	N/A	N/A
Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR)	N/A	N/A
Transition vers une économie circulaire (CE)	N/A	N/A
Prévention et contrôle de la pollution (PPC)	N/A	N/A
Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO)	N/A	N/A

⁽¹⁾ Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié au chiffre d'affaires sont présentées dans la note méthodologique (voir la section 3.6 « Note méthodologique »).

⁽²⁾ 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 la maintenance et la réparation, et (iii) toute autre dépense directe liée à l'entretien courant des immobilisations corporelles par l'entreprise ou les tiers auxquels les activités sont externalisées qui sont nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace de ces actifs.

⁽³⁾ L'exemption relative à l'ICP lié aux OpEx est décrite dans la note méthodologique (voir la section 3.6 « Note méthodologique »).

Dépenses d'investissement (CapEx)

En raison de la non-éligibilité de ses activités génératrices de chiffres d'affaires, les CapEx éligibles de Pernod Ricard n'incluent pas celles directement liées à ses activités (CapEx Type A). Par conséquent, l'analyse concerne uniquement les CapEx mises en œuvre dans le cadre des « mesures individuellement durables » (CapEx Type C). Le total des CapEx éligibles représentent 34,9 % des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et de droits d'utilisation du Groupe (y compris les bâtiments industriels) au cours de l'exercice 2024/25, soit 275,5 millions d'euros (voir la section 3.5.3.2 « Dépenses d'investissement (CapEx) ») ⁽¹⁾. Au cours de l'exercice 2023/24, les CapEx éligibles du Groupe représentaient 25,3 %, soit 222,5 millions d'euros. L'augmentation du taux d'éligibilité résulte de l'intégration de l'entrepôt American Canyon par Napa Winemaker, qui représente 22 % des CapEx éligibles, soit un montant de 54 millions d'euros.

Les CapEx du Groupe peuvent être rapprochées des états financiers comme suit :

En millions d'euros	30.06.2025	Rapprochement avec les états financiers
Immobilisations incorporelles	33	Note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill
Immobilisations corporelles	757	Note 4.2 Immobilisations corporelles
dont actifs au titre des droits d'utilisation (IFRS 16)	363	Note 4.2 Immobilisations corporelles
TOTAL ACQUISITIONS	790	

Ces investissements éligibles concernent les types d'activités suivants :

Activités éligibles à la Taxonomie	Activités de Pernod Ricard
ARTS, DIVERTISSEMENT ET LOISIRS	
CCA 13.2 – Bibliothèques, archives, musées et activités culturelles	Entretien des centres d'accueil
CONSTRUCTION ET IMMOBILIER	
CE 3.4 – Entretien de routes et d'autoroutes	Amélioration et extension des flux de trafic
CCM 7.1 – Construction de nouveaux bâtiments (accent sur le changement climatique)	Construction de nouvelles installations
CCM 7.2 / CE 3.2 – Rénovation de bâtiments existants	Rénovations structurelles des sites de production et des bâtiments de Pernod Ricard
CCM 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	Modernisation des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) par l'installation d'équipements plus efficaces
CCM 7.4 – Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement adjacents)	Installation et maintenance de stations de recharge sur plusieurs sites de Pernod Ricard
CCM 7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	Installation de systèmes de gestion de l'énergie sur les sites de Pernod Ricard
CCM 7.6 – Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	Installation de pompes à chaleur et de panneaux solaires
CCM 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments	Contrats de location des bureaux et entrepôts ayant des besoins énergétiques complexes, tels que ceux de Winemakers Napa
GESTION DES RISQUES DE CATASTROPHE	
CCA 14.2 – Infrastructures de prévention et de protection contre les risques d'inondation	Évaluation des risques d'inondation et plans d'atténuation
ÉNERGIE	
CCM 4.1 – Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	Exploitation de panneaux solaires sur les sites de Pernod Ricard
CCM 4.8 – Production d'électricité par bioénergie	Maintenance des systèmes de gestion des combustibles issus de la biomasse
CCM 4.9 – Transport et distribution d'électricité	Projets d'électrification de plusieurs sites de Pernod Ricard
CCM 4.15 – Réseaux de chaleur/de froid	Modernisation et maintenance des systèmes de chauffage et de refroidissement urbains
CCM 4.16 – Installation et exploitation de pompes à chaleur électriques	Modernisation et maintenance des systèmes de pompes à chaleur électriques
CCM 4.24 – Production de chaleur/froid par bioénergie	Études de faisabilité des systèmes de chauffage à biomasse
CCM 4.25 – Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	Plusieurs projets de recompression mécanique des vapeurs (<i>Mechanical Vapour Recompression</i> , MVR) visant à capter et à réutiliser la chaleur libérée au cours du processus de distillation
ACTIONS DE PROTECTION ET DE RESTAURATION DE L'ENVIRONNEMENT	
BIO 1.1 – Conservation des habitats, des écosystèmes et des espèces, y compris leur restauration	Projets liés à la biodiversité sur les sites de Pernod Ricard, tels que des passes à poissons pour soutenir la biodiversité aquatique

⁽¹⁾ Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié aux CapEx sont présentées dans la note méthodologique (voir la section 3.6 « Note méthodologique »).

ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

CCM 9.1 – Recherche, développement et innovation proches du marché Études portant sur des initiatives bas carbone ou de décarbonation

TRANSPORT

CCM 6.3 – Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs Acquisition de véhicules pour le transport des salariés

CCM 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers Voitures de fonction et flottes de véhicules

APPROVISIONNEMENT EN EAU, ASSAINISSEMENT, GESTION ET DÉCONTAMINATION DES DÉCHETS

CE 2.2 – Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine Projets de collecte et de traitement des eaux de pluie sur plusieurs sites de Pernod Ricard

CCM 5.2 – Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution Modernisation et maintenance des systèmes d’approvisionnement en eau des sites de production

CCM 5.3 – Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées Extension des systèmes de traitement des eaux usées des sites de production

CCM 5.4 – Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées Maintien des processus existants de traitement des eaux usées

3.2.6.4 Présentation des résultats en matière d’alignement

Sachant que le chiffre d’affaires éligible du Groupe représente moins de 1 % de son chiffre d’affaires consolidé pour l’exercice 2024/25 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.

Pour l’exercice 2024/25, les CapEx alignées représentent 4,1 % (soit 32,6 millions d’euros) du total des CapEx, contre 5,7 % (50,1 millions d’euros) au cours de l’exercice 2023/24. Cette évolution s’explique par une diminution des investissements dans les projets MVR, passant de 43 millions d’euros au cours de l’exercice 2023/24 à 19 millions d’euros au cours de l’exercice 2024/25. Les CapEx éligibles et alignées, exprimées en pourcentage des CapEx totaux, sont ventilées par objectif, conformément aux exigences du règlement :

Objectifs	Part des CapEx	
	Alignement	Éligibilité
Atténuation du changement climatique (CCM)	4,1 %	34,5 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	0,0 %	4,2 %
Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR)	0,0 %	0,0 %
Transition vers une économie circulaire (CE)	0,0 %	0,0 %
Prévention et contrôle de la pollution (PPC)	0,0 %	0,3 %
Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO)	0,0 %	0,0 %

Critères d’examen techniques

Le Groupe a réalisé une analyse des critères de contribution substantielle ainsi que des critères ne causant pas de préjudice important (*Do No Significant Harm*, DNSH) spécifiques applicables aux activités éligibles, comme décrit ci-dessous.

CCM 4.25 – Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale

Pernod Ricard investit dans la technologie MVR qui permet de capter la chaleur générée lors du processus de distillation, de la recycler par recompression de vapeur, puis de la réutiliser dans le processus de production. La nature de ces projets répond aux critères de contribution substantielle de l’activité CCM 4.25, dans la mesure où ils permettent la production de chaleur ou de froid à partir de chaleur fatale.

Les critères DNSH – Pollution et Économie circulaire, applicables à cette activité, exigent le respect de standards spécifiques en matière d’efficacité énergétique et de gestion des déchets. Seuls les projets opérationnels ont pu démontrer leur conformité à ces exigences et sont, à ce titre, considérés comme alignés. En revanche, pour les projets encore en phase de conception, la conformité aux critères DNSH n’a pas pu être vérifiée à ce stade. Ils ne sont donc pas considérés comme alignés pour l’exercice en cours.

Concernant ces critères DNSH, seuls les projets pour lesquels les équipements ont été acquis ont pu démontrer leur conformité à ces exigences et sont, à ce titre, considérés comme alignés. Ces équipements répondent aux exigences en matière d’efficacité énergétique et de gestion des déchets. En revanche, pour les projets encore en phase de conception, la conformité à ces critères n’a pas pu être démontrée à ce stade. Ils ne sont donc pas considérés comme alignés pour l’exercice en cours.

CCM 4.9 – Transport et distribution d’électricité

Les critères de contribution substantielle relatifs à l’activité CCM 4.9 définissent une liste d’investissements pouvant être considérés comme alignés. Certains projets, principalement déployés dans les distilleries de Chivas Brothers, répondent à ces critères, notamment par l’amélioration de l’efficacité énergétique des transformateurs et l’installation de compteurs intelligents facilitant l’électrification. Les exigences complémentaires, telles que le raccordement à un réseau électrique majoritairement vert, sont satisfaites grâce à la souscription de contrats à tarif vert auprès de fournisseurs d’énergie. Les sites concernés bénéficient également d’un plan de gestion des déchets qui donne la priorité à la hiérarchie des déchets, comme l’exige le critère DNSH – Économie circulaire.

Autres projets considérés comme éligibles au titre de l'activité CCM 4.9 n'ont finalement pas été jugés alignés, car ils ne correspondaient pas directement à la liste des investissements susmentionnés.

CCM 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers

Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a mené une revue des véhicules détenus et loués afin d'évaluer s'ils étaient conformes aux critères d'examen techniques. Dans la mesure où le Groupe continue d'investir dans des véhicules électriques et hybrides, les véhicules de nombreuses filiales sont en dessous des seuils d'émissions et de polluants. Toutefois, peu de véhicules ont finalement été jugés comme alignés, en raison de la difficulté à démontrer leur conformité avec les autres critères DNSH, tels que les normes relatives aux nuisances sonores et à l'efficacité des pneumatiques.

CCM 7.1 – Construction de bâtiments neufs

Pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions de carbone, Pernod Ricard investit dans des installations bas carbone, comme la distillerie située dans le comté de Marion, au Kentucky, qui vise à éliminer l'utilisation de combustibles fossiles et à obtenir la certification LEED. À la clôture de l'exercice 2024/25, aucun des projets éligibles n'était considéré comme aligné, car ils étaient toujours en cours de construction. Par conséquent, ils n'ont pas encore pu démontrer leur conformité aux critères de contribution substantielle, notamment l'exigence de réalisation d'une analyse du cycle de vie (ACV). Pour plus d'informations sur les plans de réduction des émissions de carbone du Groupe, voir la section 3.2.1.3.3 « Plan de transition ».

CCM 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique

En 2025, le Groupe a continué à moderniser les systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) et de production d'eau chaude, en y intégrant des technologies plus performantes. Comme pour l'activité CCM 4.9, les critères de contribution substantielle de l'activité CCM 7.3 définissent une liste d'investissements considérés comme alignés. Par la nature même des projets, ces critères sont déjà remplis pour plusieurs d'entre eux, en particulier dans les installations de Chivas Brothers.

D'autres projets éligibles à cette activité n'ont finalement pas été considérés comme alignés, car ils sont encore en phase de conception et qu'une plus grande efficacité énergétique n'a donc pas encore pu être démontrée.

CCM 7.4 – Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement adjacents)

Le Groupe a investi dans des bornes de recharge dans deux distilleries de Chivas Brothers, lesquelles sont, par nature, considérées comme alignées selon les critères de contribution substantielle propres à cette activité.

CCM 7.6 – Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables

Les investissements dans la modernisation des systèmes de production d'eau chaude à l'aide de pompes à chaleur sont considérés comme alignés sur cette activité dans la mesure où la nature du projet satisfait aux critères de contribution substantielle. De plus, les équipements à haute efficacité énergétiques sélectionnés respectent l'exigence selon laquelle l'énergie produite (ou extraite d'une zone) dépasse l'énergie primaire nécessaire à leur fonctionnement.

CCM 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments

Le Groupe a mené une analyse des bâtiments loués afin d'identifier leur conformité aux critères d'examen techniques et, en particulier, avec les critères relatifs aux bâtiments à consommation d'énergie quasi nulle. Certains bureaux, comme ceux situés en Allemagne et en Chine, sont considérés comme alignés parce qu'ils disposent d'un certificat de performance énergétique (CPE) de classe A ou d'autres certifications environnementales reconnues (par exemple, LEED) attestant que le bâtiment figure parmi les 15 % les plus performants en matière d'efficacité énergétique.

D'autres bureaux répondent aux exigences en matière d'efficacité énergétique, mais n'ont finalement pas été considérés comme alignés, car ils ont été construits après 2020, sans satisfaire aux exigences de l'activité CCM 7.1, notamment l'obligation de se soumettre à une ACV.

CE 2.2 – Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine

Dans le cadre de la stratégie en matière d'eau présentée à la section 3.2.3 « Ressources hydriques et marines », le Groupe a investi dans plusieurs projets de collecte d'eau de pluie, notamment en Irlande, en Inde et au Mexique. Conformément aux critères de contribution substantielle, ces projets sont séparés à la source, n'incluent pas d'eaux usées et sont adaptés à une utilisation après traitement approprié (principalement utilisés pour le nettoyage et le refroidissement). Toutefois, ces projets n'ont finalement pas été considérés comme alignés, car ils ne font pas partie d'un plan directeur municipal, comme l'exige la mise en conformité, mais visent plutôt à améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau dans les installations de Pernod Ricard.

Adaptation au changement climatique ne causant pas de préjudice important

Le Groupe a réalisé une évaluation des risques climatiques et de la vulnérabilité afin d'évaluer l'exposition de ses activités aux risques physiques liés au changement climatique, conformément à l'annexe A de l'Acte délégué relatif au climat. Cette évaluation a été réalisée selon les scénarios RCP4.5 et RCP8.5, tel que présenté dans la section 3.2.1.3.1 « Évaluation de la résilience climatique ». Conscient de la gravité et de la fréquence croissantes des phénomènes météorologiques extrêmes liés au changement climatique, le Groupe a mis en place des plans de continuité d'activité afin d'atténuer les perturbations potentielles de ses opérations. D'ici à l'exercice 2025/26, Pernod Ricard poursuivra l'élaboration de plans d'adaptation spécifiques, conçus pour répondre aux risques climatiques identifiés.

Garanties minimales

Les garanties minimales ont fait l'objet d'un examen à l'échelle du Groupe, conformément aux exigences de la plateforme européenne sur la finance durable à ce sujet ⁽¹⁾ publiées en octobre 2022 et concernant les droits humains, les intérêts des consommateurs, les pratiques en matière de lutte contre la corruption, la fiscalité responsable et le droit de la concurrence.

Pour respecter les garanties minimales, le Groupe s'efforce d'améliorer ses procédures afin de s'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.

⁽¹⁾ Rapport de la plateforme sur la finance durable relatif aux garanties minimales, publié en octobre 2022. Disponible [ici](#).

Le Groupe satisfait aux exigences en matière de garanties minimales, et les politiques et plans d'action associés sont détaillés dans d'autres sections :

- Pernod Ricard s'engage à respecter les droits humains dans le cadre de ses propres activités et tout au long de sa chaîne de valeur, comme le démontrent les politiques sociales et en matière de droits humains du Groupe (voir la section 3.3.1.3), ainsi que les Standards Fournisseurs (voir la section 3.3.2.4.2).
- Le Groupe applique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et de toutes pratiques anticoncurrentielles

associées, qui est défendue dans le Code de Conduite des Affaires (voir la section « Code de Conduite des Affaires » dans la section 3.4 « Informations sur la gouvernance »).

- Pernod Ricard s'engage également à se conformer à toutes les lois et réglementations applicables en matière de fiscalité et à adopter une conduite intégrée dans les sujets d'ordre fiscal (voir la section 3.10).

De plus amples informations sur l'engagement du Groupe en matière de droits humains et de libertés fondamentales sont disponibles à la section 3.8 « Plan de vigilance ».

3.3 Informations sociales

Nous sommes des « Créateurs de convivialité ». Fidèles à cette vision, nous croyons chez Pernod Ricard au partage, à la convivialité, au bien-être et au respect de tous, partout dans le monde, aussi bien pour nos salariés que pour les consommateurs ou les communautés. Nous nous engageons à promouvoir des conditions de travail équitables et durables, en cultivant un environnement accueillant, équitable, sain, sûr et responsable, tant pour nos propres salariés que pour les travailleurs de l'ensemble de notre chaîne de valeur.

Cet engagement se traduit par la mise en œuvre d'actions concrètes :

- nous créons un lieu de travail accueillant et équitable, où chaque personne peut s'épanouir et donner le meilleur d'elle-même ;

- nous favorisons le bien-être des salariés et une expérience positive sur le lieu de travail ;
- nous promovons une chaîne d'approvisionnement responsable, en réduisant les risques et en responsabilisant les parties prenantes ; et
- nous veillons à ce que les consommateurs soient bien informés et nous encourageons une consommation responsable d'alcool.

Cette section fournit une analyse des risques et opportunités liés au personnel de Pernod Ricard, en abordant plus précisément les politiques sociales et de santé et sécurité du Groupe, leur mise en œuvre, les actions spécifiques mises en place ainsi que les résultats associés.

3.3.1 Effectifs de l'entreprise (ESRS S1)

3.3.1.1 Introduction

Pernod Ricard est une entreprise avec une âme : notre héritage est façonné sur plusieurs générations et porté par des équipes passionnées et talentueuses à travers le monde. Notre culture, centrée sur l'humain, est au cœur de toutes nos actions. Nous nous engageons, par ailleurs, à promouvoir un environnement de travail où chacun peut s'épanouir, aussi bien nos 18 224

salariés que les travailleurs employés par des prestataires de services externes sous contrat avec Pernod Ricard. Associer la performance à la convivialité définit notre mode de travail unique, qui célèbre la richesse de nos équipes, reflète l'ensemble de nos consommateurs, permet de relever des défis et repose sur une croissance et une innovation continues.

3.3.1.2 Stratégie

Les informations publiées dans le cadre de l'ESRS S1 couvrent l'ensemble du périmètre des activités propres de Pernod Ricard, tel qu'indiqué dans l'ESRS 2-BP-1. Cela signifie que les impacts, risques et opportunités (IRO) potentiels présentés ci-dessous concernent tous les salariés de Pernod Ricard, dans les bureaux et sur les sites industriels, ainsi que les travailleurs externes, qui peuvent être appelés à fournir des services tiers au Groupe.

Les impacts négatifs ont été identifiés en tenant compte des spécificités du secteur d'activité de Pernod Ricard (voir en particulier l'IRO 068, dans les sections 3.3.1.3.1(3) et 3.3.4.4.3, qui est propre à notre secteur). Le Groupe a également pris en compte toutes les problématiques auxquelles un salarié peut être confronté durant sa carrière, en matière de conditions de travail, de santé et sécurité, de sûreté, de formation, d'égalité des chances, de violence, de violation grave des droits humains et de discrimination. Ces impacts négatifs peuvent être ponctuels et dépendent, en grande partie, de l'attention portée par le Groupe à garantir un environnement de travail sain et respectueux. Du point de vue des risques, l'occurrence de plusieurs impacts négatifs, notamment en matière de santé et de sécurité et de conditions de travail, pourrait conduire à des interruptions d'activité résultant d'un accident ou d'une action syndicale interne. S'ils se soldent par un litige, ces impacts pourraient conduire au versement de dommages et intérêts, voire à une baisse de l'attractivité de Pernod Ricard en tant qu'employeur.

L'impact positif identifié par Pernod Ricard concerne l'égalité des chances, indépendamment des caractéristiques individuelles des salariés et d'une culture axée sur les performances. Le Groupe veille à ce que cet impact couvre l'ensemble de ses sites et activités, notamment grâce aux actions décrites dans la section 3.5.1.3.1.1 « Développer nos talents dans un environnement de travail convivial et équitable ».

Dans le cadre de ses plans d'action relatifs à la décarbonation, Pernod Ricard vise à faire monter ses équipes en compétence et à garantir leur employabilité, afin d'anticiper les ajustements opérationnels et culturels imposés par la transition écologique. Nous considérons cette transition comme une opportunité pour nos salariés de développer un objectif encore plus fort et de bénéficier d'un environnement de travail amélioré.

Aucun cas de travail forcé ou de travail des enfants n'a été signalé au Groupe. Pour continuer à améliorer le suivi des risques liés aux droits humains, nous prévoyons de réaliser une étude plus granulaire sur le sujet au cours de l'exercice 2025/26. Celle-ci portera également sur les travailleurs de la chaîne de valeur ainsi que les communautés affectées.

Description des impacts, risques et opportunités sociaux matériels liés au personnel, ainsi que de leur impact sur la stratégie

L'analyse des impacts, risques et opportunités du Groupe a permis d'identifier plusieurs enjeux matériels : conditions de travail, dialogue social, santé et sécurité, égalité des chances, formation et développement des compétences, emploi des personnes en situation de handicap, mesures de lutte contre la violence et le harcèlement, discrimination, ainsi que d'autres violations des droits humains.

Les impacts, risques et opportunités identifiés pour les salariés travaillant dans nos propres activités sont présentés dans le tableau ci-dessous et abordés dans les sections correspondantes.

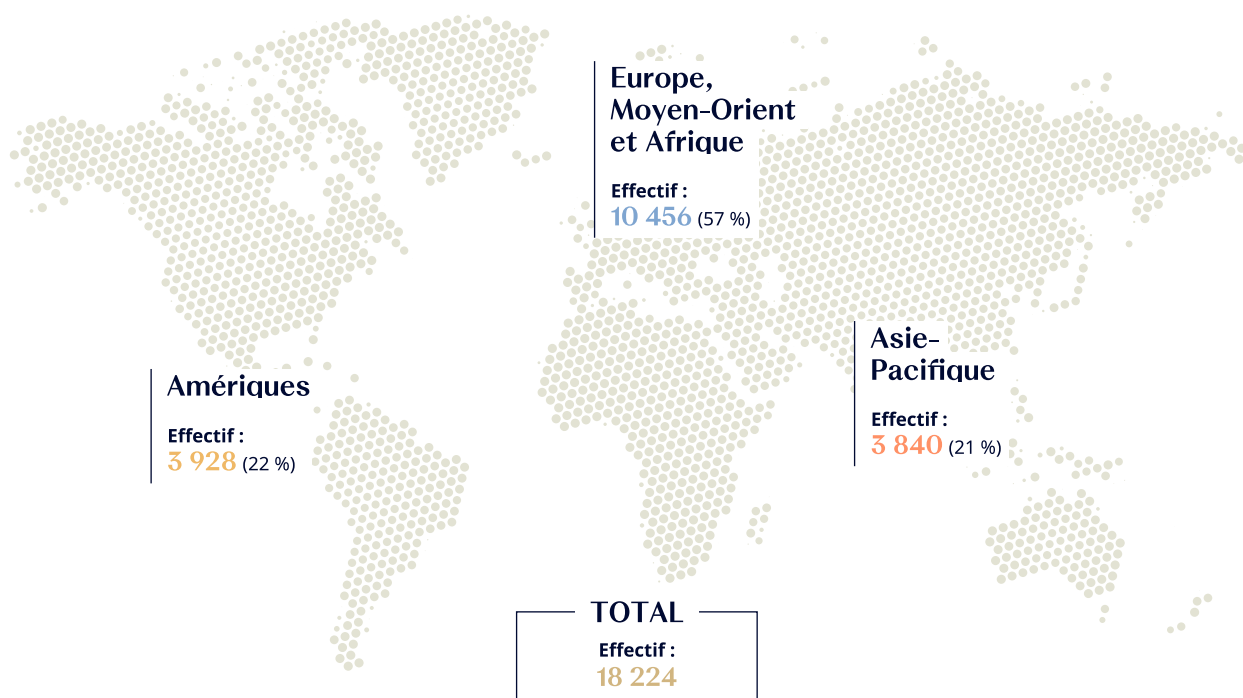
Número	Description des IROs	Politiques	Type	Horizon temporel	Sections
IRO.057	Impact des mauvaises conditions de travail, telles que de longs horaires et une rémunération ou des avantages sociaux inadéquats, sur le bien-être, la santé physique et mentale, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et l'engagement des salariés.	Politique sociale Groupe	Impact négatif	CT	3.3.1.3.1(1) 3.3.1.3.1(3)
IRO.058	Risque que de mauvaises conditions de travail réduisent l'attractivité et la fidélisation des talents, pouvant entraîner un taux de rotation du personnel plus élevé, une perte de compétences et une baisse de la productivité.	Politique sociale Groupe	Risque	CT à MT	3.3.1.3.1(1) 3.3.1.3.1(3)
IRO.076	Impact de la promotion de l'égalité des chances au sein du personnel, afin de mieux représenter notre base de consommateurs et d'améliorer l'environnement de travail.	Politique sociale Groupe	Impact positif	CT à MT	3.3.1.3.1(1)
IRO.077	Risque d'incapacité d'offrir une égalité des chances, pouvant se traduire par un taux de rotation du personnel plus élevé, une perte de compétences et de savoir-faire, ainsi que des conséquences réputationnelles pour la marque employeur. Des manquements aux lois et normes en matière d'égalité salariale peuvent entraîner des conséquences juridiques ou réputationnelles.	Politique sociale Groupe	Risque	CT à MT	3.3.1.3.1(1)
IRO.072	Impact d'une représentation insuffisante des personnes en situation de handicap dans la vie de l'entreprise, susceptible de porter atteinte à leur bien-être, à leur santé mentale et à leur qualité de vie au travail.	Politique sociale Groupe	Impact négatif	CT à MT	3.3.1.3.1(1)
IRO.068	Impact du manque de formation du personnel de vente sur les enjeux liés à la consommation d'alcool, qui pourrait à la fois affecter leur propre santé et celle des clients mais aussi entraîner un rejet sociétal.	Politique sociale Groupe	Impact négatif	CT à MT	3.3.1.3.1(2) 3.3.4.4.3
IRO.069	Risque d'écart entre la formation des salariés et les besoins de l'entreprise compromettant la réalisation des objectifs de transformation et de performance.	Politique sociale Groupe	Risque	CT à MT	3.3.1.3.1(2)
IRO.065	Impact des politiques inadéquates en matière d'égalité des chances, susceptibles de nuire au bien-être des salariés, de favoriser la persistance de discriminations et d'entraîner le désengagement des personnes concernées.	Politique sociale Groupe	Impact négatif	CT	3.3.1.3.1(1) 3.3.1.3.1(3)
IRO.066	Risque de ne pas prendre de mesures suffisantes en matière de représentation des genres et d'égalité salariale, pouvant entraîner un taux de rotation élevé, une perte de productivité, une détérioration de la réputation et des risques juridiques.	Politique sociale Groupe	Risque	CT à MT	3.3.1.3.1(1) 3.3.1.3.1(3)
IRO.059	Impact d'un défaut d'implication des partenaires sociaux dans les prises de décision, susceptible de générer des conflits sociaux, de réduire la loyauté et le sentiment d'appartenance, et d'affecter la santé mentale.	Politique sociale Groupe	Impact négatif	CT	3.3.1.3.1(4)
IRO.060	Risque de détérioration des relations employeur-employé, susceptible d'entraîner un préjudice financier (interruption des activités) et réputationnel (surveillance accrue des agences de notation et des clients).	Politique sociale Groupe	Risque	CT	3.3.1.3.1(4)
IRO.061	Risque d'actions en justice et de sanctions financières pour violation des conventions de l'Organisation internationale du Travail (OIT) relatives à la liberté d'association et à la négociation collective.	Politique sociale Groupe	Risque	CT à MT	3.3.1.3.1(4)
IRO.074	Impact d'un défaut de prévention contre les violences et le harcèlement sur le lieu de travail, ce qui porterait atteinte au bien-être des salariés, générerait des troubles de la santé ainsi qu'une détresse psychologique, et conduirait au désengagement des salariés.	Politique sociale Groupe	Impact négatif	CT	3.3.1.3.1(5)
IRO.075	Risque de responsabilité en cas de violence et de harcèlement au travail liés à des pratiques professionnelles contraires à l'éthique entraînant des conséquences financières et réputationnelles.	Politique sociale Groupe	Risque	CT à MT	3.3.1.3.1(5)
IRO.080	Risque de violations des droits humains dans nos activités, susceptible d'entraîner des conséquences financières (baisse du cours des actions, amendes, sanctions) et réputationnelles (couverture médiatique négative, controverses).	Politique sociale Groupe	Risque	CT	3.3.1.3.1(5)
IRO.062	Impact de la négligence en matière de santé et de sécurité des salariés, pouvant entraîner des blessures et des maladies, des accidents du travail, des troubles de la santé mentale, voire des décès.	Politique de santé et de sécurité	Impact négatif	CT	3.3.1.3.2
IRO.063	Risque de négligence en matière de santé et de sécurité, pouvant entraîner des actions en justice, des atteintes à la réputation liées à une couverture médiatique négative et des plaintes des ONG.	Politique de santé et de sécurité	Risque	CT	3.3.1.3.2
IRO.064	Risque d'augmentation des interruptions d'activité en raison d'une mauvaise gestion des questions de santé et de sécurité, entraînant des coûts supplémentaires.	Politique de santé et de sécurité	Risque	CT	3.3.1.3.2

Pour plus d'informations sur les interactions des impacts, risques et opportunités matériels avec notre modèle économique et notre stratégie, voir la section 3.1.2.3 (ESRS 2). Pour plus d'informations sur le processus de dialogue de Pernod Ricard, voir la section 3.3.1.4 « Processus de dialogue avec les travailleurs et les représentants du personnel concernant les impacts ».

3.3.1.3 Gestion des impacts, risques et opportunités sociaux matériels liés au personnel

L'approche de Pernod Ricard visant à garantir un environnement de travail équitable et accueillant, et où chacun peut s'épanouir, est étayée par ses deux politiques sociales : la Politique sociale Groupe et la Politique de santé et de sécurité.

RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE



Nombre de salariés (effectif) par genre	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Homme *	11 688	10 836
Femme *	7 869	7 388
TOTAL SALARIÉS *	19 557	18 224

* Conformément aux exigences de la CSRD, les variations de périmètre pour l'exercice 2024/25 ne s'appliquent pas aux données publiées pour l'exercice 2023/24.

Nombre de salariés dans les pays où l'entreprise compte au moins 50 salariés représentant au moins 10 % de son nombre total de salariés	Exercice 2024/25
France	2 981
Royaume-Uni	2 438
TOTAL SALARIÉS	5 419

Nombre de salariés, par type de contrat et par genre	2025	
	Femme	Homme
Nombre de salariés (effectif)	7 388	10 836
Nombre de salariés permanents (effectif)	6 896	10 329
Nombre de salariés temporaires (effectif)	486	500
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti (effectif)	6	7

3.3.1.3.1 Politique sociale

La stratégie de Pernod Ricard pour attirer, gérer et développer les talents repose sur des conditions de travail équitables et sur l'égalité des chances, afin de favoriser le développement des compétences et la réussite professionnelle de chacun. Cette approche s'accompagne de politiques de rémunération équitables et attrayantes, ainsi que des avantages compétitifs. La gestion des talents est, et restera, une priorité stratégique pour le Groupe.

Ainsi, notre feuille de route S&R comporte des engagements visant à garantir que tous nos salariés se sentent valorisés, entendus et soutenus.

Afin de garantir l'égalité des chances sur le plan de la croissance et du développement, une approche globale du parcours professionnel des salariés est nécessaire. Celle-ci comprend :

- une culture conviviale qui promeut un environnement où chacun peut s'épanouir ;
- un environnement de travail qui encourage les talents ;
- des plans de développement personnel et un accès équitable aux opportunités de formation et de développement ;
- une prise de décision basée sur les performances ;
- une rémunération équitable et des avantages compétitifs ;
- un dialogue social ouvert ; et
- la protection des droits humains des salariés.

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons formalisé notre politique sociale Groupe en nous appuyant sur les processus RH déjà existants et déployés à travers le Groupe. Cette politique consolidée s'applique à l'ensemble du personnel de Pernod Ricard. Elle a été approuvée au plus haut niveau par le Vice-Président Exécutif des Ressources Humaines. Sa supervision est assurée par des organes mondiaux tels que le Comité Exécutif, le Conseil d'Administration et le Comité d'Intégrité, qui sont régulièrement informés des mises à jour importantes.

La politique sociale Groupe couvre un certain nombre de thèmes destinés à traiter les principaux impacts, risques et opportunités liés aux salariés, notamment l'égalité des chances, la formation, la rémunération et les avantages équitables, le dialogue social, la discrimination, la prévention de la violence et la protection des droits humains.

3.3.1.3.1.1 Normes et initiatives de tiers auxquelles la politique se conforme

La politique sociale Groupe de Pernod Ricard se conforme à plusieurs cadres internationaux et nationaux qui défendent des pratiques commerciales éthiques, portant notamment sur :

- un environnement de travail juste : loi Rixain (loi française sur l'égalité entre les femmes et les hommes), Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH) des Nations Unies, Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, charte du Réseau mondial de l'OIT sur les entreprises et le handicap ;
- des conditions de travail équitables : Conventions de l'OIT, Déclaration universelle des droits de l'Homme, Principes directeurs de l'OCDE, Pacte mondial des Nations Unies (10 principes), Code de gouvernement d'entreprise (AFEP-MEDEF) ;

- le respect des droits humains : Conventions de l'OIT sur le travail forcé, sur le travail des enfants, sur la violence et le harcèlement, Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, Déclaration universelle des droits de l'Homme (articles 4 et 25), Pacte mondial des Nations Unies (principes 4 et 5) et objectif de développement durable (ODD) 8.7.

3.3.1.3.1.2 Diffusion

Pernod Ricard partage sa politique sociale Groupe avec l'ensemble de ses salariés sur différents canaux internes. Nos filiales sont chargées de mettre en œuvre, au niveau local, les principes qui y sont énoncés. Le contenu de la politique est également présenté lors des formations, de l'intégration des nouveaux arrivants, des évaluations de performance, ainsi que dans les communications des dirigeants et les enquêtes menées auprès des salariés. Nous utilisons également des outils de diagnostic et des auto-évaluations dans le cadre de nos formations et initiatives en faveur de l'équité sur le lieu de travail afin de renforcer sa compréhension et son impact.

La politique sociale Groupe de Pernod Ricard est un condensé des principes de gestion des ressources humaines adoptés par les experts internes du Groupe. Aucune partie prenante n'a donc été consultée pour sa rédaction.

3.3.1.3.1.3 Mesures visant à remédier aux impacts sur les droits humains

La Politique sociale Groupe de Pernod Ricard donne les directives pour remédier aux impacts sur les droits humains. Dans les rares cas de violations des droits humains, nous prenons des mesures immédiates.

3.3.1.3.1.4 Développer nos talents dans un environnement de travail convivial et équitable

Introduction

En tant que Créateurs de convivialité, nous souhaitons que notre personnel reflète la richesse de notre société, du marché et des communautés dans lesquelles nous opérons. C'est pour nous le meilleur moyen de former des équipes efficaces, de comprendre nos consommateurs par marché et de développer durablement notre activité. Avec plus de 120 nationalités composant notre personnel à travers une soixantaine de pays, nous nous engageons à favoriser un environnement de travail où chacun se sent respecté, valorisé et écouté.

En outre, nous travaillons ensemble pour prévenir la discrimination et garantir l'égalité des chances, et nous créons un environnement favorable, où chacun peut s'épanouir. Nous nous attachons à renforcer les relations, à améliorer la collaboration au sein des équipes et à consolider notre réputation d'organisation ouverte et accueillante.

PRINCIPALES AMBITIONS



Nous avons établi une feuille de route cohérente pour l'ensemble de nos filiales à l'échelle mondiale, qui est étoffée et adaptée selon le contexte local, l'objectif étant de poursuivre un but commun par-delà les frontières et de responsabiliser les salariés afin de garantir l'égalité des chances partout où Pernod Ricard opère. Cette feuille de route montre que nous valorisons nos salariés non seulement pour leurs compétences qui contribuent au succès du Groupe, mais aussi pour ce qu'ils sont.

- **Priorité clé n° 1** : Continuer à promouvoir une culture d'entreprise conviviale permettant à chacun de s'épanouir
- **Priorité clé n° 2** : Garantir l'égalité des chances en matière de développement et de croissance
- **Priorité clé n° 3** : Accueillir toutes les capacités et soutenir nos salariés tout au long de leur carrière au sein du Groupe

Plan d'action et progrès au cours de l'exercice 2024/25

Les actions présentées ci-dessous sont déjà déployées au sein de Pernod Ricard. En outre, nous nous engageons à poursuivre la mise en œuvre de nouvelles initiatives chaque année, pour continuer à améliorer l'environnement de travail de nos salariés et à répondre à l'évolution de leurs besoins. Par exemple, nous développons des canaux de feedback plus agiles, nous améliorons l'accessibilité de notre site Internet, nous révisons notre stratégie d'écoute et nous continuons d'accompagner du mieux possible les salariés en situation de handicap.

AMBITION N° 1 : PROMOUVOIR LE MEILLEUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DANS UN ESPRIT DE CONVIVIALITÉ ET D'AUTHENTICITÉ**La convivialité au travail**

Ce mot d'ordre reflète notre identité. La convivialité est ce qui nous définit ; elle est au cœur de notre culture. Chez Pernod Ricard, les salariés se sentent libres d'être eux-mêmes, prêts à relever les défis et à réaliser de grandes choses, collectivement. Cet état d'esprit nous enrichit en tant qu'organisation, car mieux vivre ensemble permet de renforcer l'entreprise.

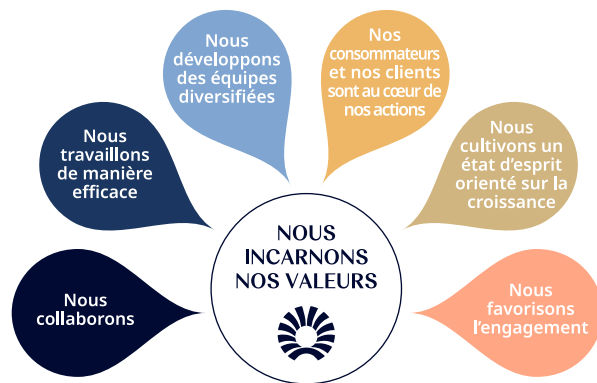
En tant que Créateurs de convivialité, nous sommes guidés par nos valeurs, qui portent aussi bien sur nos salariés que sur toutes les personnes impactées par notre travail, y compris les consommateurs et les communautés du monde entier. La convivialité est ancrée dans chacune de nos valeurs (voir la section 3.4.1 « Culture d'entreprise »). Cette force unificatrice façonne nos habitudes et favorise un environnement positif et solidaire pour tous.

De plus, nous visons à devenir la référence en matière d'excellence sur le lieu de travail, en proposant à chacun des opportunités de croissance et en favorisant un environnement accueillant, sain et responsable dans l'ensemble de nos activités et de notre chaîne de valeur.

« The Way We Perform »

« The Way We Perform » est une approche relative au leadership tournée vers l'avenir. Cette approche définit les comportements de leadership attendus, tout en intégrant les valeurs fondamentales du Groupe - collaboration, innovation et durabilité. Elle vise à simplifier notre approche du développement des talents. Si nous partageons et véhiculons les mêmes valeurs et Attributs de Leadership, nous reconnaissons et également la diversité des styles de leadership. La convivialité est la mission de chacun. En effet, elle se rapporte à la manière dont nous travaillons, connectons, collaborons, prenons des décisions, obtenons des résultats et façonnons notre culture d'entreprise.

Ces principes sont intégrés à notre stratégie globale de Ressources Humaines et ont été mis à jour au cours de l'exercice sur la base d'évaluations du leadership, de programmes de développement, des entretiens annuels de performance, d'enquêtes de feedback à 360°, du coaching et du mentorat. Toutes ces initiatives permettent aux salariés de développer leurs compétences en leadership et d'être mieux préparés à relever les défis et à conduire le changement pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

**« THE WAY WE PERFORM »**

Promouvoir une culture performante et conviviale

Nous encourageons la collaboration et le travail d'équipe grâce à une approche qui associe résultats (quoi) et comportements de leadership (comment), afin de garantir un impact immédiat et à long terme, tout en encourageant les bonnes pratiques en matière de comportement. En évaluant ses salariés sur ces deux éléments, Pernod Ricard assure un processus durable qui favorise un environnement de travail optimal.

Apprentissage continu pour favoriser une culture accueillante et respectueuse

Nous nous engageons à créer un lieu de travail où chacun se sent valorisé, écouté et en sécurité. La discrimination peut être involontaire, c'est pourquoi il est essentiel de sensibiliser. Nous abordons ces enjeux et renforçons les compétences de nos salariés grâce à nos programmes de formation et de sensibilisation, ainsi qu'à nos webinaires mondiaux annuels. À titre d'exemple, nous avons lancé un processus d'auto-évaluation volontaire, dans le cadre duquel les salariés réfléchissent à leurs interactions au travail, notamment en ce qui concerne l'exposition à des points de vue divergents. En outre, en 2025, 3 000 leaders et collègues ont participé à notre webinaire mondial sur la sécurité psychologique, renforçant ainsi notre engagement en faveur d'une culture de travail sûre et positive.

Notre stratégie d'écoute

La voix de nos salariés a de l'importance. C'est pourquoi nous améliorons continuellement nos enquêtes d'engagement. Cette année, nous avons introduit une méthodologie plus agile, par le biais d'un nouvel outil qui sera lancé en septembre 2025. En favorisant une culture d'écoute active, nous recueillons les retours d'information sur l'engagement, la culture, la santé et le bien-être, la transformation et le changement. Cette approche basée sur les données nous permet d'affiner nos initiatives sur la base de ces retours et de garantir ainsi un traitement juste et équitable pour tous.

Groupes de ressources pour les employés (Employee Resource Groups, ERG)

Les ERG sont des initiatives volontaires, ouvertes à tous, menées par les employés et conçues de manière à favoriser le bien-être et le sentiment d'appartenance. Ces forums nous permettent de prendre pleinement en compte les diverses opinions de nos salariés et de refléter la richesse de notre personnel et celle de notre société.

AMBITION N° 2 : ATTIRER ET DÉVELOPPER NOS TALENTS GRÂCE À DES PROCESSUS ET DES OPPORTUNITÉS ÉQUITABLES

Nous continuons à créer un groupe basé sur les compétences et les performances, en développant des équipes efficaces et en apportant une expertise solide pour stimuler la croissance durable et préparer l'avenir. Notre approche de la gestion des

talents nous permet d'attirer, d'engager et de développer en permanence les meilleurs profils à travers le monde, en créant des opportunités de développement personnel et professionnel tout en maintenant l'avantage concurrentiel de Pernod Ricard. Nous promouvons les talents qui reflètent la richesse de notre clientèle diversifiée et encourageons nos équipes, nos filiales et nos fonctions à travers le monde à collaborer en insufflant une culture de l'engagement, de la transparence et du travail d'équipe.

Attirer et recruter les meilleurs talents de manière équitable

Chez Pernod Ricard, les recrutements sont basés sur les compétences et l'expérience. Nos descriptions de poste précisent clairement les attentes relatives aux fonctions. Nous évaluons les candidatures à l'aide d'une méthodologie globale standardisée et les expériences au regard de notre approche relative au leadership, « The Way We Perform » (voir ci-dessus). Dans un souci d'équité, les postes à pourvoir sont publiés à la fois en interne et en externe, jusqu'à la tranche C, sous réserve de confidentialité.

Au cours de l'exercice, nous avons conçu et déployé la plateforme « HR GEN AI LAB » à l'échelle mondiale et fourni à toutes nos équipes Talent Acquisition des outils et des ressources alimentés par l'IA visant à normaliser les descriptions de poste et les questions d'entretien, garantissant ainsi des évaluations équitables pour chaque candidat. Conçu pour responsabiliser les recruteurs et les managers, ce nouvel outil rationalise et améliore nos processus RH, en générant des questions d'entretien pertinentes et alignées sur notre approche relative au leadership, « The Way We Perform », ainsi que des questions basées sur des scénarios utilisant la méthode STAR (Situation, Tâche, Actions, Résultats), répandue dans le monde entier. En outre, nous revoyons actuellement nos lignes directrices en matière de recrutement et nous apprêtons à lancer « HiredScore », un outil de sélection de CV alimenté par l'IA et axé sur les compétences. L'objectif de cet outil est de permettre un recrutement plus rapide et plus objectif, en élargissant le vivier de candidats, en identifiant plus précisément les profils pertinents et en exploitant les données relatives aux compétences ainsi que le recoupement de compétences par l'IA.

Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a renouvelé sa proposition de valeur employeur, afin de mieux communiquer les promesses du Groupe aux salariés et aux candidats. Celle-ci définit l'ensemble unique d'avantages et d'expériences que nous offrons à nos salariés et aux meilleurs talents que nous souhaitons attirer. Elle constitue un élément différenciateur par rapport aux autres entreprises. En d'autres termes, son objectif est d'attirer, d'engager et de retenir les bons talents, tout en continuant à créer une marque employeur forte à l'échelle mondiale. Notre proposition de valeur employeur, dont le slogan est « La convivialité au travail » (voir ci-dessus), repose sur les trois piliers ci-dessous.

Esprit collectif

La convivialité est dans notre ADN et nous unit par-delà les frontières. Plus nous sommes diversifiés, plus nous sommes en mesure de façonner l'avenir de notre industrie. À notre table, nous nous amusons tout en ayant une mentalité de performance. Nous sommes fiers de perpétuer l'héritage de notre Groupe et de nos marques emblématiques.

Créez votre parcours

Nos collaborateurs aiment se retrouver et transformer les obstacles en opportunités. Chacun est encouragé à donner le meilleur de lui-même, et nous développons un goût pour l'innovation et la croissance. Chez Pernod Ricard, vous aurez la possibilité de prendre en main votre carrière et d'accéder à des opportunités uniques pour créer le parcours que vous souhaitez emprunter.

Cultivez le futur

Nous sommes une entreprise avec une âme. Nous nous soucions les uns des autres, de nos communautés et notre planète. Nous chérissons la terre où nos produits sont cultivés et nous nous engageons à préserver pour partager. Être responsable de manière sûre et durable est au cœur de tout ce que nous faisons.

Gérer les talents et les performances à l'échelle mondiale

« Let's Talk Talent »

« Let's Talk Talent » est un cadre global d'évaluation des performances et du potentiel utilisé dans l'ensemble de nos filiales qui fournit un langage commun pour évaluer non seulement les résultats qu'obtiennent les salariés, mais aussi la manière dont ils les obtiennent. En outre, il met l'accent sur les Attributs de Leadership. Pernod Ricard utilise ce cadre dans le but d'identifier les expertises, les compétences et les comportements nécessaires pour soutenir les plans stratégiques tout en favorisant une culture performante et respectueuse. Associé à des évaluations du potentiel de développement individuel dans le cadre de l'apprentissage agile, ce processus nous aide à soutenir les équipes et à développer les talents, dans une démarche d'élaboration de plans de promotion et de succession. Afin de garantir un développement adéquat des compétences, nous suivons le nombre de salariés ayant effectué leur évaluation de performance et de potentiel, ainsi que ceux ayant complété leur plan de développement individuel. Pour renforcer nos processus internes et promouvoir le développement des salariés, une campagne annuelle dédiée sera lancée sur Workday, dès le début du prochain exercice. S'étendant sur deux mois, cette initiative encouragera tous les employés de bureau à réfléchir à leurs compétences et à leur évolution de carrière, et à collaborer avec leurs managers dans le cadre de l'élaboration d'un plan de développement individuel formel. La campagne sera réitérée chaque année afin de soutenir l'apprentissage et le développement continu dans l'ensemble de l'organisation.

Revue stratégique des talents

Nous procédons également à une revue stratégique annuelle des talents. Cette priorité essentielle pour la direction générale s'inscrit dans le cadre de la planification de la succession dans l'ensemble de nos activités à travers le monde. Ces revues sont axées sur l'évaluation, l'identification et le développement des talents internes pour de futures fonctions de direction. En alignant les stratégies de gestion des talents sur les objectifs commerciaux à long terme de Pernod Ricard, nous favorisons l'agilité et l'adaptabilité nécessaires pour réussir sur un marché en constante évolution.

Former des dirigeants prêts pour l'avenir

Nous préparons les dirigeants à tous les niveaux en les dotant des compétences dont ils ont besoin pour opérer dans un environnement de marché de plus en plus complexe et volatil. Afin de renforcer notre vivier de dirigeants, nous mettons en place plusieurs initiatives :

- évaluation individuelle et opportunités de développement ;
- programmes structurés de développement collectif, tels que les initiatives de leadership « Mixers », « Shakers », etc. ; et
- développement personnel transformationnel, y compris du coaching à la demande, des programmes de mentorat mondiaux, fonctionnels et locaux, et des séminaires tels qu'EVE.

Un cadre mondial d'évaluation et de développement du leadership

Ce cadre vise à évaluer et à favoriser le développement des générations actuelles et futures de dirigeants au sein de Pernod Ricard. Il cible les salariés allant des tranches E à l'Executive Leadership Team et est géré par l'équipe Global Talent Management au Siège de Pernod Ricard. En évaluant les talents sur la base du modèle « The Way We Perform », le cadre fournit une vision globale de nos compétences, de notre potentiel de leadership, de nos forces et de nos domaines de développement. Il permet ainsi au Groupe d'accompagner les profils à haut potentiel, et de mieux préparer les talents à occuper les rôles de leadership de demain. En vue d'améliorer ce processus, Pernod Ricard collabore avec trois partenaires

mondiaux externes, qui ont conçu des évaluations de leadership et des programmes de développement sur mesure et adaptés à nos besoins. Au cours de l'exercice 2024/25, près de 150 salariés ont participé à ces initiatives.

Une plateforme mondiale unique pour favoriser l'égalité des chances et un accès équitable

Depuis son introduction en 2018, notre système unique de gestion des ressources humaines à l'échelle du Groupe a permis une approche cohérente et équitable des processus RH clés dans toutes les filiales. Cet outil garantit aux salariés et à leurs responsables un accès fiable aux informations, y compris aux détails des fonctions, au parcours professionnel, à la rémunération, aux performances et au développement.

Pernod Ricard s'engage à améliorer l'expérience collaborateur grâce à des solutions RH innovantes. En 2024, le Groupe a lancé son premier chatbot, « HR Buddy », conçu pour répondre aux questions des salariés en lien avec les initiatives annuelles relatives à la performance, aux talents et au développement. Pernod Ricard déploie en permanence de nouveaux cas d'utilisation de l'IA générative adaptés aux besoins RH et favorise ainsi l'autonomie à la fois de ses parties prenantes et de ses clients internes.

Élargir les horizons professionnels de chacun

À la suite d'un pilote concluant mené en janvier 2024, Pernod Ricard a déployé, au cours de l'exercice, « Talent Marketplace », une plateforme mondiale talents pilotée par Workday. Alimentée par l'IA, cette nouvelle plateforme fait progresser le développement basé sur les compétences et l'évolution de carrière, en offrant à tous les salariés une voie de développement professionnel ancrée dans une démarche d'égalité des chances et d'accès équitable.

« Talent Marketplace » fait correspondre les compétences actuelles et les intérêts des salariés avec un parcours de développement personnalisé qui intègre des séances de mentorat, des formations, des missions et des opportunités de carrière, le tout sur une seule et même plateforme. Transparente et équitable, cette dernière permet aux salariés d'indiquer leurs compétences, leurs intérêts et leurs expériences, d'explorer de nouveaux projets, de collaborer avec différentes équipes et d'acquérir des expériences précieuses, qui enrichiront leur parcours professionnel.

Notre principal objectif est d'élargir le champ des possibles, en veillant à ce que chacun ait accès à des opportunités de développement et de carrière, indépendamment de sa situation personnelle, de son âge et de son état de santé, entre autres caractéristiques individuelles. Dans l'optique de renforcer le déploiement de cette « Talent Marketplace », les salariés des équipes Opérations y auront accès dès le prochain exercice. En outre, nous continuerons à intégrer cette plateforme dans les unités opérationnelles où elle a déjà été lancée un an auparavant.

AMBITION N° 3 : ACCUEILLIR TOUTES LES CAPACITÉS

Chez Pernod Ricard, nous nous engageons à soutenir nos salariés tout au long de leur parcours professionnel, quelles que soient les situations de santé ou de handicap. Par le biais de notre feuille de route, nous visons à :

- sensibiliser aux handicaps ;
- soutenir les salariés en situation de handicap et adapter leur environnement de travail pour assurer leur confort et leur permettre de travailler efficacement ; et
- continuer à favoriser une culture plus empathique et plus solidaire afin d'engager et d'attirer les talents.

En nous appuyant sur les résultats de notre enquête mondiale sur les réglementations nationales en matière de handicap, nous avons accéléré les efforts déployés à l'échelle du Groupe pour promouvoir l'employabilité des travailleurs en situation de handicap. Parce que le handicap prend plusieurs formes, nous avons établi un plan de gestion du handicap (« Global Disability Framework ») sur cinq ans afin d'obtenir des changements significatifs. Ce nouveau plan mondial en faveur des personnes en situation de handicap, formalisé au cours de l'exercice, pose des bases solides et sensibilise l'ensemble du Groupe. Le sujet du handicap étant vaste et complexe, nous mettrons en place chaque année de nouvelles initiatives. Après avoir publié notre cadre global et lancé la première campagne de sensibilisation au cours de l'exercice 2024/25, nous nous concentrerons sur le déploiement des feuilles de route locales ainsi que sur les actions de sensibilisation des salariés au cours de l'exercice 2025/26. Notre objectif consiste à créer des conditions permettant à nos salariés de déclarer leur situation de handicap et à obtenir une représentation exacte de notre personnel. Nous travaillerons également à l'amélioration de l'accessibilité numérique de nos sites Internet. À compter de l'exercice 2026/27, nous adopterons une démarche d'amélioration continue et veillerons à ce que nos

politiques reflètent l'ensemble des expériences et des besoins des salariés, y compris ceux liés aux différences cognitives et neurologiques.

Il se décompose comme suit :

• **Préparation d'un cadre mondial en faveur du handicap dans l'optique de créer un environnement de travail favorable aux salariés en situation de handicaps visibles et invisibles**

Conçu pour fournir des lignes directrices globales tout en respectant les besoins et les réglementations locales, le cadre mondial en faveur du handicap (« Global Disability Framework ») présente le champ d'application et les définitions, l'engagement de Pernod Ricard, les principaux objectifs et les facteurs clés. Les filiales doivent établir leur propre plan, recommander un sponsor au sein du Comité de Direction et nommer un référent RH afin de garantir un accès facilité au dispositif pour les salariés. Pour le moment, le cadre se concentre sur la sensibilisation, la lutte contre les stéréotypes éventuels et la promotion d'une culture de l'empathie et de la sécurité psychologique, en encourageant les salariés à déclarer leur handicap s'ils le souhaitent.

Périmètre

« Par personnes handicapées on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres. »

Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, art 1, par. 2

Chez Pernod Ricard, il s'agit des personnes en situation de handicap visible et invisible ou avec des problèmes de santé diagnostiqués par un professionnel, qui ont un impact sur le travail quotidien et peuvent nécessiter (ou non) des aménagements *.

Engagement

Chez Pernod Ricard, fidèles à notre raison d'être, nous nous engageons à soutenir nos employés tout au long de leur parcours professionnel, quelles que soient les situations de santé ou de handicap qu'ils traversent, aujourd'hui comme demain.

Objectifs

Sensibiliser au cadre en faveur du handicap

Garantir un accompagnement optimal et l'accessibilité pour tous

Continuer à attirer TOUS les talents

Priorités

Sensibiliser et promouvoir une culture d'empathie et de soutien à l'égard des handicaps, et lutter contre les stéréotypes. Créer une sécurité psychologique qui encourage les salariés à déclarer leur handicap ou situation de santé, grâce à un accompagnement optimal selon leurs besoins et une évaluation de leurs capacités.

Garantir un environnement de travail inclusif et accessible pour tous (avec des aménagements si nécessaire) qui soit adapté aux besoins de chacun afin d'optimiser la santé, le bien-être et les performances.

Mettre l'accent sur les compétences et le potentiel pour garantir un processus de recrutement juste et équitable pour tous. Préparer les recruteurs et les managers à l'embauche et l'accueil de talents neurodivergents, en situation de handicap ou avec des problèmes de santé.

Leviers

Engagement de la direction et modèle de leadership

Renforcement des capacités en matière de leadership inclusif

Communication

Partenariats externes pour soutenir et accroître notre impact

* À adapter selon les spécificités locales si nécessaire, conformément à la réglementation applicable.

• **Lancement d'une campagne de sensibilisation à 360° diffusée auprès de tous nos salariés à travers le monde**

En février 2025, Pernod Ricard a lancé une campagne mondiale de sensibilisation aux situations de handicap.

It's all about ConviviABILITY

Le slogan de la campagne, « It's all about ConviviABILITY » (Tout est une question de ConviviABILITÉ), a été choisi pour ancrer le concept dans la culture et l'état d'esprit collectif de Pernod Ricard, en mettant l'accent sur les capacités plutôt que sur le handicap. Pour nous, nos salariés sont définis par leurs aptitudes, leurs compétences et ce qu'ils sont en tant qu'individus, et non par leur état de santé. « It's all about ConviviABILITY » encourage

chacun à soutenir ses collègues vivant avec un handicap ou un problème de santé, renforçant ainsi l'idée que le handicap ne définit pas la capacité.

La campagne mondiale comporte cinq affiches, qui relatent les expériences personnelles de collègues en situation de handicap, certaines ouvertement, d'autres de manière anonyme. Reconnaisant que les handicaps ne sont pas toujours visibles, ces témoignages offrent un aperçu du large spectre des handicaps sur le lieu de travail :

- déficiences visuelles ;
- déficiences auditives ;
- maladies chroniques ;
- handicaps physiques ;
- maladies neurodivergentes et cognitives ; et
- problèmes de santé mentale.

• Diffusion d'un calendrier interactif de formation au handicap

Nous avons lancé un calendrier de formation au handicap (« Disability Learning Calendar ») en avril 2025 afin de permettre à l'ensemble des filiales, des équipes RH, des managers et des salariés de mieux comprendre l'initiative ConviviABILITY chez Pernod Ricard, en les sensibilisant aux enjeux du handicap et en renforçant leurs connaissances sur le sujet en milieu professionnel.

À travers différents modules de formation, des témoignages et des conseils, ce programme apprend aux salariés comment soutenir leurs collègues en situation de handicap, adopter les bons comportements et contribuer à créer un environnement plus bienveillant pour tous. Disponible en 14 langues, il propose six modules en ligne :

- « Disability in the workplace – best practices » (Handicap sur le lieu de travail : les bonnes pratiques) ;
- « Integrating and supporting a colleague with hearing impairment » (Intégrer et soutenir un collègue malentendant) ;
- « Integrating and supporting a colleague with visual impairment » (Intégrer et soutenir un collègue malvoyant) ;
- « Integrating and supporting a colleague with reduced mobility » (Intégrer et soutenir un collègue à mobilité réduite) ;
- « Integrating and supporting a colleague with ADHD » (Intégrer et soutenir un collègue atteint de TDAH) ; et
- « Integrating and supporting a colleague with dyslexia » (Intégrer et soutenir un collègue dyslexique).

Un module spécifique est également consacré à l'intégration et au soutien des salariés autistes.

À la fin de l'exercice, plus de 5 000 modules sur le handicap avaient été complétés, totalisant plus de 1 500 heures de formation. En outre, quelque 1 200 salariés dans le monde ont suivi au moins un module de formation sur le handicap.

Cibles

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Composition hommes-femmes équilibrée au sein du Top Management ⁽¹⁾	40-60	%	2030	38	40	Cible atteinte

(1) Objectif lié au plan d'intéressement à long terme, les décisions liées aux talents et à la rémunération sont basées sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises.

Indicateurs de la CSRD

Le taux de rotation pour l'exercice est de 27,0 %, en légère hausse par rapport à l'exercice de référence 2023/24 (26,5 % à périmètre constant). Il convient de noter qu'à compter de l'exercice 2024/25, le périmètre de l'indicateur a été élargi pour inclure les contrats permanents, temporaires, saisonniers, occasionnels et d'apprentissage, alors que les données 2023/24 étaient uniquement basées sur les salariés permanents.

Chez Pernod Ricard, nous sommes très fiers de nos équipes, qui reflètent la richesse de la société et apportent des perspectives, une expertise et des atouts uniques à notre organisation. En accueillant un large éventail de talents, de compétences et d'aptitudes, nous faisons progresser notre entreprise et créons un environnement de travail où chacun peut s'épanouir et réussir.

Depuis plusieurs années, les filiales de Pernod Ricard à travers le monde prennent des mesures proactives pour renforcer l'insertion des personnes en situation de handicap dans le marché du travail. Ces efforts ne se limitent pas à nos salariés. À titre d'exemple, notre usine d'embouteillage d'ADPL (Kanpur, Inde) a accueilli plus de 100 personnes en situation de handicap depuis mars 2024, passant d'une équipe de 30 salariés à un fonctionnement en 3x8 dès octobre 2024. Ce groupe inclusif se distingue, car il présente le taux d'absentéisme le plus bas ainsi qu'une conformité presque totale aux procédures opérationnelles standards (Standard Operation Procedure, SOP).

Indicateurs et cibles

Pernod Ricard suit depuis longtemps les progrès de ses filiales en matière de handicap dans le cadre de son rapport social annuel. Compte tenu des définitions variables d'un pays à l'autre, le cadre en faveur du handicap permettra d'améliorer la cohérence et la fiabilité des rapports sur ce sujet.

En outre, nous améliorons les rapports sur le nombre de salariés vivant avec des handicaps visibles et invisibles (dans les pays où cela est possible), afin de mieux les accompagner.

Dans le respect du droit à la confidentialité, nous recommandons aux salariés de déclarer leur situation de handicap dans les systèmes RH et Santé au Travail, où leurs informations seront gérées en toute sécurité.

Ce périmètre plus large, qui englobe davantage de types de contrats dont le taux d'attrition est généralement plus important, contribue naturellement à un taux de rotation plus élevé.

Dans un souci de cohérence et de transparence, le taux de rotation basé uniquement sur les salariés permanents sera publié ultérieurement dans le document d'enregistrement universel, ce qui permettra d'effectuer des comparaisons plus précises d'une année sur l'autre, à périmètre constant.

Rotation du personnel et départs	Exercice 2024/25
Nombre de départs	5 159
Rotation du personnel (en %)	27 %

Nombre de salariés (effectif) au sein du Top Management	Exercice 2023/24		Exercice 2024/25	
	Nombre	%	Nombre	%
Femme *	219	38	229	40
Homme *	351	62	349	60

* Conformément aux exigences de la CSRD, les variations de périmètre pour l'exercice 2024/25 ne s'appliquent pas aux données publiées pour l'exercice 2023/24.

Répartition par âge des effectifs	Exercice 2024/25
Nombre de salariés (effectif) âgés de moins de 30 ans *	2 606
Salariés âgés de moins de 30 ans (en %)	14 %
Nombre de salariés (effectif) âgés de 30 à 50 ans *	11 650
Salariés âgés de 30 à 50 ans (en %)	64 %
Nombre de salariés (effectif) âgés de plus de 50 ans *	3 968
Salariés âgés de plus de 50 ans (en %)	22 %

* Conformément aux exigences de la CSRD, les variations de périmètre pour l'exercice 2024/25 ne s'appliquent pas aux données publiées pour l'exercice 2023/24.

Entretien de performance des salariés	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
% de salariés hommes ayant effectué au moins un entretien de performance	%	92	94
% de salariés femmes ayant effectué au moins un entretien de performance	%	95	95
% de salariés ayant effectué au moins un entretien de performance	%	94	94

Indicateurs S&R

GESTION DES TALENTS

Rotation du personnel et départs	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Taux de départ volontaire	%	7,8	7,2
Taux de rotation (salariés permanents)	%	15,1	17,4
Taux d'absentéisme	%	3,9	4,3

ÉGALITÉ DES CHANCES

Femmes occupant des postes de direction	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Part des femmes dans le Top Management (tranche C et supérieures)	%	38	40
Part des femmes dans les effectifs du Groupe	%	40	40
Part des femmes parmi les cadres intermédiaires	%	48	48

3.3.1.3.1.5 Promouvoir notre culture de l'apprentissage

Introduction

Chez Pernod Ricard, l'apprentissage et le développement des compétences sont essentiels à notre réussite à long terme. Ils contribuent directement à la performance de l'entreprise, à la conformité réglementaire et à l'implication des salariés. En tant que leader mondial du secteur des spiritueux, nous évoluons sur un marché en rapide mutation, un marché caractérisé par l'évolution des attentes des consommateurs, la transformation numérique et des engagements croissants en matière de durabilité et de responsabilité. Pour rester compétitifs et résilients, nous donnons la priorité à l'apprentissage continu, que nous voyons comme un catalyseur stratégique de croissance et d'innovation.

L'importance que nous accordons à l'amélioration des compétences et au développement du leadership favorise l'émergence d'équipes performantes et capables non seulement de stimuler la transformation, mais aussi de préserver notre réputation d'excellence. La promotion d'une culture de l'apprentissage favorise également la fidélisation des talents, une évolution de carrière équitable et le bien-être général de nos salariés.

Cet engagement se reflète dans notre approche structurée de l'apprentissage, qui est alignée avec les priorités de l'entreprise. Nous veillons à donner aux salariés, à tous les niveaux, les moyens de contribuer de manière significative à notre raison d'être de Créateurs de Convivialité, et ce, grâce à des programmes ciblés, des plateformes d'apprentissage numérique et des initiatives de leadership.

Ambition

La stratégie de Pernod Ricard est de fournir un environnement d'apprentissage efficace, fait de parcours qui permettent à chacun de se développer tout en constituant un portefeuille de compétences à l'échelle de l'entreprise, des compétences qui soutiennent la performance commerciale, la transformation, les engagements en matière de durabilité et la conformité réglementaire. Cette ambition est directement liée à notre stratégie élargie portant sur les ressources humaines, qui vise à faire de Pernod Ricard une organisation fondée sur les compétences et qui nous permet de renforcer notre leadership mondial dans le secteur des spiritueux. Notre Politique de formation est conçue de façon à fournir à chaque personne un accès à des opportunités qui l'inspirent, la développent et la transforment, grâce au mentorat, à une expérience terrain et à des programmes de formation de classe mondiale. En encourageant un esprit d'apprentissage continu, nous donnons à nos salariés les moyens de façonner leur propre parcours professionnel, tout en stimulant la réussite de l'entreprise et en apportant une contribution positive à nos communautés et à la planète. Nos trois ambitions clés présentées ci-dessous reflètent cette politique.

- **Ambition clé n° 1** : Doter les salariés des compétences nécessaires pour s'adapter à l'évolution des besoins commerciaux, à la dynamique du marché et à la transformation du secteur
- **Ambition clé n° 2** : Veiller à ce que tous les salariés soient formés à la conformité avec les réglementations nationale et internationale, les engagements en matière de durabilité et les directives éthiques de Pernod Ricard
- **Ambition clé n° 3** : Offrir continuellement des opportunités de développement de carrière et d'amélioration des compétences afin de favoriser la motivation, la fidélisation et la croissance des talents

Nous nous engageons à rendre les formations à la fois accessibles et efficaces. Notre approche globale mesure l'impact réel de nos efforts en matière de formation. Elle garantit la transparence des investissements dans la formation et évalue leur efficacité au moyen d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Le Groupe encourage une méthode d'apprentissage de type 70-20-10, telle que décrite ci-dessous :

- Apprentissage empirique (70 %) : formation sur le terrain, missions de courte et longue durée, rotations de postes et projets transverses.
- Apprentissage social (20 %) : mentorat, coaching, partage de connaissances entre pairs et plateformes de collaboration.
- Apprentissage formel (10 %) : formation en présentiel, apprentissage en ligne, certifications et apprentissage autodirigé.

Plan d'action et progrès

Doter les salariés des compétences nécessaires pour s'adapter à l'évolution des besoins commerciaux, à la dynamique du marché et à la transformation du secteur

Chez Pernod Ricard, le développement des compétences est étroitement lié aux priorités de l'entreprise. Les taxonomies fonctionnelles sont régulièrement mises à jour pour accompagner le contenu des formations, permettant ainsi aux salariés de rester informés et engagés. Afin d'aligner le développement des compétences sur les priorités commerciales stratégiques, l'équipe Formation globale collabore avec diverses

fonctions dans le but d'identifier les compétences émergentes, de co-concevoir des contenus pédagogiques et d'élaborer des parcours de formation pertinents.

Pernod Ricard s'engage à soutenir le développement de tous ses salariés, en évaluant leurs performances selon un calendrier annuel comportant différents jalons.

- Plan de développement individuel : dans le cadre du cycle d'évaluation annuelle des performances, chaque salarié reçoit du feedback de la part de son supérieur hiérarchique au sujet de ses performances au cours de l'exercice. À cela s'ajoutent un entretien de mi-année et un échange sur l'évolution professionnelle, qui sont autant d'occasions pour les salariés de discuter des possibilités de développement et du soutien nécessaire pour atteindre leurs objectifs de carrière.
- Compétences autodéclarées : les salariés peuvent renseigner leurs compétences – professionnelles ou personnelles – dans le Centre de carrières.
- Évaluation des écarts de compétences : pour mesurer les progrès et fixer les niveaux de compétence attendus pour chaque fonction, les Académies du Groupe permettent aux salariés d'atteindre les niveaux requis. Nos programmes mondiaux offrent une approche flexible et personnalisée du développement des compétences.

Par ailleurs, notre plateforme d'apprentissage pilotée par l'IA recommande des cours auxquels les salariés peuvent s'inscrire selon leurs fonctions, leurs intérêts, l'évaluation de leurs compétences et leurs objectifs de carrière. Ils peuvent également acquérir de l'expérience pratique grâce à des rotations de postes, des projets transverses et des missions de longue durée. Enfin, nos programmes de mentorat et de coaching facilitent davantage le partage des connaissances.

Ensemble, ces initiatives permettent d'établir une cohérence entre les compétences et la stratégie évolutive de Pernod Ricard, renforçant ainsi notre agilité face aux transformations du marché. De plus, en intégrant efficacement de nouvelles méthodes de travail et capacités, elles sont un catalyseur d'efficacité et de compétitivité. En identifiant et en comblant, de manière proactive, les écarts en matière de compétences, nous préparons les salariés à assumer des fonctions déterminantes, ce qui permet d'améliorer leur employabilité, de faciliter la mobilité interne des talents et de réduire le niveau de dépendance aux recrutements externes.

Pernod Ricard propose un catalogue de formation vaste et complet, incluant :

- des programmes de développement du leadership, y compris du coaching et des feedbacks à 360° ;
- des formations en management et sessions de montée en compétences ;
- des formations en matière de conformité axées sur les standards et les normes d'éthique du secteur ;
- des formations fonctionnelles visant à développer les compétences techniques clés propres à chaque métier ;
- des formations aux technologies visant à améliorer la culture numérique et les compétences logicielles ;
- des activités de développement des compétences personnelles, telles que la communication, la collaboration et l'intelligence émotionnelle ; et
- des activités de développement des compétences de résolution de problèmes, y compris le *design thinking* et la pensée critique.

Conduite de la transformation numérique : Programmes de formation axés sur l'IA générative

Dans le cadre de notre engagement continu en faveur de la transformation numérique, Pernod Ricard a conçu et déployé à l'échelle mondiale des programmes de formation d'acculturation à l'IA générative (GenAI) complets. Grâce à ces initiatives, plus de 2 600 personnes ont déjà été formées, toutes zones géographiques et fonctions confondues. Elles permettent ainsi à nos salariés d'acquérir les compétences nécessaires pour exploiter efficacement les outils d'IA. En favorisant l'appropriation de ces technologies, elles encouragent l'innovation, renforcent la productivité, et garantissent une utilisation responsable de l'intelligence artificielle.

En complément de ces initiatives, des sessions « AI Discovery for All » (L'IA pour tous) ont été mises en place afin de familiariser les salariés à l'IA, ses applications et ses techniques de prompts. Ces sessions visent également à démontrer comment la GenAI peut rationaliser certaines tâches et stimuler la productivité, grâce à des cas d'usage concrets.

Enfin, des sessions « Unlock Your Superpowers » (Laissez libre cours à vos superpouvoirs) permettent aux salariés d'intégrer la GenAI dans diverses fonctions et de développer leurs compétences en matière de résolution de problèmes en faisant appel à cette technologie pour trouver des solutions innovantes.

Gestion du chiffre d'affaires : une approche stratégique pour maximiser la croissance

La gestion de la croissance du chiffre d'affaires (*Revenue Growth Management*) est une stratégie globale destinée à maximiser les recettes et à améliorer la rentabilité, grâce à la gestion efficace de quatre piliers stratégiques : Fixation des prix, Promotions, Conditions commerciales et Gestion du mix. Conçue de manière à optimiser le chiffre d'affaires, cette approche permet d'assurer une croissance et une rentabilité durables.

Cette année, le Groupe a atteint un jalon clé, avec 1 000 salariés formés au cours des cinq dernières années, dans différents départements, parmi lesquels la vente, le marketing et l'analyse commerciale. Cet effort souligne l'engagement de Pernod Ricard à doter ses collaborateurs des compétences et des connaissances nécessaires pour atteindre l'excellence sur le plan commercial.

Renforcement de la cybersécurité

Afin de réduire l'exposition des systèmes de production critiques aux risques de cybersécurité, nous avons sensibilisé plus de 2 500 salariés aux questions de cybersécurité des systèmes de contrôle industriel.

Engager sur la durabilité

Pernod Ricard propose des formations internes sous forme de MOOCs et d'ateliers interactifs pour sensibiliser ses salariés aux principaux enjeux de durabilité. Les modules en ligne offrent une introduction à notre feuille de route S&R 2030 et couvrent des thématiques spécifiques telles que les achats responsables, les emballages durables ou la consommation responsable. En complément, et afin de favoriser un engagement plus approfondi, nous avons développé « The Good Fresk », un atelier collaboratif conçu en interne et adapté à notre chaîne de valeur. Cet atelier d'intelligence collective permet aux salariés de mieux comprendre les enjeux sociaux et environnementaux liés à notre activité et la manière dont notre stratégie S&R y répond.

Constitution d'un vivier de leaders solides et prêts pour l'avenir

Pernod Ricard favorise un environnement de croissance dynamique non seulement pour ses talents, mais aussi pour ses dirigeants, actuels et futurs. Chaque année, la Pernod Ricard University déploie plusieurs programmes de développement du leadership. Au cours de l'exercice, deux programmes ont eu un impact particulier :

« Mixers » : une formation suivie par 36 participants de différents pays et filiales, qui s'est concentrée sur le développement de l'agilité, de l'adaptabilité et d'autres compétences, pour se préparer à divers rôles au sein de l'organisation et découvrir leur propre identité de leader.

« Shakers » : un programme auquel 31 hauts responsables ont participé. À cette occasion, ils ont pu renforcer leur identité de dirigeant, en stimulant la réflexion stratégique, l'innovation et la capacité à diriger dans l'incertitude, et en mettant l'accent sur la vision à long terme et l'impact sur l'organisation.

Soutien aux jeunes salariés des Affaires Publiques

Pernod Ricard s'engage à soutenir les jeunes salariés des Affaires Publiques via un nouveau programme de mentorat avec des leaders expérimentés du Groupe dans ce domaine. Ce programme d'une année vise le développement des compétences centrales pour leurs fonctions, comme la gestion des parties prenantes, la collaboration intrasectorielle, le cadre réglementaire et la communication. Il comprend également des séances de formation organisées par des conseillers expérimentés, des moments de partage d'expériences, ainsi qu'une étude de cas individuelle finale présentée aux mentors et aux autres participants, qui vient ponctuer le programme.

Veiller à ce que tous les salariés soient formés à la conformité avec les réglementations nationale et internationale, les engagements en matière de durabilité et les directives éthiques de Pernod Ricard

Dans le cadre de leur processus d'intégration, tous les salariés de Pernod Ricard bénéficient d'une formation de base en matière d'éthique et de conformité. L'objectif étant de s'assurer qu'ils comprennent dès le départ les normes éthiques et les exigences réglementaires de l'entreprise. Par la suite, tout au long de leur carrière, ils suivent régulièrement des formations de mise à niveau, afin de renforcer ces principes et de rester informés de l'évolution des réglementations. En complément, les salariés occupant des fonctions spécifiques dans des domaines tels que la vente, le marketing ou la finance se voient dispenser une formation spécialisée adaptée à leurs responsabilités, ce qui leur permet d'acquérir les connaissances nécessaires pour relever efficacement les défis de conformité propres à leur secteur d'activité.

Cette approche globale garantit une conformité totale à la réglementation et encourage des pratiques commerciales éthiques plus solides, grâce à l'application systématique du Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard et des politiques et directives en matière de promotion d'une consommation responsable. En améliorant la compréhension des salariés quant aux obligations de conformité et aux responsabilités éthiques, nous renforçons la responsabilisation et la sensibilisation, permettant ainsi de réduire au minimum les fautes professionnelles et les infractions réglementaires.

Suivi de la formation en matière de conformité et d'éthique

Chez Pernod Ricard, l'une des priorités permanentes, propre à notre culture d'entreprise, consiste à s'assurer que les formations en ligne obligatoires sur la conformité et l'éthique sont suivies dans leur intégralité. Chaque nouveau salarié du Groupe se voit automatiquement attribuer un parcours de formations obligatoires par le biais de notre Système de gestion des formations. Des rappels automatiques lui sont envoyés s'il ne finalise pas les formations dans les délais indiqués. Nos équipes Formation suivent constamment les progrès des salariés, en utilisant des données en temps réel dans des tableaux de bord pour s'assurer que les différentes filiales maintiennent leur niveau de réalisation. Grâce à l'engagement assidu de tous, le taux moyen d'achèvement des formations en ligne obligatoires s'élève à 96 %.

Lancement de nouveaux modules de formation en ligne sur la santé et la sécurité

Chez Pernod Ricard, la sécurité des salariés est également une priorité absolue. Au cours de l'exercice, nous avons lancé deux modules de formation en ligne attrayants et ludiques qui plongent les salariés non industriels dans des scénarios réalistes. Les modules leur permettent d'identifier les risques et de signaler les quasi-accidents, ce qui favorise un environnement de travail sûr pour tous. Deux nouveaux modules sur l'évaluation des risques et les enquêtes sur les incidents suivront prochainement.

Offrir continuellement des opportunités de développement de carrière et d'amélioration des compétences afin d'encourager la motivation, la fidélisation et le développement des talents

Le Plan de développement individuel des salariés est adapté à leurs performances, à leurs capacités et à leur potentiel, sur la base des recommandations de leurs supérieurs hiérarchiques. Ces recommandations s'appuient sur les discussions menées avec les salariés au sujet de leurs ambitions professionnelles et de leurs possibilités d'évolution, lors des entretiens d'évaluation annuels et de mi-année, et des entretiens de carrière. La Pernod Ricard University propose des programmes d'apprentissage propres à chaque fonction ainsi que des formations à la demande pour soutenir les évolutions de carrière.

Nos programmes de développement du leadership mettent à contribution les employés à haut potentiel dans le cadre de missions stratégiques, de programmes de formation à destination des cadres, de projets transverses, et de sessions de mentorat et de coaching. Nous proposons également une plateforme de coaching en ligne et des programmes de mentorat, ainsi que du contenu de formation à la demande sur des plateformes numériques telles que Coursera et une bibliothèque de connaissances, ce qui permet d'offrir aux salariés des contenus à jour et de choix.

Cette approche a pour but de stimuler la fidélisation et la motivation des talents, en veillant à ce qu'ils se sentent valorisés et soutenus dans leur évolution de carrière. Elle renforce également notre vivier de talents internes, améliore l'agilité et l'employabilité des salariés en leur permettant de rester à la pointe des tendances du secteur et des besoins de l'entreprise, et réduit les coûts liés aux recrutements externes grâce au renforcement des compétences en interne.

Indicateurs et cibles

Cibles

Le tableau suivant démontre l'efficacité de nos politiques et actions en matière de formation des salariés. Il donne un aperçu clair de notre engagement en faveur d'un développement continu et de pratiques responsables dans nos effectifs.

Cible	Ambition	Unité	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Proposer à tous les collaborateurs au moins une formation par an	100 %	%	99	100	Cible atteinte

« Talent Marketplace » : favoriser l'apprentissage et le développement chez Pernod Ricard

Pernod Ricard s'engage à promouvoir une culture d'apprentissage et de développement continu. Le lancement de « Talent Marketplace », une place de marché des talents fonctionnant grâce à Workday marque une étape importante de cet objectif. La plateforme permet aux salariés de prendre en main leur parcours professionnel et de développement, en construisant un ensemble de compétences unique basé sur leurs acquis et enrichi par de nouvelles aptitudes. Les compétences constituent en effet un langage commun qui relie tous les aspects du cycle de vie et de développement du salarié.

La « Talent Marketplace » basée sur l'IA fait correspondre les compétences et les intérêts des salariés avec des opportunités de formation, des missions, des pairs et des offres d'emploi adaptés à leurs profils, créant ainsi une expérience personnalisée. Les collaborateurs peuvent ainsi trouver plus facilement des opportunités qui correspondent à leurs aspirations professionnelles.

Avec une attention particulière portée à l'équité et à la transparence, la plateforme promeut l'égalité des chances pour l'ensemble des salariés, en favorisant un environnement propice à l'épanouissement de chacun.

Depuis le lancement mondial en septembre 2024 ⁽¹⁾ :

- 74 % des salariés s'y sont connectés au moins une fois ;
- 63 % ont déclaré plus de 10 compétences souhaitées ;
- 92 missions ont été créées ; et
- 171 collaborations entre pairs sont en cours.

Nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs de contenu de premier plan, tels que Coursera

Dans le cadre de l'engagement de Pernod Ricard en faveur de l'apprentissage continu et de l'employabilité durable, le Groupe s'est associé à Coursera, leader dans le paysage des plateformes d'apprentissage en ligne, pour offrir à ses salariés un catalogue complet de formations provenant d'universités et d'entreprises de premier plan aux quatre coins du monde. Avec plus de 13 000 cours disponibles dans 49 langues, les collaborateurs peuvent développer leurs compétences et gagner en confiance à leur rythme.

Le lancement de « Talent Marketplace » ainsi qu'une note d'expérience Coursera élevée – 4,6/5 parmi les apprenants de Pernod Ricard – ont considérablement stimulé l'engagement sur cette plateforme de formation en ligne, avec un taux d'inscription en augmentation de 31 % et un nombre d'apprenants uniques en hausse de 16 % par rapport à l'année précédente.

⁽¹⁾ Hors Cuba et Kazakhstan.

Indicateurs de la CSRD

HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ

Indicateurs de formation et de développement des compétences	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Nombre total d'heures de formation	heures	485 901	416 606
Nombre total d'heures de formation – Femmes ⁽¹⁾	heures	184 468	169 366
Nombre total d'heures de formation – Hommes ⁽¹⁾	heures	301 433	247 240
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	heures/salarié	25	21
Nombre moyen d'heures de formation par salarié – Femmes	heures/salarié	N/A	21
Nombre moyen d'heures de formation par salarié – Hommes	heures/salarié	N/A	21

(1) Les formations sont accessibles à tous les salariés, indépendamment des critères protégés tels que le genre. Le nombre total d'heures de formation suivies peut refléter à la fois des choix individuels, les salariés pouvant accéder librement à des ressources ouvertes, mais également les exigences ou recommandations de l'organisation, basées sur la fonction du salarié, l'évaluation de ses compétences, les priorités de l'entreprise et les objectifs de carrière.

3.3.1.3.1.6 Offrir une rémunération et des avantages équitables

Introduction

Chez Pernod Ricard, nous pensons que les conditions de travail constituent les fondations d'une main-d'œuvre épanouie et engagée. Nos packages de rémunération compétitifs sont conçus pour attirer et fidéliser une main-d'œuvre diversifiée, dynamique et hautement qualifiée. Pour que nos salariés se sentent valorisés et reconnus, nous leur offrons non seulement une rémunération attrayante, mais aussi des avantages compétitifs qui les accompagnent à différents moments de leur vie.

Notre engagement en faveur d'une rémunération équitable va au-delà du respect des normes juridiques et éthiques : il reflète notre volonté de promouvoir l'équité, de réduire les disparités et de favoriser une culture de développement et de réussite pour tous. En garantissant des moyens de subsistance et en encourageant la résilience économique locale, nous renforçons nos objectifs de durabilité et créons de la valeur à long terme pour nos actionnaires.

Des conditions de travail équitables et favorables, y compris une rémunération et des avantages sociaux appropriés, renforcent le bien-être des salariés en réduisant le stress et en améliorant la qualité de vie, ce qui, à son tour, accroît la satisfaction au travail et le moral des collaborateurs et se traduit par une augmentation de la productivité et des performances. Des packages de rémunération compétitifs sont essentiels pour attirer et fidéliser les meilleurs talents et garantir une main-d'œuvre stable et qualifiée. En outre, des salaires décents contribuent à la stabilité économique, en permettant aux employés de soutenir les économies locales et de stimuler la croissance globale.

Ambition

La stratégie du Groupe est centrée sur la réalisation d'une croissance rentable à long terme, grâce à des activités menées de manière responsable et dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires. Nos objectifs sont les suivants :

- aligner la rémunération sur les performances à court et long terme, en encourageant les cadres, via un plan d'intéressement fondé sur des actions, à soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise et à assurer l'avenir à long terme ;
- attirer, développer et fidéliser les talents, en offrant des conditions de travail compétitives, une politique de rémunération équitable et attrayante et un ensemble solide d'avantages sociaux ;
- offrir une rémunération et des avantages alignés sur les pratiques du marché, adaptés aux compétences et aux performances individuelles, et créer des packages de rémunération simples, significatifs et motivants ;

- aller au-delà de la rémunération et des avantages sociaux, en encourageant l'engagement des collaborateurs grâce à un ensemble significatif de programmes reconnaissant les accomplissements, récompensant les performances élevées et offrant des plans d'actionnariat salarié et des avantages adaptés aux employés et aux personnes dont ils ont la charge. Toutes les décisions en matière de rémunération et d'avantages sociaux respectent les conventions collectives et réglementations locales ainsi que les pratiques du marché ; et
- offrir un portefeuille d'avantages sociaux qui réponde aux besoins des salariés à différentes étapes de leur vie, en leur proposant un large éventail de solutions de bien-être, de flexibilité et de protection financière afin de garantir leur tranquillité d'esprit et celle des personnes à leur charge.

En considérant ses salariés comme des investisseurs de temps, d'énergie et de talent – et non comme une charge financière – Pernod Ricard favorise une expérience plus motivante pour ses collaborateurs, renforce sa marque employeur et améliore ses performances financières.

Plan d'action et progrès au cours de l'exercice 2024/25

Classification des emplois / Rémunération compétitive

Notre système mondial de classification des emplois est conçu pour favoriser la croissance et la mobilité des talents au sein des filiales et différentes zones géographiques. En nous alignant sur les pratiques du marché, nous garantissons une rémunération juste et compétitive pour chaque fonction. Cela permet également de renforcer la transparence et de responsabiliser les salariés qui peuvent ainsi prendre en main leur carrière, ce qui multiplie leurs opportunités de développement et de réussite à long terme.

Nous veillons à la compétitivité de notre politique en matière de rémunération et d'avantages sociaux, en l'étalonnant régulièrement en fonction des marchés locaux pertinents, sur la base d'enquêtes externes menées par des sociétés spécialisées. Les décisions en matière de rémunération suivent une approche fondée sur la performance, récompensant les salariés en fonction de leurs résultats (« quoi ») et de leurs comportements (« comment »). Elles visent à ce que les récompenses et la reconnaissance soient fermement liées aux contributions individuelles des salariés et aux résultats de l'entreprise, en associant des composantes fixes et variables (en raison de la structure de rémunération). Ces actions s'appliquent à tous les salariés permanents et sont menées chaque année.

Par ailleurs, le Groupe cherche à s'améliorer en permanence, en élaborant des programmes de formation pour les managers et les employés visant à renforcer la compréhension des questions de rémunération, en parfaite conformité avec les initiatives plus larges en matière de transparence des rémunérations.

Équité salariale et égalité des genres

Par sa stratégie, Pernod Ricard cherche à garantir que tous les salariés sont traités de manière juste et équitable, à compétences et expérience égales, et s'engage à maintenir l'équité salariale des genres à travers le Groupe.

Pour mesurer cela, nous menons des audits à l'échelle du Groupe et dans chaque filiale, afin d'identifier les facteurs et les causes profondes des écarts de rémunération entre les genres que nous avons identifiés. Cette démarche est renforcée par une révision systématique et à long terme des rémunérations et par des initiatives locales en faveur de l'équité salariale des genres, y compris l'augmentation des salaires les plus bas pour combler les écarts à l'échelle mondiale. Nous identifions également les biais potentiels dans les processus de gestion des talents et des performances au niveau local, et y remédions par des actions pertinentes dans des domaines tels que les politiques de recrutement, les stratégies de promotion et de fidélisation, l'évaluation et le développement des employés, et les structures de rémunération à la performance. Ces actions s'appliquent à tous les salariés permanents et sont déployées chaque année.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe a réalisé son analyse annuelle de l'équité salariale des genres avec l'aide d'une société externe spécialisée. Cette analyse a permis de mesurer :

- l'écart de rémunération brute, à savoir la différence entre la rémunération moyenne arithmétique des hommes et celle des femmes ; et
- l'écart de rémunération ajusté, à savoir la différence de rémunération entre les hommes et les femmes, en tenant compte de facteurs clés tels que le grade et la performance, deux éléments qui peuvent exercer une influence significative sur le niveau de rémunération.

Salaire décent

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons veillé à ce que la rémunération de tous les salariés respecte ou dépasse les exigences légales et réglementaires minimales applicables, et soit conforme aux accords négociés avec les syndicats légalement enregistrés. Les partenariats et les coalitions sectorielles nous permettent de surveiller les pratiques des autres entreprises en matière de salaires et d'améliorer l'approche de Pernod Ricard de façon progressive et continue. Qui plus est, nous développons actuellement la définition du salaire décent chez Pernod Ricard, intégrant à la fois le salaire minimum à respecter et les objectifs de salaire adéquat, et réalisons des évaluations. Ces actions s'appliquent à tous les salariés permanents. Nos travaux sur le salaire minimum ont débuté au cours de l'exercice 2024/25 et une attention particulière sera donnée à la fixation d'objectifs de salaire adéquat au cours de l'exercice 2025/26.

Avantages sociaux

Pernod Ricard veille à ce que les avantages sociaux répondent aux normes locales et mondiales, tout en restant compétitifs. Compte tenu de l'éventail de réglementations sociales, fiscales et juridiques en vigueur dans les différents pays, notre portefeuille de prestations est adapté à chaque territoire, afin de garantir la cohérence et la pertinence au regard des cadres locaux. Afin de s'aligner sur les réglementations locales et les pratiques du marché, le Groupe procède tous les trois ans à un inventaire des avantages sociaux dans l'ensemble de ses filiales. Ce bilan contribue à la définition d'objectifs pour certains avantages sociaux. Réalisée pendant l'exercice 2024/25, l'évaluation la plus

récente a démontré que Pernod Ricard respecte la législation locale et propose une offre compétitive, et que la majorité de ses filiales s'alignent aux pratiques du marché, voire les dépassent. Cette évaluation a également mis en évidence l'importance que nous accordons au bien-être, notamment par le biais d'initiatives et de programmes sur le bien-être social et émotionnel.

Transparence salariale

Le Groupe continue de renforcer son cadre de rémunération, en veillant à ce que tous les salariés se sentent rémunérés de manière équitable aussi bien en interne qu'en externe. Grâce à cette approche et à une communication permanente, en particulier lors des campagnes de rémunération, Pernod Ricard répond de manière transparente au besoin croissant des collaborateurs de comprendre comment sont prises les décisions en matière de rémunération. Le travail sur la transparence des salaires dans les filiales du monde entier est en cours, et il s'agira clairement d'une de nos priorités dans les années à venir.

Intéressement à court et long terme

Le plan annuel d'intéressement à court terme de Pernod Ricard pour les cadres dirigeants lie les récompenses à la fois aux performances individuelles et aux résultats collectifs au niveau du Groupe et à l'échelle locale. Il comprend également des critères de performance en matière de durabilité, ce qui renforce l'engagement du Groupe en faveur de sa stratégie S&R.

Quant au plan d'intéressement à long terme, il offre aux membres du Comité Exécutif et à la Direction Générale la possibilité de détenir des actions, alignant ainsi les récompenses sur les intérêts des actionnaires. Les actions attribuées sont soumises à des conditions de performance, dont 20 % sont liées à des objectifs de durabilité. Pour plus d'informations, voir la section 2.6 « Rapport de rémunération » (sous-section 2.6.2 pour les intéressements à court terme et 2.6.5 pour les intéressements à long terme).

Pernod Ricard revoit actuellement ses indicateurs clés de performance relatifs aux salariés et à l'égalité des chances afin d'adapter les indicateurs de performance futurs face à l'évolution des priorités stratégiques et du paysage juridique et réglementaire.

Protection sociale et couverture santé

Les salariés bénéficient d'un plan de protection sociale couvrant des risques majeurs tels que le décès et l'invalidité, avec des prestations équivalentes à au moins une année de salaire fixe.

Promouvoir le bien-être et la qualité de vie

Nous privilégions des espaces de travail qui favorisent la collaboration, le bien-être et la connexion personnelle. « The Island », notre immeuble phare à Paris, inspire la convivialité, notamment par sa conception, puisqu'il offre des espaces de travail diversifiés et flexibles, des services de bien-être et respectent les normes environnementales et de bien-être certifiées HQE. Nous soutenons également le travail flexible et le travail à distance pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Plan d'actionnariat salarié

Lancé en 2019, le plan d'actionnariat « Accelerate » permet aux salariés de devenir actionnaires de Pernod Ricard à des conditions préférentielles, favorisant le sentiment d'appartenance et l'alignement sur la performance du Groupe. L'édition 2022 a couvert 24 marchés, avec 80 % des salariés éligibles et un taux de participation de 45,7 %.

Indicateurs et cibles

Cibles

Pernod Ricard a fixé les cibles ci-dessous pour guider les actions visant à garantir que les rémunérations et les avantages sociaux offrent un environnement de travail qui nous permet d'attirer les meilleurs talents et de réaliser une croissance rentable à long terme.

Cible	Ambition	Horizon temporel	Unité	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Maintenir une équité salariale des genres	< 1 %	Chaque année	%	1,64	1,63	Conforme au plan
Offrir une couverture d'assurance à tous les salariés	100 %	Chaque année	%	98	98	Conforme au plan

Indicateurs S&R

Le tableau ci-dessous montre nos performances dans les domaines clés liés à la rémunération et aux avantages sociaux des salariés. Il reflète notre engagement permanent en faveur de l'équité et d'un soutien complet à notre main-d'œuvre.

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Écart salarial des genres (données ajustées)	%	1,64	1,63
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	94

* Conformément aux exigences de la CSRD, les variations de périmètre pour l'exercice 2024/25 ne s'appliquent pas aux données publiées pour l'exercice 2023/24.

Indicateurs de la CSRD

	Exercice 2024/25
Écart salarial des genres (données non ajustées)	-2,67 %
Ratio de rémunération (élevé à médian)	44,2
% du personnel rémunéré en dessous du salaire de référence	0 %

3.3.1.3.1.7 Promouvoir un dialogue social ouvert et constructif

Introduction

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe a une grande tradition de dialogue social et promeut la liberté d'association. Nous sommes fermement convaincus de l'importance de favoriser un environnement professionnel qui offre des conditions de travail optimales. Notre engagement en faveur d'un dialogue social ouvert et constructif ne se limite pas à suivre une procédure définie. Il s'agit en effet de créer un lieu de travail dynamique et collaboratif, où chaque voix est entendue et valorisée.

Nous créons des opportunités pratiques de dialogue ouvert par le biais de sessions de feedback régulières, de consultations structurées et de canaux de communication permettant aux salariés et aux managers d'échanger sur des sujets importants. Nous mettons l'accent sur la résolution collaborative des problèmes et veillons à ce que nos décisions reflètent la diversité des points de vue.

Indicateurs

Indicateurs de la CSRD

Le Groupe opère à l'échelle mondiale et plus de 60 % de ses effectifs se situe en dehors des pays de l'EEE. Le pourcentage global du nombre total de salariés couverts par des conventions collectives, qui s'élève à 43 % pour l'exercice 2024/25, reflète donc la part des salariés non européens dans notre organisation.

Salariés couverts par des conventions collectives	Exercice 2024/25
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	43

Conventions collectives et dialogue social par pays (pour les pays comptant plus de 50 salariés et représentant plus de 10 % de l'effectif total)

	Exercice 2024/25	
	Couverture de négociations collectives	Dialogue social
Taux de couverture	Salariés – EEE	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement)
0 % - 19 %	N/A	N/A
20 % - 39 %	N/A	N/A
40 % - 59 %	N/A	N/A
60 % - 79 %	N/A	N/A
80 % - 100 %	France	France

3.3.1.3.1.8 Mesures de lutte contre la violence, le harcèlement et d'autres violations graves des droits humains

Introduction

Chez Pernod Ricard, nous pensons que chaque salarié mérite de travailler dans un environnement où il se sent en sécurité, protégé, respecté et valorisé. La violence et le harcèlement ne constituent pas uniquement des violations des droits humains, mais remettent en cause les fondements mêmes de notre culture d'entreprise. Notre vision : offrir des lieux de travail où le respect de la dignité humaine est au cœur de pratiques commerciales durables et inspire notre lutte contre la discrimination, la violence, le harcèlement, le travail forcé, la traite des êtres humains et le travail des enfants.

Protéger tous les salariés et assurer leur sécurité, leur sûreté, leur bien-être et leur productivité est déterminant pour Pernod Ricard, car si des problèmes surviennent, ils sont susceptibles de causer de graves dommages physiques et psychologiques, de fragiliser la confiance et de créer un environnement de travail toxique. C'est pourquoi, guidés par les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et par les conventions de l'Organisation internationale du Travail (OIT) telles que la Convention n° 190 sur la violence et le harcèlement (2019) et la Convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants (1999), nous luttons de manière proactive contre ces graves violations des droits humains. En intégrant ces principes dans nos politiques, nous créons un environnement de travail sûr, respectueux et ouvert. Cet engagement nous permet non seulement de protéger nos salariés, mais aussi d'améliorer la réputation de notre marque, de garantir le respect de la législation et de soutenir notre raison d'être de Créateurs de convivialité, conformément à nos valeurs fondamentales de respect et d'inclusion.

La Politique sociale Groupe de Pernod Ricard traite explicitement des points suivants :

- la traite des êtres humains, le travail forcé ou travail obligatoire et le travail des enfants ; et
- les mesures visant à éliminer la discrimination fondée sur des facteurs tels que la religion, l'apparence physique, la nationalité, l'origine sociale ou ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle, le genre, l'état civil, l'âge, les opinions politiques ou le fait que nos salariés consomment ou non de l'alcool.

Tous nos employés doivent montrer l'exemple et appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement ou d'atteinte grave aux droits humains. En promouvant, de manière active, une culture du respect et de la responsabilité, ils contribuent à créer un environnement où chacun se sent valorisé et protégé.

Pernod Ricard considère ses salariés comme des parties prenantes. En outre, le Groupe reconnaît qu'il relève 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 à travers le monde. Dans ce sens, l'adhésion à des normes internationalement reconnues et la résolution de toute faille, de quelque type qu'elle soit, sont nécessaires.

Ambition

Notre ambition première est de garantir un environnement de travail sûr et respectueux, exempt de toute forme de violence, de harcèlement, de discrimination ou d'autres violations graves des droits humains, afin de protéger le bien-être et la dignité de nos salariés.

Ainsi, nos trois ambitions clés sont les suivantes :

- **Ambition clé n° 1** : Intégrer nos principaux engagements stratégiques dans tous les processus RH
- **Ambition clé n° 2** : Sensibiliser et responsabiliser nos effectifs
- **Ambition clé n° 3** : Signaler les incidents et y remédier

Processus de lutte contre la violence et le harcèlement

La violence et le harcèlement sur le lieu de travail ne portent pas uniquement préjudice aux personnes concernées ; ils nuisent aussi à la santé globale de notre organisation. De tels comportements fragilisent la confiance, impactent le moral des collaborateurs et entravent la productivité. Chez Pernod Ricard, nous reconnaissons que la lutte contre la violence et le harcèlement est essentielle au maintien d'un environnement de travail positif et productif. En encourageant une culture du respect, de la sûreté et de la sécurité, nous protégeons le bien-être de nos salariés, améliorons la réputation de notre marque et garantissons l'efficacité opérationnelle. Cet engagement s'aligne sur nos valeurs fondamentales de respect et d'inclusion et soutient notre raison d'être de Créateurs de convivialité. C'est pourquoi ce sujet est abordé dans notre Politique sociale Groupe.

Dans le cadre du processus de lutte contre la violence et le harcèlement, nous formulons plusieurs engagements :

- **Respecter les lois et les normes éthiques** : Notre Politique sociale Groupe s'aligne sur les législations nationale et internationale, y compris la Convention n° 190 de l'OIT sur la violence et le harcèlement (2019). Nous nous engageons à respecter ces normes afin de protéger nos salariés. Cela inclut le respect de l'ensemble des législations applicables, la mise en œuvre des meilleures pratiques et d'assurer une veille juridique continue, afin de nous assurer que nos politiques sont et restent efficaces et d'actualité.
- **Promouvoir un environnement de travail sûr et sécurisé** : Nous nous engageons à créer un lieu de travail où la violence et le harcèlement ne sont pas tolérés. Cela implique de mettre en œuvre des mesures de sécurité globales, de procéder à des évaluations régulières des risques et de veiller à sensibiliser les salariés aux comportements considérés comme de la violence et du harcèlement. Notre objectif est de créer un espace où chacun se sent en sécurité et se concentre sur son travail sans la moindre crainte.
- **Soutenir les victimes** : Nous comprenons l'impact profond que peuvent avoir la violence et le harcèlement sur les individus. Nous proposons des mécanismes de signalement confidentiels et des services de conseil destinés à soutenir les victimes. Notre objectif est d'offrir un environnement sûr et favorable leur permettant de s'exprimer sans peur ni crainte de représailles. Nous nous engageons à écouter leurs préoccupations, à leur fournir l'assistance nécessaire et à veiller à leur bien-être.
- **Former et sensibiliser** : Nous proposons des programmes de formation et de sensibilisation pour informer nos salariés sur les formes que revêtent la violence et le harcèlement et les doter de différents outils pour les prévenir. Le savoir, c'est le pouvoir, et nous souhaitons donner ce pouvoir à nos collaborateurs. Ainsi, nos programmes de formation portent sur des sujets tels que la reconnaissance des signes de violence et de harcèlement, la compréhension de l'impact de ces comportements et les mesures à prendre pour y répondre efficacement. Nous soulignons également l'importance de l'intervention des témoins et encourageons les salariés à aider leurs collègues à créer un lieu de travail sûr, où chacun se sent respecté.
- **S'assurer de l'engagement de la direction** : Nos dirigeants s'engagent à respecter les principes de cette politique et à montrer l'exemple. Ils sont les défenseurs d'un lieu de travail sûr et respectueux. À ce titre, ils doivent appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard de la violence et du harcèlement et promouvoir activement une culture du respect, afin de favoriser un environnement où chacun puisse se sentir valorisé et protégé.

Processus de due diligence en matière de droits humains

En tant que Créateurs de convivialité, Pernod Ricard s'engage en faveur de la durabilité sociale et se concentre sur la création d'un monde équitable, empreint de sûreté et de sécurité, respectueux et protecteur des salariés ainsi que des autres parties prenantes.

Cet engagement consiste notamment à obtenir de meilleurs résultats non seulement pour nos salariés, mais aussi pour les différents travailleurs et communautés tout au long de notre chaîne de valeur, en veillant à ce que chacun puisse s'épanouir.

Guidés par les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, nous visons à intégrer la *due diligence* en matière de droits humains dans l'ensemble de nos activités.

Le respect de la dignité humaine ainsi que la lutte contre le travail forcé, la traite des êtres humains et le travail des enfants sont au cœur de nos pratiques commerciales durables.

Fort d'une présence mondiale comprenant 94 sites de production, y compris les vignobles et les sites de culture de l'agave, ainsi que des activités de production telles que la distillation, l'embouteillage, le vieillissement et la vinification, Pernod Ricard peut être exposé à des risques tels que le travail des enfants, le travail forcé et d'autres formes de violations graves des droits humains. Bien que leur probabilité soit très faible, il est essentiel pour nous de traiter et d'éliminer ces risques de manière proactive.

Outre des mesures dans ce sens, notre Politique sociale Groupe vise à mettre en place une procédure efficace et aboutie qui garantisse un désengagement et une remédiation responsables si un cas de travail des enfants ou de travail forcé est identifié. Il s'agit notamment d'adopter une approche globale visant à sortir l'enfant en question du travail de manière responsable et à garantir son retour et sa réintégration, en toute sécurité, dans les systèmes éducatifs et sociaux appropriés.

La Politique sociale Groupe de Pernod Ricard définit le cadre de la prévention et de la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants au sein de nos activités, en se concentrant en particulier sur nos propres salariés. Il convient de souligner que nous aborderons les questions graves de droits humains relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur et aux communautés affectées dans des politiques distinctes.

Plan d'action et progrès

Afin de prévenir ou d'atténuer les impacts négatifs sur notre personnel et de remédier aux impacts matériels réels, nous avons mis en œuvre ou prévoyons de mettre en œuvre les actions ci-dessous.

1. Intégrer nos principaux engagements stratégiques dans tous les processus RH

Afin de garantir l'adhésion aux principes de Pernod Ricard à l'échelle mondiale et la mise en place de processus appropriés, nos principaux engagements stratégiques seront intégrés dans les processus RH de tous les pays où nous opérons, et ce pour l'ensemble de nos salariés à partir de l'exercice 2025/26.

Processus de recrutement : les ressources humaines vérifient l'âge de chaque nouvel employé au moyen de documents officiels, conformément aux normes juridiques internationales les plus strictes.

Principes de contrôle interne : les équipes de contrôle interne les formaliseront et les intégreront dans nos principes de contrôle interne, afin de garantir que le respect des exigences en matière de reporting et de la *due diligence* en matière de droits humains.

2. Sensibiliser et responsabiliser nos effectifs

La lutte contre les violences et le harcèlement sont abordés dans notre Politique sociale Groupe, qui est diffusée dans l'ensemble des pays où nous opérons et est accessible à tous les salariés. Nous proposons déjà des formations à l'intention des managers et des superviseurs, sur la manière de montrer l'exemple, et nous nous appuyons sur les formations en ligne et les outils de reporting existants.

Ainsi, nous veillons à ce que tous les salariés soient informés et sachent comment réagir s'ils sont témoins d'un acte de violence ou de harcèlement sur leur lieu de travail ou de toute violation des droits humains que ce soit. Chaque employé suit un MOOC sur notre Code de Conduite des Affaires, qui condamne la violence et le harcèlement sur le lieu de travail et explique comment prévenir ces phénomènes.

3. Signaler les incidents et y remédier

Dans une optique de responsabilisation, nous mettons en place des procédures accessibles permettant de signaler et de traiter les incidents et d'éviter que ceux-ci ne se reproduisent. En outre, nous surveillons et gérons les cas liés aux droits humains et aux salariés par le biais des deux canaux :

- « Speak Up » : ce système d'alerte permet aux employés de signaler, en toute confidentialité et/ou de façon anonyme, des préoccupations ou des incidents liés aux droits humains ou survenus sur leur lieu de travail. Pour plus d'informations sur notre programme mondial de signalement « Speak Up », voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ».
- Reporting sur la sécurité du Groupe : suivi et documentation des incidents par le biais de nos mécanismes de signalement relatifs à la sécurité.

Les salariés sont encouragés à faire part de leurs préoccupations en passant soit par les voies hiérarchiques, soit par le programme « Speak Up », et sont protégés contre les représailles. Toute violation de cette politique entraînera des mesures disciplinaires, qui incluent notamment l'avertissement, la suspension, le licenciement et d'éventuelles poursuites judiciaires.

En cas d'atteinte potentielle aux droits humains dans l'une des opérations ou activités de Pernod Ricard, un signalement doit être effectué à l'équipe Droits humains et Durabilité sociale, ainsi qu'à l'équipe Sécurité. Un processus de remédiation immédiat est alors engagé.

Initiatives supplémentaires ayant un impact positif

Pernod Ricard interdit toute forme de harcèlement, de comportement irrespectueux ou inapproprié ou de représailles de quelque nature que ce soit, et a adopté en ce sens une approche à l'échelle du Groupe basée sur les points ci-dessous.

- Tolérance zéro : nous appliquons une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement ou de violation des droits humains sur le lieu de travail.
- Soutien aux victimes : nous proposons des mécanismes de signalement confidentiels et des services de soutien.
- Respect des lois et des normes éthiques : nous respectons les lois et les normes nationales et internationales.
- Formation et sensibilisation : nous formons les salariés aux stratégies de prévention et de réponse.
- Engagement de la direction : nous veillons à ce que les dirigeants respectent les principes de notre politique et montrent l'exemple.

Indicateurs et cibles

Cibles

Pernod Ricard ne dispose pas de cible spécifique en ce qui concerne les questions de violence et de harcèlement. Toutefois, notre stratégie repose sur une politique de tolérance zéro à l'égard du travail des enfants et du travail forcé ainsi que de toute forme de discrimination, de violence ou de harcèlement – physique, psychologique, sexuel(le) ou psychosocial(e) – présentant le moindre risque pour le bien-être des personnes et la réussite de l'organisation. Nous condamnons également les comportements irrespectueux et inappropriés, ainsi que les représailles. En outre, les pratiques qui impliquent une pression et un stress déraisonnables de la part de la direction sont interdites, à tous les niveaux de l'organisation.

Indicateurs de la CSRD

	Exercice 2024/25
Nombre de plaintes déposées via les canaux mis à disposition des employés pour remonter leurs préoccupations	19
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	0

Nombre de plaintes déposées via les canaux mis à la disposition du personnel de l'entreprise pour remonter ses préoccupations

Pernod Ricard encourage une culture de confiance, d'ouverture et de transparence, dans laquelle 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 prône une politique de signalement, « Speak Up », qui appelle tous les salariés et autres parties prenantes à faire part de toute préoccupation éthique concernant des pratiques ou des situations jugées contraires ou incompatibles avec le Code de Pernod Ricard, les politiques associées ou encore toute loi ou réglementation.

L'équipe Éthique et Conformité de Pernod Ricard gère « Speak Up », un canal sûr et confidentiel à l'échelle du Groupe permettant aux différentes parties prenantes de signaler tout comportement potentiellement inapproprié. Pour plus d'informations sur notre programme mondial de signalement « Speak Up », voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ».

Hébergé par un prestataire externe indépendant, ce système est disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Tout signalement réputé être déposé de bonne foi peut faire l'objet d'une enquête, après son évaluation préalable par le Comité d'intégrité. Si les allégations s'avèrent fondées, le Comité d'intégrité ou son délégué local examine leur gravité et émet des recommandations quant à la mise en place de mesures d'atténuation et/ou de remédiation et/ou au recours à des mesures disciplinaires à l'encontre de la personne mise en cause. Pernod Ricard adopte 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 la Direction des Ressources Humaines et les fonctions Juridique et Conformité pour expliquer comment gérer les signalements et mener des enquêtes. Des campagnes de communication à l'échelle mondiale viennent compléter ces initiatives, afin de sensibiliser les salariés et de leur expliquer ce qui peut être signalé ainsi que la manière dont les signalements sont traités.

Au cours de l'exercice 2024/25, un total de 19 signalements relatifs à la durabilité sociale ont été reçus et jugés partiellement ou entièrement fondés. Ils sont répartis comme suit :

- 17 cas de discrimination, de harcèlement ou de traitement inéquitable ;
- 2 cas liés à la santé et à la sécurité ;
- 0 cas d'abus d'alcool ; et
- 0 cas concernant d'autres droits humains et libertés fondamentales.

Notre approche de la remédiation varie selon la question soulevée et s'étend du coaching à l'action en justice, en passant par la formation, la révision des politiques et des processus, l'avertissement écrit et le licenciement. En cas de non-respect des politiques de l'entreprise, les salariés concernés font l'objet d'une enquête, et des actions disciplinaires peuvent être prises. Si des manquements sont identifiés, un plan d'action est mis en œuvre pour les traiter et mettre à jour les politiques concernées en conséquence.

Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

Le Groupe soutient les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, qui établissent des normes volontaires pour une conduite responsable des entreprises dans des domaines tels que l'emploi, les droits humains, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les gouvernements qui ont approuvé ces principes directeurs disposent de points de contact nationaux (PCN) chargés de traiter les plaintes relatives à la conduite des entreprises. Dans le cadre de la procédure relative aux PCN, lorsqu'une plainte est déposée, l'entreprise concernée en est informée et a la possibilité d'y répondre et d'engager le dialogue. Les dossiers publics de toutes les affaires – en cours et closes – sont conservés dans la base de données de l'OCDE (<https://mneguidelines.oecd.org/database/>). Sur la base des documents disponibles et à la connaissance du Groupe, aucune plainte n'a été déposée à l'encontre de la holding ou de ses filiales. Elle en aurait été rapidement informée, dans le cas contraire.

Nombre d'incidents de discrimination

Au cours des exercices 2024/25 et 2025/26, les équipes Droits humains et Sécurité amélioreront les *Security Incident Reporting guidelines* du Groupe (lignes directrices relatives au reporting des incidents liés à la sécurité), l'outil de signalement ainsi que les processus existants afin d'inclure les incidents et les amendes, les pénalités ou les compensations connexes impliquant des questions de discrimination, de violence et de harcèlement ainsi que toute autre question relative aux droits humains, y compris le travail forcé et le travail des enfants.

Cette année, les points de données n'ont pas été publiés, car l'outil, la structure de gouvernance et les processus appropriés doivent encore être identifiés et examinés afin de garantir un reporting de données complet. En outre, les filiales ont besoin de temps pour se former et se familiariser avec le nouveau cadre de reporting. Le premier ensemble de données complet est attendu pour l'exercice 2025/26.

3.3.1.3.2 Prendre soin les uns des autres

Introduction

Les activités de Pernod Ricard sont susceptibles d'avoir un impact sur la santé et le bien-être de ses salariés. C'est pourquoi leur protection constitue une responsabilité majeure. Ainsi, le Groupe s'engage à créer un environnement de travail sûr. Cependant, la sécurité est également un devoir partagé, et chaque employé doit contribuer activement à sa propre protection et à celle d'autrui.

Depuis 2023, nous avons adopté une approche globale de la santé, de la sécurité et du bien-être, en nous préoccupant de la santé physique, mais aussi mentale de tous nos salariés, qu'ils travaillent sur des sites de production, dans des bureaux, dans des Maisons de Marques, ou encore lorsqu'ils rendent visite à des clients ou participent à des événements. Nous sommes convaincus que la santé, la sécurité et le bien-être sont liés et nécessitent un environnement dans lequel chacun peut identifier les risques et se soutenir mutuellement.

Par ailleurs, nous nous sommes engagés à éliminer les accidents, en renforçant les mesures d'atténuation dans chacun de nos sites. Outre le respect de la réglementation locale en matière de santé et de sécurité, nous avons élaboré nos propres normes et processus afin de gérer les activités de nos salariés et de nos sous-traitants sur site. Ces normes et processus comprennent des évaluations des risques, des évaluations sur site et des mesures d'atténuation.

Pour plus d'information sur les impacts, risques et opportunités introduits par la Politique Groupe en matière de santé et de sécurité, voir la section 3.3.1.2.

Ambitions

Notre ambition en matière de santé et de sécurité est de devenir un exemple du secteur des vins et spiritueux, en développant une culture où les dangers sont identifiés et les risques gérés, et où chacun s'engage à créer un lieu de travail plus sûr pour lui-même et pour autrui.

Nos trois ambitions clés en matière de santé et de sécurité sont les suivantes :

- **Ambition clé n° 1** : La culture – Une culture forte constitue la base de notre succès, car elle façonne notre manière de travailler et de prendre soin les uns des autres au quotidien. Chez Pernod Ricard, nous veillons à ce que la sécurité fasse l'objet de discussions et d'améliorations, grâce à une communication ouverte, à un apprentissage continu et à la mise en œuvre de mesures préventives.
- **Ambition clé n° 2** : Le leadership – Un leadership visible et ressenti consiste à montrer l'exemple et à inciter les autres à faire de la sécurité une priorité. Nos dirigeants sont habilités à défendre la santé et la sécurité en encourageant la responsabilisation, en fixant des attentes claires et en veillant à ce que la sécurité soit profondément ancrée dans nos opérations et nos prises de décision.
- **Ambition clé n° 3** : La performance – Nous nous engageons à atteindre l'excellence, en améliorant continuellement nos performances grâce à des objectifs clairs, à des informations fondées sur des données et à des pratiques innovantes. En tirant parti des nouvelles technologies, en partageant les meilleures pratiques et en nous concentrant sans relâche sur la réduction des risques, nous créons des environnements de travail plus sûrs et assurons un succès durable à long terme.

Politique

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons introduit une nouvelle **Politique Groupe en matière de santé et de sécurité**, en remplacement de la politique « Taking Care of Each Other », mise en place en 2019. Celle-ci renforce notre engagement en faveur d'un lieu de travail sain et sûr, où chacun joue un rôle actif dans sa propre sécurité et celle d'autrui. En outre, elle reflète notre volonté d'éliminer les accidents et les maladies professionnelles, d'identifier les dangers et d'atténuer les risques sur le lieu de travail. En donnant la priorité à la santé et à la sécurité, nous protégeons ainsi notre personnel, réduisons les risques

opérationnels, améliorons la productivité, assurons une croissance durable et renforçons notre réputation de leader mondial éthique et responsable.

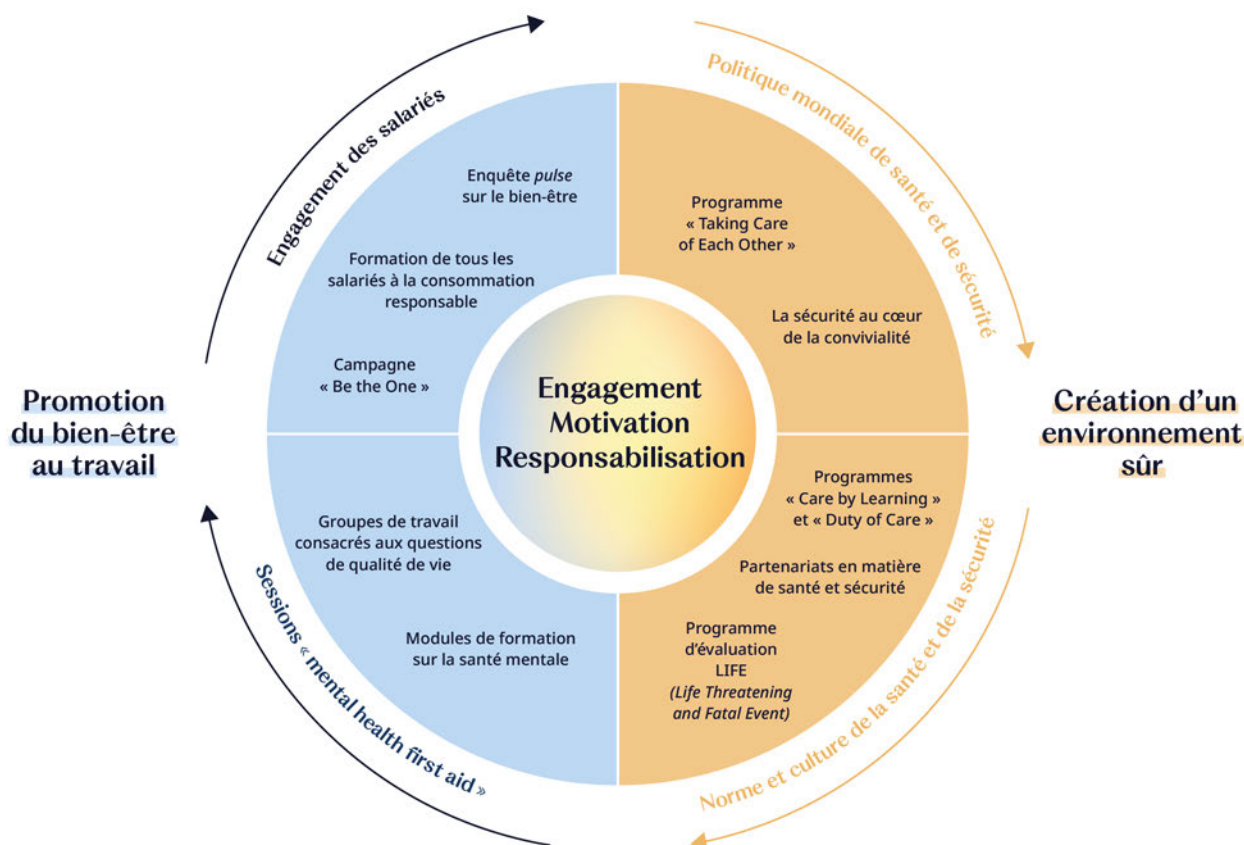
Notre Politique en matière de santé et de sécurité s'applique à l'ensemble des activités, des salariés et des joint-ventures de Pernod Ricard. Elle représente les exigences minimales qui reflètent notre engagement inébranlable à promouvoir une culture du soutien et du bien-être collectif. Elle définit aussi des engagements et des procédures clairs qui ne se limitent pas à la conformité légale, afin de garantir un alignement parfait sur nos valeurs et nos objectifs commerciaux. Lorsque notre politique fixe des standards plus élevés que les réglementations locales, nous attendons de nos filiales qu'elles se conforment à nos exigences plus strictes, à condition qu'elles ne soient pas en contradiction avec la législation locale. Notre Politique en matière de santé et de sécurité est approuvée par le Président-Directeur Général, le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration, et est mise en œuvre par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE.

Respectant les ODD des Nations Unies, notre politique s'appuie sur la norme internationalement reconnue OHSAS 18001/ ISO 45001. Tous nos sites industriels doivent d'ailleurs être certifiés par cette norme, ce qui signifie qu'ils disposent d'un système de gestion répondant à ses exigences et qu'ils démontrent ainsi leur engagement à cultiver un lieu de travail sûr et sain.

Cette politique est élaborée dans le cadre d'une collaboration entre les principales parties prenantes de l'organisation que sont la Direction Générale, les fonctions Groupe, les dirigeants des filiales locales et le Comité de pilotage en matière de santé et de sécurité.

Pernod Ricard prend en compte les intérêts de ses principales parties prenantes lors de l'élaboration et de la mise à jour de la Politique en matière de santé et de sécurité, en s'engageant auprès des salariés de différentes manières.

- **Enquêtes de perception** : les nouvelles enquêtes de perception de la culture de la santé et de la sécurité améliorent notre compréhension des besoins propres aux différents sites. Elles nous permettent de suivre les priorités et d'y répondre efficacement.
- **Évaluations sur site et auto-évaluations** : en identifiant les activités à haut risque par le biais d'évaluations sur site et d'auto-évaluations, nous définissons des formations sur mesure et des feuilles de route pratiques permettant de répondre aux signaux d'alerte, d'atténuer efficacement les risques et d'améliorer en permanence nos performances en matière de santé et de sécurité. Ces évaluations jouent un rôle important, car elles garantissent la cohérence entre nos différentes entités et renforcent notre engagement en faveur de l'amélioration continue et de l'excellence opérationnelle. Elles nous permettent d'obtenir des informations précieuses, ouvrant la voie à l'élaboration de normes et d'enseignements détaillés qui renforceront davantage notre culture de la sécurité.



La Politique en matière de santé et de sécurité du Groupe est déployée au sein de Pernod Ricard par le Directeur Santé et Sécurité Groupe. À l'échelle locale, les directeurs généraux, les Directeurs des Ressources Humaines et les Directeurs des Opérations des différentes filiales sont responsables du déploiement de cette politique au sein de leurs entités, avec le soutien du Siège de Pernod Ricard dans la coordination des plans d'action en ligne avec la stratégie et la feuille de route du Groupe en matière de santé et de sécurité.

L'équipe Santé et Sécurité du Groupe supervise la mise en œuvre de cette politique, en contrôlant les progrès au moyen d'indicateurs clés de performance, en examinant les plans d'action, en fixant des priorités, en relevant les défis qui se présentent et en établissant régulièrement des rapports à l'intention du Comité Exécutif, afin de garantir une amélioration et un sentiment de responsabilité continus.

La mise en œuvre de notre Politique en matière de santé et de sécurité est soutenue par son intégration dans les principes de contrôle interne du Groupe ainsi que par la formation obligatoire de tous les salariés sur le devoir de vigilance. Sa version mise à jour est disponible pour tous les employés sur notre plateforme intranet.

Plan d'action et progrès au cours de l'exercice 2024/25

Nous avons mis en œuvre les actions suivantes pour l'ensemble de nos salariés à travers le monde, sur tous les sites, industriels ou non, afin de construire collectivement une main-d'œuvre plus sûre, plus saine et plus engagée, soutenant ainsi les objectifs plus larges de Pernod Ricard en matière d'excellence opérationnelle et de croissance durable. Dans l'immédiat, nous nous attachons à améliorer les pratiques et les comportements (par exemple, la

reconnaissance des dangers et le signalement des incidents), l'objectif étant de créer un engagement fort et visible en faveur de la santé et de la sécurité qui soit ancré dans l'organisation, qui encourage une culture d'engagement proactif en matière de sécurité et qui puisse conduire à des améliorations concrètes de la sécurité sur le lieu de travail ainsi qu'à une réduction des risques opérationnels.

Leadership visible et ressenti

Notre objectif est de veiller à ce que les cadres, à tous les niveaux, adoptent systématiquement des comportements qui mettent en avant la sécurité et en fassent une priorité, démontrant ainsi un engagement fort et visible en faveur de la santé et de la sécurité. Afin d'encourager le leadership en matière de santé et de sécurité chez tous les salariés dans l'ensemble des sites industriels ou non du Groupe, nous avons mis en place les initiatives ci-dessous.

- « Care Visits » : engagement visible des responsables sur site axé sur des discussions ouvertes en matière de santé et de sécurité, afin de sensibiliser le personnel aux dangers et de garantir que les risques sont effectivement atténués.
- « Annual Safety Day » : événement clé visant à sensibiliser les salariés aux initiatives de santé et de sécurité et à les encourager à y contribuer, à célébrer les réalisations et à renforcer l'engagement visible de la direction.
- Tableaux de bord robustes pour la gestion des données : ces outils avancés permettent aux directeurs généraux, aux Directeurs des Ressources Humaines et aux Vice-Présidents des opérations de prendre des décisions éclairées.

Sensibilisation

- « Care by Learning » : le programme mondial de formation en ligne de Pernod Ricard permet à tous les salariés des différents sites, industriels ou non, d'acquérir les compétences nécessaires pour identifier les dangers et atténuer les risques dans leur environnement de travail. Encourageant un comportement proactif en matière de sécurité, il comprend des modules sur les rôles et les responsabilités, sur la reconnaissance des dangers et le suivi des quasi-accidents, sur l'évaluation des risques, ainsi que sur les enquêtes relatives aux incidents.
- Réseau de champions : réseau de défenseurs des salariés promouvant la sécurité au sein de leurs équipes qui encourage la responsabilisation par les pairs et le changement culturel.

Santé mentale et bien-être

- Notre cadre de bien-être fournit aux managers les outils et les ressources pour parler de santé mentale. Il comprend également une campagne de communication abordant le sujet, à savoir notre mouvement « Be the One » (voir la section « Leadership », ci-dessous).

Campagne de communication

Notre campagne « Be the One », devenue un véritable mouvement, se traduit par des engagements forts, des initiatives créatives en faveur de la mobilisation et de la sensibilisation, ainsi que des outils pratiques pour aider chaque personne à faire de la santé et de la sécurité une priorité. Elle soutient les salariés dans l'identification des dangers et le changement de leurs habitudes et les encourage à se préoccuper de la sécurité et à se soucier des autres.

Reconnaissance

- Plusieurs filiales ont reçu des distinctions ROSPA (*Royal Society for the Prevention of Accidents*), en reconnaissance des efforts déployés par les équipes pour atténuer les risques et gérer la sécurité de manière proactive.
- Le groupe Pernod Ricard a reçu la médaille de platine lors des *Safety on the Edge Recognition Awards*, qui récompensent les entreprises se surpassant pour assurer la sécurité et le bien-être de leurs salariés. Cette distinction met en lumière les solutions innovantes et les meilleures pratiques permettant de réduire de manière significative les risques sur le lieu de travail et de renforcer la culture de la sécurité dans son ensemble grâce à un leadership exemplaire. Nous sommes fiers de cette reconnaissance, en particulier de nos efforts en matière de gestion des risques élevés et de notre campagne « Be the One », qui encourage à veiller les uns sur les autres au quotidien.
- « Be the One to Praise » est notre programme de reconnaissance interne conçu pour engager, motiver et responsabiliser les salariés.

Actions visant à améliorer les performances en matière de santé et de sécurité

Nous avons déployé les initiatives suivantes dans toutes les activités de Pernod Ricard, y compris les distilleries, les sites de production, les vignobles, les bureaux administratifs et les différents sièges, dans le monde entier.

Évaluations LIFE (*Life threatening and Fatal Event*)

Pour protéger les vies, nous avons défini des exigences de sécurité complètes couvrant un large éventail d'activités dans tous les milieux de travail :

- Sites industriels – 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.
- Environnements de bureau, Maisons de Marques, visites à des clients ou participation à des événements – consommation responsable, conduite sûre, ergonomie, évaluation des risques, événements sûrs, gestion des sous-traitants et planification d'urgence.

Toutes les filiales ont procédé à des auto-évaluations, permettant ainsi d'identifier les manquements et de mettre en œuvre des mesures de prévention pour renforcer les bonnes pratiques et les comportements adéquats à l'échelle locale. Des évaluations LIFE sont également réalisées par des tiers sur des sites précis afin d'analyser les pratiques locales. Les conclusions sont ensuite discutées avec l'équipe chargée de la gestion du site.

Enquête sur la perception de la sécurité

Les enquêtes sur la perception de la sécurité sont des enquêtes structurées menées sur les sites de production et dans les bureaux de Pernod Ricard dans le but de mesurer la maturité et l'efficacité de la culture de sécurité du Groupe. Elles permettent d'identifier les points forts et les axes d'amélioration et d'orienter les efforts visant à faire de la sécurité une valeur organisationnelle fondamentale.

Normes

Nous reconnaissons que les performances en matière de sécurité ne doivent pas être dissociées des autres aspects de notre activité. C'est pourquoi les performances en matière de santé et de sécurité sont alignées sur nos objectifs commerciaux. Les indicateurs clés de performance en matière de santé et de sécurité contribuent à l'amélioration de l'activité et à la réalisation des objectifs commerciaux. Consolidés au niveau du Groupe, ils sont examinés lors de réunions stratégiques et déployés à tous les niveaux de notre organisation et de notre chaîne de valeur (voir la section « Indicateurs et cibles »).

Protection des actifs

La protection des actifs est gérée par le biais d'évaluations complètes des risques, de systèmes de gestion de la sécurité robustes, d'une préparation aux situations d'urgence, d'une maintenance des infrastructures, d'une couverture d'assurance et d'une supervision de la gestion. De telles mesures garantissent la sécurité des biens matériels, réduisent au minimum les perturbations opérationnelles et soutiennent la continuité des activités à long terme.

Indicateurs et cibles

INDICATEURS

Cible	Ambition	Unité	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Tendre vers zéro accident du travail (employés et intérimaires)	Tendre vers 0	Nombre	44	33	Conforme au plan

Indicateurs S&R

Depuis l'exercice 2021/22, 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 55 %. Les accidents du travail et les indicateurs clés de performance associés couvrent 100 % des contrats temporaires, des CDD et des CDI.

Indicateurs de santé et de sécurité	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Taux de fréquence des accidents (AFR x 1 000)	Taux	2,00	1,57
Taux de gravité des accidents (AFR x 1 000)	Taux	54,29	72,38
Taux de fréquence des accidents (heures travaillées x 1 000 000)	Taux	1,11	0,87
Taux de gravité des accidents (heures travaillées x 1 000 000)	Taux	30,15	39,93

Le taux de gravité des accidents a légèrement augmenté. Cette hausse s'explique principalement par le nombre de jours perdus consécutifs à certains événements, ainsi que par le report de cas issus de l'exercice précédent, sans qu'il s'agisse d'incidents graves. Chaque situation fait l'objet d'une analyse approfondie. Les données observées traduisent davantage une variabilité statistique qu'une réelle augmentation du nombre d'événements graves.

Indicateurs de la CSRD

Santé et Sécurité	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles	Nombre	0	0
Nombre d'accidents du travail comptabilisables pour le personnel de l'entreprise	Nombre	206	97
Taux d'accidents du travail comptabilisables pour le personnel de l'entreprise	%	5,2	2,6

Si 80 % de nos sites industriels sont certifiés ISO 45001 pour leur système de gestion de la santé et de la sécurité ayant fait l'objet d'un audit externe, nous ne communiquons pas actuellement la part des salariés couverts par ce système en raison de l'absence de données consolidées au niveau des sites concernant le nombre de salariés. Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons

lancé un programme mondial visant à établir un cadre de gestion de la santé et de la sécurité cohérent sur l'ensemble de nos sites industriels et non industriels dans le but de couvrir 100 % de notre personnel et de permettre le reporting de ce point de données au cours de l'exercice 2025/26.

3.3.1.4 Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts

Pernod Ricard est engagé de longue date en faveur du dialogue social et de la promotion de la liberté d'association dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. La communication ouverte avec les salariés et leurs représentants est reconnue comme essentielle pour instaurer un environnement de travail respectueux et constructif. En maintenant un dialogue de qualité, nous soutenons des pratiques de travail équitables, contribuons à l'amélioration des conditions de travail, et participons activement au développement durable.

Nos engagements

Relations avec les salariés

- Dialogue : nous nous engageons dans un dialogue régulier et significatif avec les salariés et leurs représentants afin de nous assurer que leurs voix sont entendues et que les prises de décision en tiennent compte.
- Feedback : nous donnons la priorité au feedback des salariés, en mettant à leur disposition différents canaux qui leur permettent de partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs idées et suggestions. Chaque année, nous menons une enquête interne globale pour recueillir les points de vue de l'ensemble les salariés du Groupe. Les salariés qui n'ont pas d'appareils électroniques peuvent à tout moment faire part de leurs opinions, de leurs préoccupations ou de leurs

commentaires directement à leurs managers. En outre, ils peuvent répondre à l'enquête d'engagement en scannant un QR code avec leurs appareils électroniques ou ceux fournis par l'entreprise.

- Développement : nous soutenons notre personnel au moyen de formations et de ressources, afin de développer les compétences nécessaires à un dialogue social efficace et de favoriser une communication constructive et la résolution des problèmes.

Liberté d'association et de négociation collective

- Droits : nous respectons le droit des salariés de former des syndicats ou d'y adhérer et de participer à des négociations collectives. Nous nous engageons ainsi à offrir un environnement sûr et favorable dans lequel ces droits sont protégés et exempts de toute forme de représailles.
- Résolution équitable : nos procédures de résolution des conflits et des griefs sont conçues de manière à être claires, transparentes et rapides, à promouvoir l'équité et à favoriser un lieu de travail fondé sur le respect mutuel et l'harmonie.
- Amélioration continue : nous évaluons régulièrement l'efficacité de nos efforts en matière de dialogue social au moyen de sondages. En adaptant et en affinant constamment notre approche, nous entendons rester réactifs face à l'évolution des besoins de nos salariés et de notre entreprise.

Un dialogue social, levier de croissance, d'engagement et de performance

Principes de dialogue social

Notre approche repose sur des principes visant à instaurer un environnement de dialogue ouvert et constructif :

- Respect et écoute : nous veillons à ce que chaque salarié puisse s'exprimer librement et être entendu.
- Transparence et confiance : nous appliquons des processus de négociation collective équitables, transparents et efficaces, et nous engageons activement dans des échanges avec les représentants des salariés afin d'aboutir à des résultats équitables.
- Collaboration et partenariat : les collaborateurs et les managers travaillent ensemble pour résoudre les problèmes et améliorer les conditions de travail.
- Intégrité juridique et éthique : nos pratiques sont conformes à la législation locale et respectent les normes mondiales en matière de droits humains.
- Durabilité par le bien-être : nous investissons dans le développement et le bien-être de nos salariés afin de favoriser l'innovation et la réussite à long terme.

Comités d'entreprise

Les comités d'entreprise jouent un rôle central dans le dialogue social, en tant que plateformes formelles de représentation des salariés, principalement en Europe. Ils facilitent un dialogue structuré portant sur des enjeux clés tels que les conditions de travail, la santé et la sécurité ainsi que les évolutions organisationnelles. Grâce à ces comités, les salariés peuvent participer activement aux décisions qui touchent leur environnement de travail.

Comité d'entreprise européen

Plus de la moitié de nos effectifs étant basés en Europe, nous avons accordé la priorité à l'engagement avec les représentants du personnel européens. Le Comité d'entreprise européen, composé de représentants des entités comptant plus de 45 salariés, se réunit une fois par an. Il comptait un total de 22 sièges de représentant au 30 juin 2025.

En outre, un Comité restreint – composé de cinq membres de cinq pays différents – se réunit au moins une fois par an. Le Comité restreint peut agir de manière indépendante en réponse à toute mesure sociale affectant plus de 300 salariés dans au moins deux pays européens où Pernod Ricard dispose d'équipes locales. Pour partager les informations, des contenus co-rédigés par les délégués et la Direction RH sont publiés chaque année sur l'intranet de Pernod Ricard.

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 et de procéder à une analyse de l'emploi et de son évolution.

Le Comité de Groupe et le Comité d'entreprise européen sont tous deux présidés par le Président-Directeur Général du Groupe, Alexandre Ricard, et animés par la Direction RH.

Négociation collective

La négociation collective et les accords de travail sont essentiels et permettent de fournir des conditions claires et négociées sur les salaires, les avantages sociaux et les politiques de travail. Élaborés en collaboration avec les représentants du personnel, ils contribuent à la stabilité et à l'équité sur le lieu de travail.

3.3.1.5 Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations

Pernod Ricard encourage une culture de confiance, d'ouverture et de transparence, dans laquelle tous les salariés et parties prenantes peuvent exprimer sans crainte leurs préoccupations sur les activités du Groupe. Le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard intègre une politique d'alerte éthique, invitant l'ensemble des salariés ainsi que les autres parties prenantes à signaler toute suspicion d'écart éthique concernant des pratiques ou des situations jugées contraires ou incompatibles avec ce Code, les politiques associées ou toute disposition légale ou réglementaire applicable. L'ensemble des salariés est informé de ce dispositif via le MOOC et lors des Journées annuelles de la Conformité (*Compliance Days*), au cours desquelles des sessions de sensibilisation sont organisées à l'échelle du Groupe.

L'équipe Éthique et Conformité de Pernod Ricard déploie à l'échelle du Groupe le dispositif « Speak Up », qui permet aux parties prenantes de signaler, de manière sûre et en toute confidentialité, toute suspicion de comportement inapproprié. Pour plus d'informations sur notre programme mondial de signalement « Speak Up », voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ».

Pernod Ricard prend toutes les allégations très au sérieux. Si les allégations s'avèrent fondées, le Comité d'intégrité ou son délégué local examine leur gravité et émet des recommandations quant à la mise en place de mesures d'atténuation et/ou de remédiation et/ou au recours à des mesures disciplinaires à l'encontre de la personne mise en cause. Pernod Ricard applique en outre une politique de tolérance zéro à l'égard des représailles contre toute personne ayant, de bonne foi, effectué un signalement (d'un comportement inapproprié par exemple) ou apporté son aide à une enquête.

En 2022, dans le cadre de la révision des règles internes du Groupe et du renforcement du Code de Conduite des Affaires, une section dédiée à la ligne d'alerte « Speak Up » a été créée et la politique a été ajoutée. Afin de s'assurer que les documents et les processus sont complets et efficaces, les modifications ont été présentées aux représentants du personnel des filiales françaises lors de sessions dédiées.

Pour plus d'informations sur notre plateforme « Speak Up » ou sur la manière dont nous traitons les signalements, voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ».

3.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)

3.3.2.1 Introduction

Chez Pernod Ricard, nous sommes conscients que le bien-être des travailleurs tout au long de notre chaîne de valeur est essentiel à la durabilité de nos activités. Cette section porte sur les travailleurs issus de secteurs tels que l'agriculture, la logistique, la fabrication, le *co-packing*, l'hôtellerie-restauration et le recyclage, qui sont confrontés à des risques importants liés aux conditions de travail, aux salaires ainsi qu'à la santé et la sécurité. Que les travailleurs soient issus du secteur agricole et perçoivent une rémunération inférieure au salaire décent ou qu'ils exercent un emploi informel les exposant particulièrement au risque d'exploitation, nous reconnaissons l'existence des défis affectant les travailleurs et la nécessité de remédier à tout impact négatif auquel le Groupe contribue, de par ses propres activités ou en conséquence de ses relations d'affaires.

En notre qualité de « Créateurs de convivialité », nous nous engageons à favoriser un environnement de travail équitable, sûr et satisfaisant tout le long de notre chaîne de valeur. Cet engagement s'étend au-delà de nos salariés pour englober tous les travailleurs de notre chaîne d'approvisionnement, afin de

garantir à chacun la possibilité de s'épanouir. Conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, nous visons à intégrer pleinement la diligence raisonnable en matière de droits humains dans nos processus, afin de garantir que les conditions de travail dans l'ensemble de nos opérations soient conformes aux normes les plus exigeantes. Avec nos 94 sites de production répartis dans plus de 24 pays, nous nous engageons à améliorer la vie des travailleurs tout le long de notre chaîne de valeur.

La section qui suit présente les impacts, risques et opportunités matériels bruts du Groupe liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que les politiques et les plans d'action de Pernod Ricard. Le Groupe doit poursuivre ses recherches pour comprendre pleinement les impacts sur les travailleurs de la chaîne de valeur et formaliser sa stratégie ainsi que les processus, cibles et indicateurs associés.

3.3.2.2 Stratégie

Les impacts négatifs que nous avons identifiés reflètent le contexte général, susceptible d'affecter chaque catégorie de travailleur, quel que soit l'environnement ou le secteur dans lequel il évolue. Cependant, le secteur des vins et spiritueux peut être particulièrement exposé à certaines situations. Dans les activités agricoles en amont, par exemple, le recours à des travailleurs mineurs ou sans papiers est plus fréquent par rapport à la plupart des autres secteurs. En aval, les conditions de travail du personnel de l'hôtellerie-restauration et des barmen

les exposent davantage aux risques liés à la consommation excessive d'alcool, à un rythme de travail intensif et à des comportements violents.

La répétition d'impacts négatifs peut exposer Pernod Ricard à des risques réputationnels, juridiques et financiers, en particulier en cas de procès initié par les travailleurs de la chaîne de valeur ou leurs représentants.

Travailleurs des principales chaînes de valeur

Le tableau ci-dessous présente les travailleurs des principales chaînes de valeur identifiés par Pernod Ricard comme étant potentiellement impactés par ses décisions commerciales, ses opérations et ses activités.

Catégorie de travailleur	Étape de la chaîne de valeur	Exemples d'impacts potentiels	Caractéristiques ou environnement particulier(s)
EN AMONT			
Travailleurs agricoles	Fermes et plantations où sont cultivées les matières premières (orge, blé, raisin, agave, canne à sucre, etc.).	- Positif : opportunités d'emploi, développement des compétences. - Négatif : conditions de travail inadéquates, exposition à des produits chimiques dangereux, risques pour la santé et la sécurité, insécurité liée aux emplois saisonniers.	Dépendent souvent d'un travail saisonnier ou informel. Catégorie vulnérable : les travailleurs migrants, les femmes, les individus exerçant un emploi informel et les saisonniers ayant un niveau faible de sécurité de l'emploi.
Ouvriers d'usine et de production	Travailleurs dans les opérations fournisseurs (distillation, transformation, embouteillage, <i>co-packing</i> , etc.)	- Positif : emploi stable, développement des compétences. - Négatif : risques pour la santé et la sécurité, travail répétitif, exposition à des produits chimiques, risque de percevoir un bas salaire dans les opérations délocalisées.	Opportunités d'emploi variant en fonction de la demande de produits. Conditions de travail variant considérablement en fonction de l'appartenance ou non du site à l'entreprise ou de l'externalisation ou non des activités. Catégorie vulnérable : femmes, sous-traitants, intérimaires et personnes travaillant dans des environnements à haut risque.
PROPRES ACTIVITÉS			
Travailleurs dans des services externalisés	Locaux et activités de Pernod Ricard (bureaux, sites de production, etc.)	- Positif : opportunités d'emploi, développement des compétences. - Négatif : salaires réduits, contrats précaires, accès limité aux avantages sociaux de l'entreprise, risque d'exclusion des protections offertes par le lieu de travail.	Personnel de cuisine, de sécurité, équipes d'entretien et de maintenance, et autres prestataires de services externes. Catégorie vulnérable : travailleurs contractuels, personnel externe, etc..

Catégorie de travailleur	Étape de la chaîne de valeur	Exemples d'impacts potentiels	Caractéristiques ou environnement particulier(s)
LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR			
Travailleurs impliqués dans la logistique et dans la chaîne d'approvisionnement (entrepôts, prestation de services logistiques tiers, transport et livraison)	Entrepôts, centres de distribution, prestataires de services logistiques tiers, chauffeurs routiers et livreurs transportant des matières premières ou des produits finis.	- Positif : création d'emplois, possibilités de développement des compétences. - Négatif : longues heures de travail, risques ergonomiques, exposition à des températures extrêmes, risques de sous-traitance, insécurité routière.	Travaillent souvent sous l'égide de fournisseurs tiers dont les normes de travail varient. Catégorie vulnérable : travailleurs migrants, sous-traitants en transport routier, travailleurs informels dans la logistique avec sécurité de l'emploi minimale.
EN AVAL			
Travailleurs du secteur de la gestion des déchets et du recyclage	Travailleurs qui manipulent les déchets en production, embouteillage, emballage et distribution.	- Positif : accès à l'emploi dans des secteurs de l'économie circulaire. - Négatif : risques pour la santé liés aux matières dangereuses, manque d'équipement de protection, modalités de travail informelles.	De nombreux travailleurs de ce secteur exercent un emploi informel ou sont des travailleurs sous contrat précaire, avec protections du travail limitées. Catégorie vulnérable : individus exerçant un emploi informel, travailleurs du secteur de la collecte des déchets et personnel sous-traitant sans équipement de sécurité approprié.
Travailleurs du secteur de l'hôtellerie-restauration	Bars, restaurants, hôtels et espaces événementiels servant des produits Pernod Ricard.	- Positif : opportunités d'emploi, développement des compétences, avantages liés au tourisme. - Négatif : bas salaires, contrats informels, risque de harcèlement, longues heures de travail, insécurité de l'emploi.	Travaillent souvent dans des conditions précaires et dépendant des pourboires pour compléter leur bas salaire. Forte exposition aux risques liés au travail de nuit et à l'alcool. Questions de santé mentale. Catégorie vulnérable : femmes, jeunes travailleurs, travailleurs migrants et individus exerçant un emploi informel.

Il est important de noter que les employés directs de Pernod Ricard, sous contrat avec le Groupe, en sont exclus. Pour plus d'informations sur ces travailleurs, voir la section 3.3.1 « Personnel de l'entreprise (ESRS S1) ».

Chez Pernod Ricard, nous sommes conscients que le bien-être des travailleurs tout au long de notre chaîne de valeur est essentiel à la durabilité de nos activités. Cette section porte sur les travailleurs issus de secteurs tels que l'agriculture, la logistique, la fabrication, le *co-packing*, l'hôtellerie-restauration et le recyclage, exposés à des risques importants liés aux conditions de travail, aux salaires ainsi qu'à la santé et la sécurité. Des défis potentiels peuvent survenir, tels que des travailleurs agricoles percevant un salaire inférieur au salaire décent ou des travailleurs qui exercent un emploi informel les exposant particulièrement au risque d'exploitation. Nous reconnaissons l'importance d'identifier ces risques et de traiter tout impact négatif impliquant le Groupe, que ce soit par ses propres activités ou en conséquence de ses relations d'affaires.

Géographies et matières premières présentant un potentiel risque de travail des enfants ou de travail forcé ou obligatoire

Nous avons identifié 58 terroirs comme des priorités stratégiques dans notre plan d'action, car ils représentent la part la plus importante des achats annuels du Groupe (soit 95 % des dépenses annuelles) et fournissent des matières premières clés ou emblématiques. Après avoir identifié et analysé les terroirs prioritaires au cours de l'exercice 2020/21, nous avons réalisé un examen approfondi de tous les terroirs restants, afin d'atteindre l'objectif de 100 % de matières premières agricoles clés couvertes par la cartographie des risques. Afin d'anticiper l'évolution des dynamiques locales et des nouvelles menaces potentielles, nous avons actualisé, au cours de l'exercice 2023/24, notre cartographie des risques environnementaux et sociaux de l'ensemble de nos terroirs. Pour plus d'informations, voir la section 3.2.4 (ESRS E4). Le tableau ci-dessous présente les matières premières identifiées comme potentiellement exposées à un risque de travail des enfants ou de travail forcé, selon notre cartographie des risques liés aux terroirs.

ZONES GÉOGRAPHIQUES ET MATIÈRES PREMIÈRES PRÉSENTANT UN RISQUE POTENTIEL DE TRAVAIL DES ENFANTS OU DE TRAVAIL FORCÉ

Matières premières	Provenance
Agave	Mexique
Genévrier	Italie, Macédoine, Roumanie, Serbie, Bosnie, Albanie,
Régliste	Tadjikistan
Orange	Brésil
Riz et autres céréales	Inde
Canne à sucre	Nord du Brésil

Une fois l'Étude d'impact sur les droits humains réalisée en amont au niveau de l'entreprise finalisée, Pernod Ricard étendra le périmètre de son analyse des risques de travail obligatoire, de travail forcé et de travail des enfants pour d'autres produits de base.

3.3.2.3 Description des impacts, risques et opportunités matériels sociaux liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que de leur interaction avec la stratégie de l'entreprise

Sur la base de notre évaluation et de notre analyse de double matérialité, nous avons pu identifier les risques et impacts ci-dessous liés aux travailleurs de notre chaîne de valeur.

Número	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.081	Impact des conditions de travail inappropriées, telles que des salaires indécents et des horaires de travail excessifs, sur le bien-être des travailleurs de la chaîne de valeur	Standards Fournisseurs Politique Groupe en matière de droits humains	Impact négatif	En amont, en aval	CT	3.3.2.4
IRO.082	Risque de détérioration des relations avec les fournisseurs en raison de conditions de travail dégradées, susceptible d'entraîner des actions en justice, des perturbations au niveau de la production et la perte de fournisseurs et de partenaires	Standards Fournisseurs Politique Groupe en matière de droits humains	Risque	En amont, opérations directes	CT à MT	3.3.2.4
IRO.085	Risque de négligence en matière de santé et de sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur, pouvant entraîner des blessures, des maladies, des violations des droits humains et des atteintes à la réputation	Standards Fournisseurs Politique Groupe en matière de droits humains	Risque	En amont, opérations directes, en aval	CT	3.3.2.4
IRO.086	Risque de négligence en matière de santé et de sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur, susceptible de provoquer des accidents, entraînant des poursuites judiciaires, des amendes et d'autres actions en justice	Standards Fournisseurs Politique Groupe en matière de droits humains	Risque	En amont, opérations directes	CT à MT	3.3.2.4
IRO.087	Risque de perturbations des activités liées à des problèmes de santé et de sécurité, qui entraîneraient une augmentation des coûts de production et une baisse de l'attractivité de l'entreprise auprès des sous-traitants	Code de Conduite des Affaires	Risque	En amont, opérations directes, en aval	CT à MT	3.3.2.4
IRO.088	Impact des lacunes dans les politiques en matière d'égalité de traitement dans la chaîne de valeur, susceptibles d'affecter le bien-être des travailleurs et favoriser un sentiment d'injustice et le désengagement	Standards Fournisseurs Politique Groupe en matière de droits humains	Impact négatif	En amont, en aval	CT à MT	3.3.2.4
IRO.090	Impact des violations des droits humains (travail des enfants et travail forcé), qui limiteraient l'accès à l'éducation, augmenteraient le risque de blessures, entraîneraient des salaires indécents, et porteraient atteinte à la santé mentale	Politique Groupe en matière de droits humains	Impact négatif	En amont, en aval	CT	3.3.2.4

Étude approfondie des droits humains suite à l'analyse de double matérialité

Après avoir réalisé notre analyse de double matérialité, nous avons étendu notre périmètre d'étude au-delà de notre analyse des IRO pour lancer notre première Étude d'impact sur les droits humains au niveau de l'entreprise, axée sur les activités en amont afin de progressivement nous aligner sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Cette initiative vise à approfondir la compréhension par l'entreprise des impacts, risques et opportunités potentiels et réels dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

L'évaluation repose sur les éléments clés ci-dessous.

- Cartographie des parties prenantes de la chaîne de valeur en amont de Pernod Ricard qui identifie les groupes vulnérables, protégés ou marginalisés.
- Carte thermique détaillée des impacts réels et potentiels des droits humains sur les travailleurs et les communautés.
- Classement des impacts selon leur degré de sévérité et la probabilité de leur survenance, qui présente en détail :
 - les détenteurs de droits ou les parties prenantes concernées ;
 - les impacts ainsi que les risques et opportunités associés ; et
 - le lien entre Pernod Ricard et chaque impact.

Sur la base de nos conclusions, nous partagerons, au cours de l'exercice 2025/26, nos recommandations pratiques avec les fonctions concernées afin de renforcer les stratégies visant les travailleurs et les communautés affectés. Ces recommandations comprendront :

- des stratégies visant à prévenir et à atténuer les impacts négatifs sur les droits humains et à y remédier ; et
- un plan d'action décrivant pour chaque domaine les étapes à suivre et les responsabilités associées, avec des échéances précises.

À la suite de l'évaluation de ses activités en amont, Pernod Ricard étendra progressivement les Études d'impact sur les droits humains réalisées au niveau de l'entreprise à d'autres parties de sa chaîne de valeur, en se concentrant sur les travailleurs de sa chaîne de valeur et les communautés affectées en lien avec ses propres opérations et activités. Enfin, ultérieurement, en faisant appel à la même méthodologie, le Groupe reproduira cette analyse, en se concentrant cette fois-ci sur les activités en aval de la chaîne de valeur.

D'ici à l'exercice 2027/28, Pernod Ricard vise à ajouter des sections sur les travailleurs de sa chaîne de valeur dans ses politiques connexes, et veillera à ce qu'elles s'appliquent à l'ensemble de la chaîne de valeur.

3.3.2.4 Gestion des aspects sociaux relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur

3.3.2.4.1 Gouvernance

Les questions sociales liées aux travailleurs de la chaîne de valeur de Pernod Ricard sont supervisées par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE.

Plusieurs équipes, au Siège et dans les filiales, sont impliquées dans différentes stratégies, en fonction des groupes de travailleurs et sujets clés.

Équipe	Rôle et responsabilités
Durabilité sociale et droits humains – Opérations intégrées	Au premier semestre 2024, le Groupe a décidé de renforcer son approche globale en matière de droits humains, par la mise en place d'un centre d'expertise dédié à la durabilité sociale. Les objectifs de ces initiatives sont les suivants : • contrôler la vision et les stratégies du Groupe en matière de droits humains et de durabilité sociale ; et • assurer une <i>due diligence</i> en matière de droits humains rigoureuse et évolutive, en évaluant la matérialité des impacts par le biais d'Études d'impact sur les droits humains et en garantissant un dialogue avec les communautés affectées ainsi que les travailleurs de la chaîne de valeur (potentiellement) concernés ; • fournir une expertise pour favoriser le renforcement des compétences, la formation et le développement d'outils en vue d'une mise en œuvre efficace dans l'ensemble du Groupe.
Équipe Responsable Procurement – Opérations intégrées	L'approche de Pernod Ricard en matière d'achats durables est supervisée par le Directeur Général des Achats et une équipe chargée de développer et de mettre en œuvre le « Sustainable Procurement Programme » (programme d'achats durables) dans l'ensemble du Groupe pour les fournisseurs de rang 1. Depuis 2025, les <i>Sustainable Procurement Champions</i> (SPC) des filiales ont pour mission de : • soutenir la mise en œuvre du programme ; • superviser la gestion des risques liés aux fournisseurs ; et • favoriser la sensibilisation et le dialogue.
Équipe Nature & Climat – Opérations intégrées	L'équipe Nature & Climat, qui fait partie de l'équipe Global Sustainable Business, est spécifiquement chargée du développement de la stratégie Terroir, qui concerne, entre autres, les agriculteurs, ainsi que de sa mise en œuvre à l'échelle locale. Elle supervise également la mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice et durable, et d'initiatives environnementales, y compris en ce qui concerne la gestion de l'eau.

3.3.2.4.2 Politiques et lignes directrices relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

Les Standards Fournisseurs, les Principes Clés d'Agriculture Durable et le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard incarnent l'engagement du Groupe en faveur du respect et du renforcement des droits humains des travailleurs tout le long de sa chaîne de valeur. Par ailleurs, la Politique Groupe en matière de droits humains, publiée sur le site Internet du Groupe, s'applique également aux travailleurs de la chaîne de valeur.

Le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard fournit des conseils pratiques sur la manière de se comporter dans des situations réelles et sur les personnes à contacter en cas de doute. Dans sa dernière version en date, le Code élargit sa liste de sujets couverts par la lutte contre la corruption et l'intégrité des affaires afin d'en aborder un plus grand nombre. On peut citer, à titre d'exemple, la durabilité, l'égalité des chances, le harcèlement, la santé et la sécurité.

En 2025, les Standards Fournisseurs ont été révisés afin de renforcer les exigences applicables, notamment celles relatives à la durabilité sociale. Cette actualisation vise à mieux refléter les orientations les plus récentes du Groupe, notamment en ce qui concerne la rémunération, le niveau de vie et les revenus, le libre consentement préalable et éclairé, le respect des défenseurs des droits humains ainsi que l'égalité des chances. Ces nouvelles versions des normes seront communiquées aux fournisseurs dans le cadre des appels d'offres et intégrées à l'ensemble des bons de commande et des conditions générales d'achat avant la signature d'un contrat. Les Standards Fournisseurs s'appuient sur des instruments internationalement reconnus et abordent différents enjeux relatifs aux droits humains, notamment la traite des êtres humains, le travail forcé et le travail des enfants.

Les Principes Clés d'Agriculture Durable définissent les pratiques essentielles en matière de durabilité dans l'agriculture, avec une attention particulière portée aux terroirs prioritaires du Groupe. Ils guident nos actions de promotion du développement durable et de l'approvisionnement responsable. Ils présentent notre vision, notre périmètre d'actions, nos domaines d'impact ainsi que les principes directeurs encadrant notre engagement en faveur d'une agriculture durable tout au long de notre chaîne d'approvisionnement.

Les objectifs clés sont réunis ci-dessous :

- **Changement climatique, écosystèmes et biodiversité**
- **Conditions de vie des communautés** : travailler aux côtés des communautés et des petits exploitants agricoles pour améliorer les pratiques agricoles, le niveau de vie et l'autonomie économique

Le dialogue que nous entretenons avec les travailleurs de notre chaîne de valeur revêt différentes formes : échanges d'informations, concertations et collaboration. Pernod Ricard veille à ce que les communautés soient informées des activités menées sur les sites, des impacts potentiels et des mesures d'atténuation prévues. Nous sollicitons activement les avis des communautés locales sur les décisions susceptibles de les affecter, en particulier sur les sujets tels que l'utilisation des sols, les nuisances sonores ou la gestion des déchets. En parallèle, Pernod Ricard participe également à des projets de développement communautaire, ainsi qu'à d'autres initiatives.

3.3.2.4.3 Plan d'action

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe n'a, à sa connaissance, fait l'objet d'aucune condamnation relative au non-respect des droits humains dans sa chaîne de valeur, en amont comme en aval. Il n'a enregistré aucune plainte ni aucun incident grave lié aux droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur.

Due diligence à l'égard des tiers et Programme d'achats durables pour les fournisseurs de rang 1

L'intégrité et le développement durable sont des valeurs fondamentales, qui façonnent le modèle économique de Pernod Ricard tout le long de sa chaîne de valeur. Afin d'honorer cet engagement clé, le Groupe soumet les tiers à un processus de *due diligence* à l'aide de l'outil « Partner Up ». Il identifie ainsi les risques relatifs à l'intégrité (corruption, sanctions internationales, etc.) et à la durabilité (travail forcé, pollution, etc.) qui pourraient naître dans ses relations commerciales avec ces tiers.

Tout salarié qui souhaite entrer en relation contractuelle au nom de Pernod Ricard ou réaliser des opérations avec un tiers doit suivre une série d'étapes de *due diligence* avant de signer un contrat ou d'émettre un bon de commande (le premier des deux prévalant), ou encore de renouveler un partenariat existant.

QUOI ?	STANDARDS FOURNISSEURS 	QUOI ?	« PARTNER UP » 
QUI ?	Tous les fournisseurs	QUI ?	Tous les fournisseurs avec des dépenses annuelles de > 75 k€ * Aucun seuil pour les : emballages, matières premières, objets publi-promotionnels et médias
POURQUOI ?	Protéger le Groupe et garantir : - la durabilité sociale - la durabilité environnementale - l'intégrité et des pratiques commerciales équitables - la possibilité de faire part de ses préoccupations	POURQUOI ?	Identifier, évaluer et atténuer les risques liés aux fournisseurs
COMMENT ?	Les Standards Fournisseurs sont systématiquement intégrés dans les : - bons de commande (plus dans les conditions générales de vente) - contrats - Veillez, dans la mesure du possible, à utiliser les conditions générales de vente de Pernod Ricard - Veillez à communiquer ce document à vos fournisseurs avant le lancement d'un appel d'offres	COMMENT ?	Création d'un tiers dans le questionnaire interne de « Partner Up » + Envoi d'un questionnaire externe aux fournisseurs identifiés comme présentant un risque sur la plateforme

* Seuil de dépenses de 75 000 euros : tous les fournisseurs dont les dépenses annuelles réelles (ou estimées) sont inférieures à ce seuil ne sont pas tenus de suivre les deux processus.

Notre processus de *due diligence* consiste en deux niveaux d'évaluations :

1. L'évaluation de l'intégrité : elle est réalisée sur l'ensemble des tiers qui dépassent les seuils applicables, via l'outil « Partner Up ». Elle identifie les comportements susceptibles de représenter un risque pour Pernod Ricard, notamment en matière de corruption, de sanctions internationales et d'atteinte à la réputation.
2. L'évaluation de la résilience : elle est réalisée auprès d'un panel de fournisseurs sélectionnés, afin d'identifier les risques pour Pernod Ricard qui ont trait au droit du travail, au travail des enfants et au travail forcé, aux communautés affectées, à la santé et à la sécurité, à la contribution au changement climatique (exposition aux aléas climatiques, eau, pollution, biodiversité et écosystèmes), à l'économie circulaire, à la conduite des affaires et à l'éthique (géopolitique, enjeux réglementaires, cybersécurité, sécurité des données), ainsi qu'à la santé financière, à la dépendance économique et à la continuité des activités. Pour plus d'informations sur ces enjeux, voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance ».

Tout risque que nous identifions fait l'objet d'un examen de la part de nos *Local Compliance Officers* et des *Sustainable Procurement Champions*, qui soit recommandent des mesures d'atténuation, soit déconseillent d'aller de l'avant avec le tiers en

question. Les conclusions des travaux de *due diligence* ont une durée de validité oscillant entre un et trois ans en fonction du degré de risque que représente le tiers : trois ans pour un risque faible, deux ans pour un risque moyen, et un an pour un risque élevé.

Processus d'achats durables pour identifier, évaluer et atténuer les risques fournisseurs

Une fois les fournisseurs évalués via le processus dédié, ceux identifiés comme présentant un niveau de risque élevé font l'objet d'audits approfondis. Ces audits sont adaptés à la nature du risque afin de détecter d'éventuelles lacunes et de mettre en œuvre des plans d'atténuation appropriés. Les tableaux ci-dessous expliquent le rôle que jouent nos partenaires, EcoVadis et SMETA, dans le processus d'atténuation des risques liés aux fournisseurs.

EcoVadis, une agence de notation, propose un outil d'évaluation en ligne qui permet d'évaluer la qualité du système de gestion de la RSE d'une entreprise à travers ses politiques, ses actions et ses résultats. Le tableau ci-dessous présente les critères utilisés par EcoVadis dans son processus d'évaluation, en particulier s'agissant des fournisseurs.

ENVIRONNEMENT	TRAVAIL ET DROITS HUMAINS	ÉTHIQUE	ACHATS DURABLES
- Opérations : consommation d'énergie et émissions de GES, utilisation de l'eau, biodiversité, pollution locale et accidentelle, matériaux, produits chimiques et déchets. - Produits : utilisation des produits, fin de vie des produits, clients, santé et sécurité, services environnementaux et défense de l'environnement.	- Ressources humaines : santé et sécurité des travailleurs, conditions de travail, dialogue social, gestion des carrières et formation. - Droits humains : travail des enfants, travail forcé et traite des êtres humains, égalité des chances, discrimination et harcèlement, droits humains des parties prenantes externes.	- Corruption - Pratiques anticoncurrentielles - Gestion responsable de l'information	- Pratiques environnementales des fournisseurs - Pratiques sociales des fournisseurs

Les standards SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) sont une norme d'audit sociale utilisée pour évaluer les fournisseurs dans quatre domaines : le travail, la santé et la sécurité, l'environnement et l'éthique des affaires. Ces standards, qui sont largement utilisés dans le secteur des produits de grande consommation, facilitent la publication des résultats des audits des entreprises. C'est pourquoi ils sont reconnus par Pernod Ricard. Ils évaluent les fournisseurs, surveillent la sécurité

des travailleurs et garantissent une tolérance zéro vis-à-vis du travail des enfants et du travail forcé. Un auditeur indépendant examine le site, les processus et les documents de l'entreprise au regard du Code de base d'ETI (Ethical Trading Initiative Base Code) et de la législation locale. Le tableau ci-dessous présente les critères utilisés par SMETA dans le cadre de ses évaluations.

CONDITIONS DE TRAVAIL	SANTÉ ET SÉCURITÉ	ENVIRONNEMENT	ÉTHIQUE DES AFFAIRES
- Libre choix de l'activité professionnelle - Travail des enfants et jeunes travailleurs - Discrimination - Salaire décent et avantages sociaux - Droit au travail - Absence de cas de traitement cruels et inhumains - Emploi régulier - Sous-traitance et travail à domicile - Horaires de travail	Conditions de sécurité et d'hygiène, y compris le respect des législations locale et nationale, sécurité des machines/équipements, accès à une alimentation saine et à un logement salubre, préparation aux situations d'urgence, formation, transport des travailleurs, licences/permis/certificats, tenue des registres répertoriant les accidents, etc.	Respect des législations locale et nationale, formation du personnel aux questions de durabilité, licences/permis/certificats en cours de validité (droits d'utilisation de l'eau, droits d'utilisation des sols, traitement de l'eau, élimination des déchets, etc.), système de management environnemental, politique relative à l'affectation des terres et aux droits fonciers, pas d'appropriation illégale des terres, etc.	- Registres/pratiques de tenue de registres frauduleux - Corruption, versement de pots-de-vin ou tout type de pratique commerciale frauduleuse - Suivi et contrôle des allégations - Relations avec les partenaires commerciaux et responsabilité

« I Grow Procurement Academy »

Lancée cette année, « I Grow Procurement Academy » est une initiative sur trois ans pensée pour améliorer les compétences au sein de la fonction Achats. Dans le cadre du programme d'initiation, le Groupe a mis au point un module spécifique intitulé « Sustainable Procurement Deep Dive – Social Sustainability », qui explore les principaux enjeux de l'approvisionnement et des droits humains. Nous poursuivrons le développement de ce module dès lors que nous aurons terminé notre Étude d'impact sur les droits humains à l'échelle de l'entreprise et élaboré des directives répondant aux enjeux prioritaires.

En outre, le Groupe introduira progressivement des actions de sensibilisation à destination des équipes Achats, notamment les *Sustainable Procurement Champions* (SPC), et élaborera un plan de

formation pour renforcer les compétences en matière de gestion des droits humains au sein des fonctions concernées.

Axer ses efforts sur les agriculteurs grâce à la stratégie « Préserver nos terroirs »

Pernod Ricard a identifié 58 terroirs prioritaires dans le monde (comme indiqué dans la section 3.2.4.2), ainsi que 49 terroirs secondaires. Grâce à une analyse cartographique approfondie des terroirs prioritaires, nous avons identifié 16 catégories de risques, que nous avons ensuite classées selon leur degré de sévérité : élevé, moyen ou faible. En outre, nous avons constaté que les risques les plus matériels affectant nos terroirs prioritaires sont ceux liés au changement climatique, à la qualité des sols et à la pollution, à la disponibilité de l'eau, à la santé des communautés, ainsi qu'à la santé et à la sécurité.

MÉTHODE

Structure

Selon le niveau de priorité attribué à chaque terroir (prioritaire ou secondaire), deux approches d'évaluation ont été proposées. Les terroirs prioritaires ont fait l'objet d'une analyse cartographique approfondie couvrant 16 catégories de risques :

ENVIRONNEMENTAUX

1. Biodiversité
2. Déforestation
3. Qualité des sols et pollution
4. Changement climatique
5. Gestion des déchets
6. Disponibilité de l'eau
7. Pollution de l'eau

SOCIAUX

8. Santé et Sécurité
9. Discrimination
10. Travail des enfants
11. Travail forcé
12. Salaires et revenus décents
13. Liberté d'association
14. Santé des communautés
15. Droits fonciers
16. Défenseurs des droits

Les terroirs secondaires ont été évalués à l'aide d'une cartographie simplifiée, fondée sur un calcul semi-automatique prenant en compte la culture et le pays d'origine.

Système de notation

Chaque risque est classé selon trois niveaux : faible, moyen ou élevé.

Le niveau de risque global est calculé comme suit :

ÉLEVÉ, lorsqu'au moins **une** catégorie de risque jugée très importante est évaluée comme **élevée** et qu'au moins **deux** catégories très importantes sont évaluées comme **moyennes** ;

MOYEN, lorsqu'au moins **deux** catégories de risque très importantes sont évaluées comme **moyennes** ;

FAIBLE, lorsqu'aucune catégorie de risque très importante n'est évaluée comme **élevée** et que moins de **deux** catégories très importantes sont évaluées comme **moyennes**.

3.3.2.4.4 Travailleurs de la chaîne de valeur

Compréhension des points de vue des parties prenantes et processus d'engagement auprès des travailleurs de la chaîne de valeur

À ce jour, Pernod Ricard a déjà mené des recherches sur le terrain pour comprendre les IRO liés à sa chaîne de valeur. Cependant, le Groupe n'a pas encore adopté une approche stratégique globale lui permettant de recueillir les perspectives des travailleurs de sa chaîne de valeur, notamment des personnes vulnérables ou marginalisées. Pour pallier cette lacune, nous nous appuyons sur des rapports sectoriels, des évaluations et des bases de données externes.

Nos équipes chargées de la durabilité, et plus particulièrement les équipes Durabilité sociale et Nature & Climat, collaborent également avec des experts en matière de droits humains, ainsi qu'avec des parties prenantes clés, de manière ponctuelle mais continue, dans le cadre de groupes de travail, de conférences, de coalitions, de programmes de développement ou d'études. Parmi les experts et parties prenantes susmentionnés, on retrouve notamment :

1. des experts dans les questions relatives à la *due diligence* en matière de droits humains ainsi que des représentants des communautés affectées ;
2. des dirigeants de communautés locales et régionales et des coopératives d'agriculteurs ;
3. d'autres travailleurs et communautés concernés ou à risque, que nous consulterons également à l'avenir dans le cadre d'Études d'impact sur les droits humains, de la mise en œuvre de programmes et de mécanismes de réclamation ;
4. des organisations partenaires, y compris des ONG régionales et locales qui soutiennent les initiatives ou les programmes du Groupe ;
5. des organisations mondiales, telles que le WBCSD (Conseil mondial des affaires pour le développement durable), le Pacte mondial des Nations Unies, l'UEBT (*Union for Ethical BioTrade*), Bonsucro et La Isla Network ; et
6. des agriculteurs et de petits exploitants, engagés par le biais de contrats innovants à long terme afin de soutenir leur transition vers une agriculture régénératrice et d'améliorer les conditions de vie.

Canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations et processus de remédiation

Puisqu'à ce jour, il n'existe aucune procédure formelle permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de signaler leurs préoccupations ou de faire remonter les impacts négatifs subis, Pernod Ricard devra mettre en place une série de mécanismes de réclamation afin d'offrir des canaux efficaces, accessibles et adaptés sur le plan culturel permettant de faire part de ses préoccupations, de résoudre les conflits et de faciliter

le déploiement de mesures correctives. Ces éléments sont essentiels pour assumer nos responsabilités et instaurer la confiance avec les personnes les plus affectées par nos activités et notre chaîne de valeur.

Faire part de ses préoccupations via « Speak Up »

L'un de ces canaux est le dispositif d'alerte « Speak Up ». Pour plus d'informations sur notre programme mondial de signalement « Speak Up », voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ». Pernod Ricard applique une tolérance zéro à l'égard de toute forme de représailles à l'encontre de toute personne ayant, de bonne foi, procédé à un signalement ou participé à une enquête.

Faire part de ses préoccupations et proposer des solutions par le biais d'autres mécanismes adaptés

Nous reconnaissons qu'il n'existe pas de solution unique et que les mécanismes de réclamation doivent être adaptés aux contextes locaux et aux besoins des parties prenantes. Ainsi, Pernod Ricard étudie des approches supplémentaires, y compris :

- des mécanismes de réclamation propres à un site et à une communauté, adaptés aux besoins locaux, aux langues et aux sensibilités culturelles ;
- des mécanismes de réclamation collectifs, au niveau des filières ou des industries, comme le mécanisme de réclamation Bonsucro, qui aborde les risques spécifiques au secteur et garantit la responsabilité sectorielle ;
- des Études d'impact sur les droits humains ;
- une résolution des problèmes identifiés par le SMETA et d'autres audits de fournisseurs (p. ex., le BSCI), dans le cadre du programme d'achats durables ; et
- un dialogue avec les points de contact nationaux dans les pays membres de l'OCDE ou dans le pays où la plainte a été enregistrée.

Encourager les fournisseurs de rang 1 à adopter des pratiques similaires en ce qui concerne les mécanismes de réclamation

Comme indiqué dans ses Standards Fournisseurs, Pernod Ricard attend de ses fournisseurs qu'ils mettent à la disposition de leurs collaborateurs et des communautés locales un mécanisme de réclamation accessible, confidentiel et sécurisé. Ce mécanisme devrait garantir que les signalements sont traités de manière équitable et dans des délais raisonnables. Les fournisseurs doivent informer avec efficacité l'ensemble de leurs employés et travailleurs de l'existence de cette procédure. Nous attendons également de nos fournisseurs qu'ils prennent les mesures nécessaires pour résoudre et remédier à tout impact négatif sur les individus, les travailleurs, les communautés et l'environnement qu'ils ont causé ou auquel ils ont contribué. Pernod Ricard s'engage à travailler avec ses fournisseurs pour remédier aux impacts négatifs directement liés à nos activités, à nos produits et à nos services.

3.3.3 Communautés affectées (ESRS S3)

3.3.3.1 Introduction

Chez Pernod Ricard, nous nous engageons à identifier et à traiter les impacts potentiels de nos activités sur les communautés affectées, c'est-à-dire les groupes vivant ou travaillant dans des zones susceptibles d'être affectées par nos activités ou faisant partie de notre chaîne de valeur. Nous tenons à soutenir le bien-être de ces communautés par des initiatives de collaboration et des pratiques responsables, et à nous assurer que nos pratiques commerciales contribuent à leur résilience et à leur prospérité à long terme, pour créer une valeur partagée et un avenir durable pour tous.

Les informations publiées dans le cadre d'ESRS S3 couvrent les communautés affectées par les activités en amont des propres activités de Pernod Ricard, telles que présentées dans la section ESRS 2 consacrée à la chaîne de valeur. Ces communautés sont présentées dans le tableau ci-dessous, intitulé « Communautés clés potentiellement touchées par les décisions commerciales, les propres activités et les activités de la chaîne de valeur de Pernod Ricard ». Le Groupe doit poursuivre ses recherches pour comprendre pleinement les impacts sur les communautés affectées tout le long de sa chaîne de valeur et formaliser sa stratégie ainsi que les politiques, processus, cibles et indicateurs associés.

3.3.3.2 Stratégie

3.3.3.2.1 Communautés affectées par Pernod Ricard et impacts potentiels associés

Chez Pernod Ricard, nous reconnaissons que les communautés – en particulier dans les zones rurales et agricoles où nous opérons – sont essentielles à la durabilité de notre activité et de notre chaîne de valeur mondiale. Ces communautés, qui sont décrites en détail dans le tableau ci-dessous, dépendent souvent fortement des ressources naturelles et sont particulièrement vulnérables à des défis tels que le changement climatique, les questions de droits fonciers, la pollution et la rareté de l'eau. Étant donné qu'une part importante de la population mondiale vit dans des zones rurales et est confrontée à ces pressions, la nécessité d'une action responsable n'a jamais été aussi grande.

Certains impacts négatifs identifiés se rapportent à des situations propres à l'emplacement géographique des communautés affectées. Les communautés situées à proximité de zones agricoles ou forestières, par exemple, sont plus exposées aux

effets négatifs de l'agriculture sur la biodiversité, l'accès à l'eau et la qualité de l'air, en particulier si ces communautés dépendent elles-mêmes de l'agriculture. Les communautés proches des sites industriels de Pernod Ricard peuvent également être concernées par les questions de pollution et de disponibilité ou de qualité de l'eau. En outre, en l'absence de réglementations spécifiques, il peut y avoir une concurrence entre Pernod Ricard et les communautés quant à l'utilisation de l'eau. Les différentes feuilles de route de Pernod Ricard en matière de climat, de biodiversité, de pollution et d'eau visent notamment à apporter une réponse face à ces impacts négatifs sur les communautés.

En ce qui concerne les risques pour Pernod Ricard, la répétition de plusieurs impacts négatifs peut exposer le Groupe à des risques réputationnels, juridiques et financiers, notamment en cas de procès initié par les communautés affectées ou leurs représentants.

COMMUNAUTÉS CLÉS POTENTIELLEMENT TOUCHÉES PAR LES DÉCISIONS COMMERCIALES, LES PROPRES ACTIVITÉS ET LES ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE PERNOD RICARD

La liste suivante des communautés potentiellement affectées a été établie grâce à un dialogue dynamique avec les parties prenantes, y compris des participants à des programmes agricoles et des experts en droits humains, ainsi qu'à des analyses comparatives et des informations tirées de rapports externes. En outre, Pernod Ricard réalise progressivement des Études d'impact sur les droits humains à l'échelle de l'entreprise afin d'identifier les travailleurs et les communautés potentiellement affectés, y compris les plus vulnérables en raison de caractéristiques ou de contextes particuliers. La première

analyse de sa chaîne de valeur en amont a été lancée et finalisée en 2025. Le Groupe étendra ultérieurement le périmètre de son Étude d'impact sur les droits humains à ses activités et sa chaîne de valeur en aval. Ce tableau sera étoffé à mesure que le Groupe réalisera davantage d'études de ce genre, que ce soit à l'échelle de l'entreprise ou sur le terrain. Pour plus d'informations, voir la section 3.3.3.3 « Travailleurs de la chaîne de valeur : description et suivi des IRO ».

Type de communauté	Étape de la chaîne de valeur	Type d'impact	Description
Communautés agricoles et rurales	Zones rurales où sont cultivées les matières premières	• Positif : opportunités économiques et création d'emplois. • Négatif : Utilisation des sols, consommation d'eau, exposition aux pesticides et perte de biodiversité.	Dépendent économiquement de la production agricole. Vulnérables à la dégradation de l'environnement et au changement climatique.
Communautés indigènes dans les zones d'approvisionnement	Régions où résident des peuples autochtones	• Positif : soutien au patrimoine culturel et aux économies locales. • Négatif : violations des droits fonciers et épuisement des ressources.	Liens culturels profonds avec la terre et les ressources. Groupes marginalisés ayant un accès limité aux ressources juridiques ou économiques.
Communautés proches des sites de fournisseurs	Communautés situées à proximité de distilleries, d'usines de transformation, de co-packing ou d'embouteillage, et de fournisseurs logistiques tiers n'appartenant pas à Pernod Ricard.	• Positif : création d'emplois locaux et investissements communautaires. • Négatif : pollution, y compris sonore.	Souvent situées dans des zones rurales ou semi-urbaines. Peuvent manquer d'infrastructures pour gérer les impacts environnementaux à l'échelle industrielle.
Communautés locales et isolées à proximité des sites de Pernod Ricard	Sites entourant les opérations de fabrication de Pernod Ricard	• Positif : soutien économique par l'emploi et les investissements dans les infrastructures. • Négatif : impacts sur l'environnement, bruit.	Souvent des communautés locales et semi-urbaines qui dépendent de la présence de l'entreprise. Peuvent être confrontées à des problèmes si les normes environnementales et de sécurité ne sont pas respectées.
Communautés proches des sites de déchets et de décharges	Zones autour de décharges et de sites de recyclage	• Positif : potentiel d'emploi local. • Négatif : pollution, exposition aux déchets dangereux.	Zones dans les régions urbaines et rurales, souvent marginalisées et exposées de manière disproportionnée aux problèmes de gestion des déchets.
Communautés dans des zones exposées à un stress hydrique	Communautés confrontées à la rareté de l'eau. Zones de cultures à forte consommation d'eau ou dont la production nécessite d'importantes ressources en eau	• Positif : initiatives communautaires dans le domaine de l'eau (recharge, distribution), investissements dans des infrastructures. • Négatif : extractions excessives, pénuries d'eau.	Populations vulnérables dans des régions arides ayant un accès limité à d'autres sources d'eau. Peuvent inclure des travailleurs agricoles et des groupes indigènes.

3.3.3.3 Stratégie relative aux communautés affectées et gestion des IRO associés

3.3.3.3.1 Description des impacts, risques et opportunités matériels liés aux communautés affectées

Le tableau ci-dessous détaille les impacts, risques et opportunités (IRO) relatifs aux communautés affectées dans la chaîne de valeur de Pernod Ricard qui ont été identifiés comme matériels dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité réalisée par l'entreprise en 2024. L'ensemble des IRO ont été évalués sans tenir compte des mesures d'atténuation mises en œuvre par Pernod Ricard, ce qui signifie que cette évaluation reflète les impacts, risques et opportunités bruts.

Pernod Ricard mène actuellement une étude d'impact sur les droits humains à l'échelle de l'entreprise. Portant à la fois sur les travailleurs de la chaîne de valeur et sur les communautés affectées, elle se déroulera en trois étapes. D'abord, elle se concentrera sur notre chaîne de valeur en amont, puis sur nos propres activités, et enfin sur notre chaîne de valeur en aval. Voir la section 3.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur ».

Numéro	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.017	Impact de l'agriculture conventionnelle en amont sur la pollution de l'eau, qui pourrait nuire aux ressources en eau douce et à la santé des communautés	Politique de résilience relative à l'eau Principes Clés d'Agriculture Durable	Impact négatif	En amont	CT	3.2.3.3.2(3) 3.2.4.3.2
IRO.018	Impact des activités industrielles de Pernod Ricard sur la qualité de l'eau, qui pourraient nuire aux écosystèmes et aux communautés locales	Politique de résilience relative à l'eau	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.3.3.2(3) 3.2.4.3.3
IRO.022	Impact de l'agriculture intensive en amont sur la biodiversité, la pollution, l'érosion, la perte d'habitat et la dégradation des sols	Principes Clés d'Agriculture Durable	Impact négatif	En amont	CT à MT	3.2.4.3.2
IRO.025	Impact de l'agriculture intensive sur les sols et la biodiversité, susceptibles de perturber les services environnementaux et de menacer les écosystèmes dont dépendent les matières premières utilisées par Pernod Ricard	Résilience de la nature et du terroir Principes Clés d'Agriculture Durable	Impact négatif	En amont, Opérations directes	LT	3.2.4.3.2
IRO.093	Impact de la contribution à la rareté de l'eau, ce qui pourrait priver les communautés d'eau et d'assainissement, entraînant un déséquilibre économique, une dégradation des conditions de vie ou encore une négation des droits humains fondamentaux	Politique de résilience relative à l'eau	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.3.2(2)
IRO.094	Risque de privation des droits à l'eau et à l'assainissement au sein de la chaîne de valeur, susceptible d'entraîner des désengagements des communautés locales, des sanctions financières ainsi qu'une détérioration de la réputation	Politique de résilience relative à l'eau Politique Groupe en matière de droits humains Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.3.2(2)
IRO.095	Impact de la spoliation des terres, qui pourrait priver les communautés d'eau et d'assainissement, entraînant un déséquilibre économique, une dégradation des conditions de vie et la privation de droits humains fondamentaux	Résilience de la nature et du terroir	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.4.3.2

3.3.3.3.2 Politiques et lignes directrices relatives aux communautés affectées

Nous nous engageons à soutenir le bien-être des communautés affectées dans notre chaîne de valeur et comprenons que leur réussite est essentielle à la durabilité future de nos activités. Conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, nous intégrons pleinement dans nos processus la *due diligence* en matière de droits humains, afin de garantir des communautés équitables, sûres et résilientes tout le long de notre chaîne d'approvisionnement.

La Politique Groupe en matière de droits humains, les Standards Fournisseurs et le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard s'alignent sur les instruments internationalement reconnus, notamment la Déclaration universelle des droits de

l'Homme et les dix principes du Pacte mondial. Les Principes Clés d'Agriculture Durable de Pernod Ricard sont ancrés dans l'agriculture régénératrice, qui respecte les communautés locales. Ensemble, ces politiques réaffirment l'engagement du Groupe à respecter et à renforcer les droits humains au sein des communautés affectées.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe n'a, à sa connaissance, fait l'objet d'aucune condamnation relative au non-respect des droits humains dans sa chaîne de valeur, en amont comme en aval. Il n'a enregistré aucune plainte ni aucun incident grave lié aux droits humains des communautés affectées.

En outre, la Politique Groupe en matière de droits humains de Pernod Ricard, lancée en 2019, fait explicitement référence aux droits à l'eau, à la propriété et à l'utilisation des terres par les communautés.

Les impacts, risques et opportunités concernant les communautés affectées sont couverts par les politiques suivantes :

Numéro	Description des IROs	Politiques	Sections
IRO.017	Impact de l'agriculture intensive sur la pollution de l'eau	- Politique de résilience relative à l'eau - Principes Clés d'Agriculture Durable	ESRS E3
IRO.018	Impact des activités industrielles sur la pollution de l'eau	Politique de résilience relative à l'eau	ESRS E3
IRO.022	Impact de l'agriculture intensive sur la dégradation et la pollution des sols	Principes Clés d'Agriculture Durable	ESRS E2
IRO.025	Impact de l'agriculture intensive sur la biodiversité et les services écosystémiques	- Résilience de la nature et du terroir - Principes Clés d'Agriculture Durable	ESRS E4
IRO.093	Impact de Pernod Ricard sur la contribution à l'épuisement des ressources en eau	Politique de résilience relative à l'eau	ESRS E3
IRO.094	Risque de privation des droits à l'eau et à l'assainissement dans la chaîne de valeur	- Politique de résilience relative à l'eau - Politique Groupe en matière de droits humains - Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard	ESRS E3
IRO.095	Impact de la contribution à la spoliation des terres	Résilience de la nature et du terroir	ESRS E4

À ce jour, en dehors des politiques mentionnées ci-dessus, Pernod Ricard ne dispose pas de processus mondiaux visant à remédier ou à permettre de remédier aux impacts sur les droits humains. Toutefois, chaque signalement fait l'objet d'un examen propre afin qu'une réponse appropriée et adaptée puisse être apportée.

3.3.3.3.3 Actions et plans futurs

Pernod Ricard ne dispose pas encore d'un processus formalisé et complet pour traiter ses impacts et ses dépendances vis-à-vis des travailleurs de la chaîne de valeur et des communautés affectées. Toutefois, le Groupe reconnaît l'importance de cet enjeu et prévoit de définir des principes clés dans le cadre d'un plan d'action.

Parallèlement, l'équipe Durabilité sociale & Droits humains reste activement engagée en tant que membre du Pacte mondial des Nations Unies et du Groupe de travail des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme, qui fournissent tous deux des lignes directrices spécifiques pour aborder la question des communautés affectées sous l'angle des droits humains. Ces lignes directrices guident la stratégie du Groupe et constituent la base d'un engagement significatif avec les communautés affectées, en veillant à ce que les efforts déployés soient opportuns, pertinents et efficaces.

Dans le cadre de ces efforts, Pernod Ricard a organisé en 2025 un événement dédié au siège, réunissant les principales parties prenantes internes – notamment de la Production, de la Durabilité, des Achats, du Juridique et des Affaires Publiques – afin d'étudier les meilleures façons de répondre aux besoins spécifiques des communautés affectées. L'événement visait à sensibiliser sur les méthodes d'identification, d'engagement et d'action en mettant l'accent sur les raisons pour lesquelles certaines communautés sont plus vulnérables, ainsi que sur les moyens de réduire les risques tout en créant de la valeur partagée.

Au cours du prochain exercice, nous mènerons des entretiens et des évaluations d'impact à l'échelle du Groupe, en nous concentrant sur nos propres activités et sur les activités en aval, afin d'identifier les travailleurs et les communautés affectées de manière matérielle.

En ce qui concerne nos propres activités, en particulier dans les zones exposées à un stress hydrique, Pernod Ricard s'est engagé à définir une stratégie de gestion de l'eau fondée sur les risques, en fonction du niveau de criticité, comme décrit dans la section 3.2.3.3.2 « Stratégie en matière d'eau et gestion des impacts, risques et opportunités associés ».

3.3.3.3.4 Engagement des parties prenantes et des communautés concernées

Comprendre le point de vue des communautés affectées et les processus d'engagement auprès d'elles

Le dialogue avec les parties prenantes et les communautés affectées doit être au cœur de notre approche de *due diligence* en matière de droits humains, car la prévention et l'atténuation des incidences sur les droits humains sont déterminantes.

L'équipe du Centre d'Excellence en matière de durabilité sociale de Pernod Ricard en est encore aux premières étapes du développement d'une approche plus systémique et globale de l'engagement des parties prenantes et des mesures prioritaires à l'intention des communautés affectées.

Nos équipes collaborent régulièrement avec des experts en matière de droits humains et de durabilité sociale, ainsi qu'avec les principales parties prenantes affectées, notamment :

- des experts dans les questions relatives à la *due diligence* en matière de droits humains ainsi que des représentants des communautés affectées ;
- des dirigeants des communautés aux échelons locaux et régionaux ;
- des agriculteurs, petits exploitants et coopératives agricoles, engagés dans des programmes innovants dédiés, en lien avec leur terroir, visant à améliorer leurs moyens de subsistance et accompagner leur transition vers une agriculture régénératrice ;
- des organisations partenaires, y compris des ONG régionales et locales qui soutiennent les initiatives et les programmes du Groupe ;
- d'autres travailleurs et communautés affectés ou à risque seront impliqués dans le cadre d'analyses approfondies futures, dans le cadre d'Études d'impact sur les droits humains, de la mise en œuvre des programmes et des mécanismes de traitement des réclamations ; et
- les communautés locales à proximité des sites de Pernod Ricard, notamment dans les zones exposées à un stress hydrique.

Bien qu'une stratégie d'engagement globale soit encore en cours d'élaboration, des programmes tels que « Coffee for Good » de Kahlúa, axé sur les communautés agricoles de café au Mexique, témoignent déjà de notre capacité à nous engager efficacement auprès des communautés. Ces initiatives ciblées offrent des enseignements précieux pour les actions futures.

Canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations et processus d'actions correctives

À ce jour, aucun dispositif formalisé ne permet aux communautés affectées d'exprimer leurs préoccupations ni de faire remonter les impacts négatifs subis. Pernod Ricard devra mettre en place une série de mécanismes de réclamation afin de fournir des canaux efficaces, accessibles et culturellement adaptés permettant de formuler des préoccupations, de résoudre des litiges, de faciliter les mesures de réparation, de garantir la responsabilité, et de renforcer la confiance avec les personnes les plus affectées par nos activités et notre chaîne de valeur.

Ces canaux offriront les possibilités suivantes :

- Formuler des préoccupations et proposer des solutions via le dispositif « Speak Up ». Pour plus d'informations sur notre programme mondial de signalement, voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ».
- Formuler des préoccupations et proposer des solutions par le biais d'autres mécanismes sur mesure.

3.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)

3.3.4.1 Introduction

En tant que société du secteur des spiritueux, Pernod Ricard est parfaitement consciente de l'impact négatif potentiel que ses produits peuvent avoir sur les consommateurs et les utilisateurs finaux. Nous reconnaissons que l'abus ou la consommation irresponsable d'alcool peut conduire à des problèmes individuels et sociaux tels que la consommation excessive, l'alcool au volant ou la consommation des mineurs. En tant que leader du secteur, nous nous efforçons de prévenir, d'atténuer et de remédier à ces impacts à travers plusieurs engagements :

1. **Fournir des produits de la plus haute qualité** – Guidés par notre Politique qualité Groupe, nous nous efforçons de fidéliser et de gagner la confiance de nos clients et consommateurs en veillant à préserver la réputation inégalée de nos produits.
2. **Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques** – Guidés par notre Code pour les Communications Commerciales, nous protégeons nos consommateurs en commercialisant et en vendant nos produits de manière éthique, transparente, sûre et conforme à la loi. Nos actions dans ce domaine sont mises en œuvre suivant deux axes stratégiques :
 - garantir des pratiques de marketing éthiques ; et
 - garantir la vente responsable de nos produits.

3.3.4.2 Stratégie

Les consommateurs et les utilisateurs finaux constituent un segment clé des parties prenantes affectées par les activités de Pernod Ricard. Pour plus d'informations sur les intérêts et les points de vue des parties prenantes, voir la section 3.1.3.2 « Dialogue avec les parties prenantes ».

Chez Pernod Ricard, nous sommes fermement convaincus que les consommateurs adultes devraient être encouragés à faire des choix responsables en matière de consommation d'alcool et de quantité consommée. La consommation modérée s'inscrit dans notre stratégie de premiumisation, et pour que cette stratégie fonctionne, la qualité de nos produits doit être irréprochable. En outre, un marketing transparent et éthique est nécessaire pour gagner la confiance des consommateurs et des clients. Nous considérons que l'action collective joue un rôle clé pour obtenir des changements réels et positifs. C'est pourquoi nous collaborons avec nos parties prenantes, notamment les autres acteurs du secteur, les pouvoirs publics et les communautés locales, pour renforcer nos pratiques responsables. Le Groupe peut être acteur de la promotion d'une consommation

3. **Promouvoir une consommation responsable** – Guidés par notre Politique Groupe en matière de consommation responsable, nous utilisons nos produits pour lutter contre l'abus d'alcool et encourager la modération. Nos actions dans ce domaine sont mises en œuvre suivant trois axes stratégiques :

- Tirer parti de l'influence de nos marques pour promouvoir la modération
- Lutter contre l'abus d'alcool avec des initiatives de prévention à fort impact
- Former et inspirer les salariés à devenir des ambassadeurs de la modération

La présente section décrit ces trois politiques ainsi que les différents axes stratégiques.

Les informations publiées dans le cadre d'ESRS S4 couvrent la chaîne de valeur en aval de Pernod Ricard, telle que présentée dans la section ESRS 2 – Chaîne de valeur. Compte tenu de la nature des produits vendus par le Groupe, tous les consommateurs peuvent être ciblés par les IRO décrits dans l'ESRS S4. Les populations les plus vulnérables sont les mineurs, les conducteurs et les femmes enceintes.

responsable et faire partie de la solution dans la lutte contre l'abus d'alcool.

Les impacts négatifs que nous avons identifiés sont principalement dus à la nature des produits vendus par Pernod Ricard, qui appellent à une vigilance particulière, ainsi qu'à la réglementation en vigueur, qui nous impose de diffuser nos messages et de vendre nos produits de manière responsable.

L'impact positif identifié, lié à des comportements de consommation plus responsables, résulte des actions de conseil menées par le Groupe ainsi que de ses campagnes de sensibilisation, qui s'appuient sur l'influence de ses marques et de ses partenariats.

En ce qui concerne les risques pour Pernod Ricard, la répétition de plusieurs impacts négatifs peut exposer le Groupe à des risques réputationnels, juridiques et financiers, en particulier en cas de procès. L'opportunité réputationnelle identifiée peut, quant à elle, être encouragée par les activités de sensibilisation de Pernod Ricard, ainsi que par ses efforts pour promouvoir la valeur sociale de ses marques.

3.3.4.3 Description des impacts, risques et opportunités matériels

Le tableau ci-dessous résume les impacts, risques et opportunités (IRO) liés aux consommateurs et aux utilisateurs finaux identifiés dans le cadre de notre analyse de double matérialité et pris en compte par les politiques susmentionnées et leurs plans d'action associés.

Numéro	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.102	Impact des produits défectueux ou de qualité inférieure, susceptibles de porter atteinte à la sécurité ou à la satisfaction des consommateurs, et de générer des conséquences commerciales négatives.	Politique en matière de qualité	Impact négatif	En aval	CT	3.3.4.4.1
IRO.103	Risque de distribuer des produits défectueux ou de qualité inférieure, pouvant entraîner des suspensions de vente, des rappels, des atteintes à la réputation, des actions en responsabilité, des amendes et des pertes en termes de ventes et de chiffre d'affaires.	Politique en matière de qualité	Risque	Opérations directes, En aval	CT	3.3.4.4.1
IRO.104	Impact de pratiques marketing inappropriées, pouvant induire les consommateurs en erreur, favorisant une consommation d'alcool irresponsable, et portant atteinte à la santé ainsi qu'à la vie personnelle.	Politique de vente et de marketing éthiques	Impact négatif	En aval	CT	3.3.4.4.2
IRO.105	Impact d'un marketing non éthique sur les populations vulnérables : les mineurs ne doivent pas pouvoir acheter de l'alcool en ligne. De même, les groupes vulnérables ne doivent pas être ciblés, compte tenu des risques pour la santé.	Politique de vente et de marketing éthiques	Impact négatif	En aval	CT	3.3.4.4.2
IRO.106	Risque d'une réglementation plus stricte en matière de vente et de marketing en raison d'un renforcement des positions anti-alcool, susceptible de réduire la rentabilité, de limiter les activités et d'affecter de manière significative la création de valeur.	Politique de vente et de marketing éthiques	Risque	En aval	CT à MT	3.3.4.4.2
IRO.107	Risque de non-conformité aux réglementations encadrant la promotion de l'alcool, pouvant entraîner des actions en justice pour vente à des mineurs ou pratiques de marketing inappropriées.	Politique de vente et de marketing éthiques	Risque	En aval	CT à MT	3.3.4.4.2
IRO.108	Risque de <i>greenwashing</i> et de <i>social washing</i> , qui pourrait porter atteinte à la confiance des consommateurs et des investisseurs et générer des risques financiers, réputationnels et juridiques.	Politique de vente et de marketing éthiques	Risque	En aval	CT à MT	3.3.4.4.2
IRO.109	Impact d'un manque d'informations de qualité sur la consommation responsable, ce qui pourrait conduire à des comportements de type <i>binge drinking</i> , à des usages inappropriés, à des accidents, ainsi qu'à des dommages à long terme pour la santé et la vie personnelle.	Politique de consommation responsable	Risque	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.3.4.4.3
IRO.110	Impact de la sensibilisation à la consommation responsable d'alcool pour promouvoir des habitudes de consommation sûres et modérées.	Politique de consommation responsable	Impact positif	En amont, Opérations directes, En aval	CT à MT	3.3.4.4.3
IRO.111	Risque d'une réglementation plus stricte en matière d'alcool, susceptible de réduire la rentabilité, de limiter les activités et d'affecter de manière significative la création de valeur.	Politique de consommation responsable	Risque	En amont, Opérations directes, En aval	CT et MT	3.3.4.4.3
IRO.112	Opportunité de promouvoir la consommation responsable, renforçant l'attractivité de Pernod Ricard, améliorant ainsi sa compétitivité et son image de marque auprès des investisseurs.	Politique de consommation responsable	Opportunité	En amont, Opérations directes, En aval	CT et MT	3.3.4.4.3

3.3.4.4 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels

Chez Pernod Ricard, les impacts, risques et opportunités liés à nos consommateurs et utilisateurs finaux sont abordés dans trois de nos politiques : la Politique qualité Groupe, le Code pour les Communications Commerciales et la Politique Groupe en matière de consommation responsable.

3.3.4.4.1 Offrir des produits de la plus haute qualité

Introduction

Chez Pernod Ricard, nous sommes fiers d'être l'un des leaders mondiaux des boissons premium et de compter sur un portefeuille exceptionnel de marques emblématiques. Notre succès ne tient pas uniquement à notre patrimoine et à notre savoir-faire, mais repose également sur notre engagement inébranlable en faveur de la qualité. Guidés par notre vision globale, « *Delighting consumers and customers always, everywhere* » (Ravir les consommateurs et les clients partout et à tout moment), nous nous engageons à fournir en permanence des produits de qualité supérieure, un service exceptionnel et une valeur remarquable, sans jamais transiger sur la sécurité alimentaire, la sécurité des clients et des consommateurs, ni sur la qualité des produits. En ce sens, ces engagements renforcent les efforts significatifs du Groupe en matière de prévention des risques liés à l'abus d'alcool ainsi que notre politique globale, stricte et proactive en matière de sécurité et de qualité alimentaires qui couvre la conception, l'approvisionnement et la fabrication des produits.

Notre plan d'action destiné à traiter les enjeux matériels de durabilité liés à la qualité s'appuie sur notre Politique qualité Groupe, décrite ci-dessous.

Politique

Éléments clés de la politique

Parce que la qualité est essentielle à notre succès à long terme et à la confiance dans nos marques, nous nous engageons à fournir des produits durables et de qualité supérieure, afin de garantir la satisfaction des clients et des consommateurs. Nous nous efforçons d'atteindre l'excellence au meilleur coût tout en conservant un avantage concurrentiel. Cela signifie viser le zéro défaut et le zéro gaspillage en recherchant constamment des opportunités pour appliquer une approche d'amélioration continue.

Afin de renforcer ses ambitions en matière de qualité des produits, de répondre aux exigences réglementaires de la CSRD et de s'aligner sur les autres acteurs du secteur, Pernod Ricard a mis en place une nouvelle Politique qualité Groupe distincte.

Celle-ci établit un cadre et des attentes clairs en matière de qualité au niveau du Groupe, tout en encourageant une culture plus large de sensibilisation parmi tous les salariés, et non limitée aux fonctions opérationnelles. La politique sera intégrée à notre Code de Conduite des Affaires.

Champ d'application de la politique

Notre Politique qualité couvre tous les aspects de la chaîne de valeur, des fournisseurs aux clients et consommateurs. Elle s'applique à toutes les marques de Pernod Ricard, aux produits associés ainsi qu'aux filiales à travers le monde.

Approbation, mise en œuvre et diffusion

La politique est approuvée au plus haut niveau de l'entreprise par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE. La Direction Générale est responsable de la supervision de la politique, tandis que l'équipe Qualité au niveau du Siège est chargée de sa mise en œuvre. Les équipes Qualité des filiales sont chargées de veiller au respect des normes de qualité de Pernod Ricard. En complément, les propriétaires et responsables de processus de chaque direction sont chargés de développer les compétences, le leadership et l'esprit d'initiative de leurs équipes afin de garantir le respect de ces normes à chaque étape. De leur côté, chaque salarié joue un rôle clé dans le respect de ces

normes, soutenues par une gouvernance solide et un engagement en faveur de l'excellence tout au long de la chaîne de valeur. Cet engagement est renforcé par le Top Management, qui veille à la mise à disposition de ressources adéquates, à l'encouragement d'un environnement de travail ouvert et favorable, et au maintien de la responsabilité à travers des évaluations régulières des performances. La Politique qualité Groupe de Pernod Ricard est disponible en interne sur notre intranet et communiquée à l'ensemble des salariés.

Cette politique a été élaborée en consultation avec les parties prenantes internes, y compris les experts internes responsables des questions de qualité.

Normes de tiers

Pernod Ricard veille à ce que ses opérations respectent les normes internationales en vigueur. Ainsi, toutes les Sociétés de Marques qui produisent les marques stratégiques du Groupe sont certifiées ISO 9001 et ISO 22000, couvrant 100 % du volume de production. Certaines de nos installations sont également certifiées FSSC 22000. Nos processus sont rigoureusement contrôlés et, outre ces normes internationales, ils respectent nos standards internes stricts en matière de qualité et de sécurité des produits. Ils s'appuient sur un système de gestion de la qualité intégré, robuste et déployé de bout en bout, ainsi que sur une culture de la qualité profondément ancrée, couvrant l'ensemble des aspects de nos produits, de leur conception à leur distribution. Nous utilisons la méthode HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) pour contrôler la sécurité des produits de consommation. Ce cadre vise à identifier chaque point de risque potentiel dans le processus de fabrication afin de mettre en place des mesures préventives appropriées.

Actions

Normes et contrôles qualité

Les priorités de Pernod Ricard sont de garantir la sécurité de ses produits, leur conformité aux réglementations en vigueur sur chaque marché, et de répondre aux attentes des clients et des consommateurs en matière de qualité.

Les activités industrielles du Groupe respectent nos normes de qualité internes. Celles-ci comprennent des lignes directrices spécifiques et des exigences opérationnelles destinées à contrôler les risques tels que la contamination accidentelle des produits ou la présence de corps étrangers dans les bouteilles. Nous révisons régulièrement ces normes selon un processus d'audit croisé interne.

Tous les deux mois, l'ensemble des filiales reçoit une synthèse du travail de veille effectué en continu sur la législation et la sécurité alimentaire. Cette démarche permet à chaque entité de se tenir informée des dernières évolutions de la réglementation et des risques liés à la sécurité alimentaire. En complément, tous les deux ans, le Groupe élabore un plan d'analyse chimique obligatoire de nos principaux produits.

Par ailleurs, Pernod Ricard utilise « Intelix », un système interne d'enregistrement et de suivi en temps réel des réclamations qualité émanant des clients et des consommateurs. Des procédures de gestion de crise existent pour chaque filiale. L'outil web interactif est une application en boucle reliée aux formulaires publics standardisés du Groupe disponibles sur l'ensemble des sites concernés, afin de permettre aux consommateurs de transmettre facilement leurs commentaires. Pour garantir une réponse rapide, le système alerte immédiatement la filiale concernée, afin qu'elle prenne les mesures correctives qui s'imposent en cas de problème grave de sécurité sur un produit. Ces informations sont également communiquées immédiatement au Top Management de la filiale et au Siège.

En outre, Pernod Ricard s'engage à éviter de financer, réaliser ou faire réaliser de tests sur les animaux, à moins qu'ils ne soient explicitement requis par la loi. Les fournisseurs sont également tenus par cet engagement. Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard n'a, à sa connaissance, mené aucun test sur les animaux.

Indicateurs et cibles

Cibles

Pour mesurer la satisfaction des clients et des consommateurs, notre principal indicateur clé de performance concerne le nombre global de réclamations portant sur la qualité. Nous visons une amélioration continue, avec une cible de réduction des réclamations de 5 % par an.

Cible	Ambition	Unité	Horizons temporels	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
Réduction des réclamations relatives à la qualité par rapport à l'exercice précédent	-5 %	%	Continu	N/A	5,5	Cible atteinte

Indicateurs

Pour mesurer la satisfaction des clients et des consommateurs, notre indicateur qualité principal est le nombre de réclamations qualité globales, exprimé en partie par million de litres (ppm). Nos performances au regard de ces indicateurs sont régulièrement examinées et communiquées aux filiales et aux Comités Exécutifs du Groupe, garantissant la responsabilisation ainsi qu'un engagement ferme en faveur de l'excellence en matière de qualité. Le tableau ci-dessous présente nos performances au cours de l'exercice 2024/25 :

Certifications	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Pourcentage des marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 22000/FSSC 22000 (volume produit)	%	100	100
Pourcentage des Sociétés de Marques du Groupe produisant les marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 9001	%	100	100

Réclamations portant sur la qualité	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Réclamations portant sur la qualité reçues via Loop au cours de l'exercice par volume expédié (ppm)	Nombre	2,90	2,74

3.3.4.4.2 Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques

Introduction

Pernod Ricard s'est engagé à être un leader du secteur en matière de marketing responsable des boissons alcoolisées. Nous sommes fiers de nos marques et de la créativité de nos communications mondiales. Nous reconnaissons également l'importance de promouvoir une consommation responsable et d'aborder les risques liés à l'abus d'alcool. En tant que leader responsable du secteur, nous appliquons les critères les plus exigeants aux contenus et au choix des espaces de diffusion de nos communications commerciales. Cet engagement s'étend à l'ensemble des plateformes médiatiques, en particulier dans le contexte actuel d'évolution rapide des médias numériques. Dans cette section, nous expliquons comment nous protégeons nos consommateurs en commercialisant et en vendant nos produits de manière éthique, transparente, sûre et conforme à la loi.

Politique

Éléments clés de la politique

Depuis 2007, notre Code pour les Communications Commerciales veille à ce que nos efforts de marketing favorisent une consommation d'alcool responsable et n'encouragent pas les abus. Elle guide nos pratiques de vente et de marketing éthiques et joue un rôle central dans la protection de nos consommateurs ainsi que dans le maintien de notre légitimité en tant que leader responsable du secteur. Le marketing et la vente responsables sont des éléments fondamentaux de nos pratiques commerciales. Toutes les communications commerciales doivent être pleinement conformes aux lois nationales en vigueur, aux réglementations sectorielles, ainsi qu'aux principes de concurrence loyale, de conduite éthique et de bonnes pratiques commerciales. Toute publicité doit être élaborée avec un sens profond des responsabilités sociales, de la décence et de l'intégrité. En cas de divergence entre les lois locales et le Code pour les Communications Commerciales, les normes les plus strictes prévalent. Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons élaboré

une nouvelle politique sur les pratiques de marketing et de vente responsables, basée sur le Code pour les Communications Commerciales et les processus mis en place au sein du Groupe.

Champ d'application de la politique

Notre politique et le Code pour les Communications Commerciales s'appliquent aux activités de vente et de marketing de nos opérations et de notre chaîne de valeur en aval à travers le monde. En ce qui concerne nos opérations, ils couvrent notamment la promotion auprès des consommateurs et des professionnels, le merchandising, l'échantillonnage, les objets publi-promotionnels, le placement de produits, les réseaux sociaux, ainsi que les produits nouvellement lancés sur le marché ou ayant fait l'objet de modifications significatives de l'étiquetage, du conditionnement ou du goût. Dans la chaîne de valeur en aval, le Code pour les Communications Commerciales couvre le développement de produits et d'emballages, le marketing et la publicité, la distribution et la sensibilisation des consommateurs. Des codes d'autoréglementation et de réglementation existent également dans certaines juridictions. Dans ces cas, c'est la norme la plus stricte qui s'applique.

Approbation et mise en œuvre

La politique est approuvée au plus haut niveau par le VP Public Affairs & Alcohol in Society, et son application est supervisée par l'équipe Affaires Publiques sous la direction du VP. Le Directeur Marketing et Ventes responsables supervise le processus et son application dans l'ensemble du Groupe. Les équipes Marketing, Communication et Ventes, avec l'aide de l'équipe Juridique, sont chargées d'intégrer la politique dans les activités quotidiennes, de former les parties prenantes et de veiller au respect de la politique à tous les niveaux de l'organisation. En collaboration avec les principales équipes fonctionnelles, y compris la direction Marketing, le Responsable Marketing Panel veille au respect du Code pour les Communications Commerciales et des autres lignes directrices pertinentes. Le Responsable Marketing Panel effectue des examens, fournit des conseils et valide les campagnes afin de garantir la conformité.

Normes de tiers

En plus de se conformer aux lois et réglementations nationales, Pernod Ricard respecte les normes de tiers ci-dessous dans le cadre de la mise en œuvre du Code pour les Communications Commerciales :

Normes internationales en matière de publicité et de marketing

- Le Code de la Chambre de commerce internationale (ICC) sur la publicité et la communication commerciale, qui définit des normes mondiales pour une publicité et un marketing responsable.
- L'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD), qui fournit des lignes directrices spécifiques au secteur, notamment les *Digital Guiding Principles* (DGPs), les *Influencer Guiding Principles* et les *E-Commerce Standards*.
- Les normes de la *World Federation of Advertisers* (WFA), qui promeuvent un marketing socialement responsable et adapté au public, y compris le *EU Responsible Marketing Pact*.

Normes environnementales et de durabilité

- L'ISO 14021, qui spécifie les exigences relatives aux déclarations environnementales.
- La directive européenne relative aux pratiques commerciales déloyales, qui régit la publicité mensongère et le *greenwashing*.

Protection des consommateurs et lignes directrices en matière de pratiques éthiques

- Les Principes directeurs des Nations Unies pour la protection du consommateur, qui préconisent un marketing éthique, des pratiques commerciales équitables et une communication transparente avec les clients.
- Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, qui définissent la conduite responsable des entreprises.
- La stratégie mondiale de l'OMS visant à réduire l'usage nocif de l'alcool et le plan d'action mondial contre l'alcool, qui ont pour but de réduire les impacts négatifs de la consommation d'alcool sur la santé et la société.

Consultation des parties prenantes affectées et diffusion des politiques

Nous avons consulté nos parties prenantes internes pour établir cette politique, en organisant des échanges avec le Comité Exécutif, le Responsable Marketing Panel, la direction Juridique, les équipes S&R, Marketing et Communication, ainsi qu'avec le Conseil consultatif sur la communication d'entreprise.

La politique est mise à la disposition des salariés qui doivent l'appliquer sur des plateformes numériques internes (« My Portal », « Responsible Marketing Panel Platform »), via un lien vers le nouveau MOOC sur le Code pour les Communications Commerciales, et dans le Code de Conduite des Affaires.

Les salariés et les parties prenantes peuvent contacter le Responsable Marketing Panel ou les services compétents, tels que les directions Juridique et Développement durable, pour obtenir de l'aide ou des éclaircissements.

Guidé par le Code pour les Communications Commerciales, notre plan d'action destiné à traiter les enjeux matériels de durabilité liés aux ventes et au marketing éthiques s'articule autour de deux axes stratégiques :

- le marketing responsable ; et
- les ventes responsables.

Plan d'action

Pratiques de marketing éthique

Ambitions

Le marketing responsable consiste à promouvoir des produits de manière éthique, transparente et conforme aux exigences légales. Cette pratique permet d'aligner tous les efforts de marketing aux valeurs de l'entreprise, protège les populations les plus vulnérables et véhicule des messages clairs et transparents. Nos actions de marketing responsable s'articulent autour de trois ambitions :

- **Ambition clé n° 1** : Promouvoir une consommation responsable à travers nos pratiques de marketing
- **Ambition clé n° 2** : Renforcer les communications commerciales légales et éthiques par des formations
- **Ambition clé n° 3** : Garantir la transparence des allégations en matière de durabilité

Actions

Promouvoir une consommation responsable à travers nos campagnes marketing

Les actions de Pernod Ricard en faveur de la consommation responsable sont au cœur de notre modèle d'entreprise et reposent sur trois piliers : la sensibilisation, la transparence et la prévention de l'abus d'alcool, notamment en :

- veillant à ce que toutes les campagnes publicitaires et de marketing comportent des messages clairs et visibles encourageant la modération et la consommation responsable et ne représentant pas une consommation excessive ;
- délivrant un message véridique qui évite d'associer l'alcool à des bénéfices pour la santé ou des avantages sociaux ou sexuels et qui n'encourage pas les comportements à risque tels que l'alcool au volant ;
- ciblant et attirant uniquement un public adulte ; et
- menant des campagnes de communication destinées à sensibiliser les consommateurs aux risques liés à la consommation excessive, à la consommation d'alcool par les mineurs et à l'alcool au volant. Cela comprend la participation active à des initiatives et des partenariats visant à sensibiliser à la consommation responsable, tels que les programmes de sensibilisation des communautés locales et les campagnes mondiales du secteur.

En faisant la promotion d'une consommation responsable, nous ne nous contentons pas de respecter les lois et règlements, mais nous mettons également en pratique nos ambitions politiques afin de renforcer la protection des consommateurs, de nous aligner sur les objectifs de durabilité et de garantir des pratiques de marketing et de vente éthiques, conformes et fiables. Ces actions font partie intégrante de notre mission de leader responsable du secteur mondial des spiritueux et s'appliquent à toutes les communications marketing et publicitaires, mondiales comme locales, y compris sur les étiquettes des produits. Elles sont mises en œuvre de manière continue par le Responsable Marketing Panel et l'équipe Affaires Publiques.

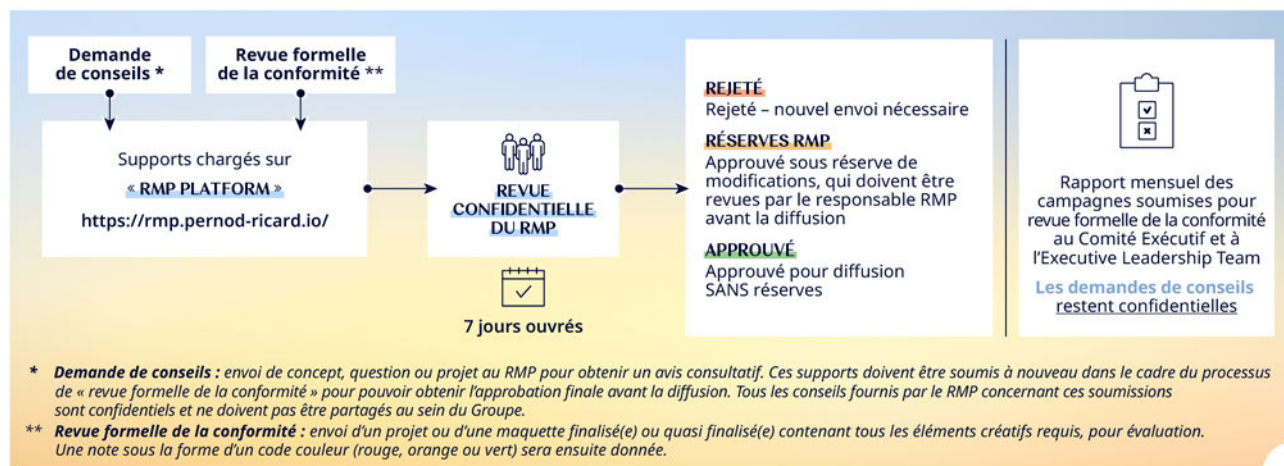
Créé en 2005, le Responsable Marketing Panel est chargé du contrôle éthique de la publicité de Pernod Ricard. Ses sept membres et son président rendent compte chaque mois au Comité Exécutif. Il est soutenu par deux membres du Comité Exécutif qui sont consultés sur les modifications du Code pour les Communications Commerciales et sur la rédaction de lignes directrices d'implémentation, pour s'assurer que Pernod Ricard respecte les normes les plus strictes en matière de marketing responsable. Toutes les campagnes marketing du Groupe doivent être soumises au Responsable Marketing Panel, qui donne un avis dans un délai de sept jours ouvrés. Ces décisions revêtent un caractère obligatoire.

Renforcer les communications commerciales légales et éthiques par des formations et une gouvernance spécifique

Pernod Ricard veille à ce que l'ensemble de ses communications marketing et publicitaires, tant au niveau mondial que local, y compris l'étiquetage des produits, soient conformes à la législation et éthiques, grâce à des protocoles de conformité structurés. Toutes ses communications doivent :

- respecter les normes les plus strictes parmi les suivantes :

- le Code pour les Communications Commerciales,
- les lois nationales et règlements internationaux,
- les « global guidelines on sustainability claims » (lignes directrices mondiales sur les allégations de durabilité) ;
- être examinées par le Responsible Marketing Panel pour s'assurer de leur conformité au Code pour les Communications Commerciales, selon la procédure stricte suivante :



Nous proposons également des formations sur le Code pour les Communications Commerciales, les pratiques de marketing éthique et les réglementations locales à tous les salariés, agences et influenceurs impliqués dans les communications commerciales.

Les programmes de formation en ligne visent à ce que les salariés concernés connaissent, comprennent et respectent les dispositions du Code pour les Communications Commerciales. Ils comportent une formation en ligne obligatoire pour les nouveaux arrivants, une formation de remise à niveau pour les équipes de marque et les marchés, ainsi qu'une formation en ligne dédiée aux agences de publicité.

Veiller à ce que toutes les communications commerciales respectent des principes éthiques, juridiques et de durabilité permet de renforcer la confiance des consommateurs, de les protéger et d'assurer le succès à long terme de la marque. Cette approche intègre la responsabilité, la transparence et la conformité dans toutes les activités de marketing, soutenant ainsi les objectifs plus larges du Groupe en matière de durabilité, de leadership éthique et de réussite commerciale à long terme. Ces actions sont mises en œuvre de manière continue par le Responsible Marketing Panel et la direction Juridique.

Garantir la transparence des allégations de durabilité

Pernod Ricard s'assure du caractère exact et vérifiable de toutes les allégations environnementales ou de durabilité des activités du Groupe et veille à ce qu'elles respectent nos « global guidelines on sustainability claims » afin d'éviter d'induire les consommateurs en erreur. Pour cela nous :

- formons les salariés des fonctions concernées au Code pour les Communications Commerciales, ce qui permet de s'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent et respectent les normes de l'entreprise en matière de marketing éthique et responsable ; et
- veillons à ce que toutes les campagnes marketing fassent l'objet d'une revue de conformité par le Responsible Marketing Panel, permettant ainsi de s'assurer qu'ils respectent les « global guidelines on sustainability claims » du Code pour les Communications Commerciales, ainsi que les lois nationales et réglementations internationales applicables.

Ces actions sont conçues pour protéger notre réputation, éviter le *social washing* et le *greenwashing*, renforcer notre crédibilité et la confiance des consommateurs, et garantir que toutes les allégations en matière de durabilité soutiennent les engagements du Groupe,

permettant *in fine* de stimuler la croissance. Elles sont mises en œuvre de manière continue par le Responsible Marketing Panel, la direction Juridique et les équipes Développement durable, Marketing et Communication.

Ventes responsables**Ambitions**

Les pratiques de vente responsables veillent à ce que les produits soient vendus en donnant la priorité à la sécurité des consommateurs, aux normes éthiques et au bien-être de la communauté. Elles comprennent des mesures destinées à protéger les populations vulnérables et à assurer la conformité par le biais d'audits et de mécanismes de feedback. Nos actions de vente responsable s'articulent autour de trois ambitions :

- **Ambition clé n° 1** : Protéger les populations vulnérables
- **Ambition clé n° 2** : Former nos équipes commerciales
- **Ambition clé n° 3** : Veiller au respect de nos normes

Actions**Protéger les populations vulnérables**

Pernod Ricard met en œuvre des procédures strictes de vérification de l'âge afin de prévenir la vente d'alcool aux mineurs et s'assure que les pratiques de vente ne ciblent ni n'exploitent les populations vulnérables, telles que les mineurs ou les personnes souffrant de dépendance à l'alcool.

Aux côtés d'autres membres de l'IARD, nous collaborons avec des sites mondiaux et régionaux de distribution en ligne ainsi que des plateformes de e-commerce et de livraison pour renforcer les normes internationales. Les actions mises en œuvre comprennent :

- une vérification de l'âge sur les sites Internet de Pernod Ricard destinés aux consommateurs ;
- l'application des *E-Commerce Standards* de l'IARD pour la vente en ligne et la livraison de boissons alcoolisées sur les sites B2B et B2C ; et
- le renforcement des dispositifs de protection en ligne afin d'empêcher les personnes n'ayant pas atteint l'âge légal de consommation d'être exposées, même involontairement, à des publicités pour des boissons alcoolisées, et de garantir la robustesse des méthodes de vérification de l'âge utilisées par les plateformes numériques.

Ces actions impliquent l'ensemble des équipes commerciales et partenaires de Pernod Ricard sur les canaux de distribution et de e-commerce. Elles sont déployées à l'échelle mondiale, dans plus de 160 pays, tout en faisant l'objet d'adaptations locales, afin de se conformer aux réglementations nationales et aux contextes culturels. Enfin, leur mise en œuvre est assurée de manière continue par les directions Vente et Affaires Publiques.

La prévention de la vente aux populations vulnérables, en particulier aux mineurs, passe par la promotion de pratiques commerciales éthiques auprès des équipes commerciales internes et des partenaires, et par l'encouragement des utilisateurs finaux à adopter une consommation responsable. En respectant des normes éthiques élevées et en veillant à la conformité aux exigences légales, nous renforçons la confiance des parties prenantes, atténuons les risques réputationnels et nous alignons sur les objectifs de durabilité du Groupe.

Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a surpassé l'objectif qu'il s'était fixé d'atteindre un niveau de conformité aux *Digital Guiding Principles* (DGPs) de 95 %. Ces exigences s'appliquent à l'ensemble des plateformes les plus utilisées (Facebook, Instagram, X et YouTube) et aux sites Internet. Elles englobent notamment des obligations en matière de vérification de l'âge des internautes, l'affichage de messages sur la consommation responsable, des principes de transparence, des restrictions concernant les contenus générés par les utilisateurs, ainsi que l'inclusion d'avertissements préventifs.

Former nos équipes commerciales

Nos équipes commerciales ainsi que les ambassadeurs de nos marques travaillent en première ligne et peuvent faire face à des situations difficiles liées à l'alcool. Pour veiller à ce qu'ils soient pleinement préparés à faire face à ces enjeux, nous avons mis en place un programme de formation complet, qui comprend notamment :

- des formations ciblées à destination des familles de métiers concernées, portant sur l'identification des risques liés à l'alcool, la prévention des situations conflictuelles potentielles, ainsi que l'adoption d'un comportement professionnel, responsable et conforme aux règles de sécurité ;
- des sessions de formation de formateurs destinées au directeur commercial, au responsable de terrain, au représentant commercial et au responsable S&R de chaque filiale afin de les doter des connaissances et des outils nécessaires pour dispenser à leur tour cette formation à leurs équipes locales ;

- une formation personnalisée pour les ambassadeurs de marque afin de s'assurer qu'ils comprennent et respectent les pratiques de vente responsables.

Cette approche proactive de la vente responsable renforce notre engagement en faveur de la protection des consommateurs et permet d'instaurer un climat de confiance avec nos clients.

Veiller au respect de nos normes

Pernod Ricard mène des audits réguliers pour veiller à ce que nos principes et directives en matière de vente responsable soient pleinement respectés et correctement appliqués par nos salariés et nos partenaires de e-commerce. Ces audits comprennent l'examen des pratiques de vente pour garantir leur conformité à la réglementation et aux politiques du Groupe. En menant des audits programmés, mais aussi ponctuels, nous pouvons rapidement identifier et traiter les écarts éventuels. Les actions mises en œuvre comprennent :

- un programme pilote de clients mystères tiers afin de vérifier la conformité des livraisons ainsi que le respect de la restriction d'âge dans les principaux marchés ; et
- des sessions de partage de bonnes pratiques, organisées en collaboration avec l'IARD.

Ces actions concernent toutes nos plateformes de e-commerce et sont mises en œuvre de manière continue par les directions Ventes et Affaires Publiques.

Nous nous engageons à garantir le respect strict de nos standards, non seulement sur nos propres plateformes, mais également par l'ensemble de nos partenaires, que nous accompagnons dans la mise en place de plans d'atténuation appropriés.

Indicateurs et cibles

Cibles

Afin de définir nos quatre cibles en matière de marketing responsable, nous nous assurons que l'ensemble de nos pratiques marketing respecte les principes éthiques, est conforme aux législations et réglementations en vigueur aux niveaux national, européen et international, et répond aux attentes des consommateurs.

Pernod Ricard s'est appuyé sur des analyses internes et des enseignements sectoriels pour définir ses cibles. Les consommateurs et utilisateurs finaux n'ont pas été directement consultés dans le cadre de ce processus.

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Performance 2024/25	Progrès
Aucune plainte retenue contre des campagnes marketing du Groupe	0	Nombre	Continu	1	En progrès
Taux d'achèvement de 100 % pour l'apprentissage en ligne du Code pour les Communications Commerciales	100 %	%	Continu	95	Conforme au plan
Atteindre 95 % de conformité avec les <i>Digital Guiding Principles</i> (DGPs) de l'IARD	95 %	%	Continu	98,6	Atteint
Vérification de l'âge sur les sites Internet de Pernod Ricard destinés aux consommateurs	100 %	%	Continu	98	Conforme au plan

Tous les salariés sous contrat de travail régulier dans les fonctions juridiques, communication/affaires publiques/S&R et trade marketing bénéficient d'une formation en ligne obligatoire au sujet du Code pour les Communications Commerciales lorsqu'ils rejoignent Pernod-Ricard, réduisant ainsi le risque de non-conformité.

Dans le cadre de notre engagement en matière de marketing responsable, nous adaptons nos outils numériques aux environnements réglementaires et culturels des différents marchés sur lesquels nous opérons. Cette démarche inclut la

mise en place de dispositifs techniques permettant de restreindre l'accès des mineurs à ses plateformes de marketing et de vente, en adaptant les conditions d'accès à l'âge légal de consommation d'alcool et aux cadres réglementaires propres à chacun de ses marchés. Au cours de l'exercice 2024/25, une plainte a été déposée en Australie concernant une publication sur les réseaux sociaux diffusée via le compte d'une marque mondiale. En réponse, le Groupe a revu ses procédures internes et renforcé la formation de l'équipe de marque concernée.

INDICATEURS

La variation du nombre de campagnes évaluées par le Responsible Marketing Panel au cours de l'exercice 2024/25 reflète une approche plus ciblée et stratégique des activations de marque. Les équipes marketing privilégient désormais un nombre réduit de campagnes à fort impact, favorisant une meilleure réutilisation des supports et une planification renforcée, ce qui entraîne naturellement une baisse du nombre de soumissions au Responsible Marketing Panel.

Responsible Marketing Panel	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Nombre de demandes évaluées par le Responsible Marketing Panel	Nombre	775	652
Nombre de demandes formelles de mise en conformité	Nombre	523	421
Nombre de campagnes approuvées sans restriction	Nombre	480	380
Nombre de campagnes approuvées avec modifications	Nombre	40	39
Nombre de campagnes rejetées	Nombre	3	2
Nombre de demandes de conseils	Nombre	252	231

3.3.4.4.3 Promouvoir une consommation responsable

Introduction

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 la santé. Ce positionnement s'inscrit directement dans sa vision de « Créateurs de convivialité », car convivialité ne rime pas avec abus d'alcool. Les consommateurs adultes devraient être encouragés à prendre des décisions responsables et éclairées en matière de consommation d'alcool et de quantités consommées.

Pernod Ricard considère que l'action collective est essentielle pour obtenir un changement réel et positif. Aux côtés de ses parties prenantes, y compris les autres acteurs du secteur, les pouvoirs publics et les communautés locales, il travaille au renforcement de ses pratiques responsables. Le Groupe peut être acteur de la promotion d'une consommation responsable et s'engage à faire partie de la solution dans la lutte contre l'abus d'alcool.

La promotion de la modération est essentielle au succès à long terme de Pernod Ricard, car elle est alignée sur les tendances mondiales de consommation, les valeurs sociétales et les attentes réglementaires. L'abus d'alcool reste un problème majeur de santé publique, et les lois nationales ainsi que les directives d'autoréglementation mettent l'accent sur la modération. En outre, les attentes des consommateurs en matière de consommation responsable évoluent. En effet, les consommateurs d'aujourd'hui accordent une importance croissante aux marques qui affichent une raison d'être sociale forte et assument pleinement leur responsabilité à l'égard de leurs produits.

En tant que leader du secteur des spiritueux, nous avons la possibilité de façonner un nouveau discours plus équilibré autour de la consommation responsable et de lutter activement contre l'abus d'alcool. En défendant la modération et en sensibilisant les consommateurs par le biais d'initiatives de consommation responsable, Pernod Ricard instaure un climat de confiance et renforce son identité de Créateur de Convivialité.

Politique

Éléments clés de la politique

Notre ambition est de faire de la modération une norme sociale, en encourageant des choix éclairés, une consommation responsable, et en contribuant activement à la réduction des risques liés à l'alcool, notamment lors des moments les plus propices à la consommation. Nous poursuivons cette ambition à travers notre Politique Groupe en matière de consommation responsable.

Champ d'application de la politique

La politique s'applique aux consommateurs et clients finaux du secteur de l'hôtellerie-restauration, tels que les barmen, ainsi que les salariés de Pernod Ricard, et ce sur l'ensemble des territoires.

Approbation et mise en œuvre

La Politique Groupe en matière de consommation responsable est élaborée et mise en œuvre par l'équipe Responsible Drinking, intégrée au sein de la Direction Affaires Publiques du Siège, et approuvée par le Comité Exécutif et le VP Global Public Affairs & Alcohol in Society. Les filiales représentées par notre réseau de responsables Développement durable et Affaires Publiques sur les marchés sont chargées de mettre en œuvre les initiatives au niveau local.

Normes de tiers

Notre Politique Groupe en matière de consommation responsable s'inspire du plan d'action 2022-2030 de l'OMS, dont nous soutenons l'objectif de réduire de 20 % la consommation nocive d'alcool dans le monde d'ici 2030. Cet objectif est pleinement intégré dans notre stratégie et nos initiatives en matière de consommation responsable.

Consultation des parties prenantes affectées et diffusion

Lors de l'élaboration de notre politique, nous engageons un dialogue avec les pouvoirs publics, les organisations de la société civile, les associations industrielles, les universitaires et les consommateurs au sujet des pratiques de consommation responsable. Notre objectif est de mener une action collective de promotion de la modération et de contribuer à la lutte contre l'abus d'alcool. Parmi ces acteurs citons par exemple l'IARD, la World Spirits Alliance, l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR), l'Erasmus Student Network, des groupes spécialisés dans l'analyse des comportements des consommateurs ainsi que plusieurs universités.

Les consommateurs et les clients peuvent prendre connaissance de cette politique sur les canaux numériques appropriés (site Internet, réseaux sociaux d'entreprise et documents publics pertinents, y compris le document d'enregistrement universel), tandis que les salariés et les services internes peuvent la consulter sur notre portail d'entreprise.

Guidé par la Politique Groupe en matière de consommation responsable, notre plan d'action destiné à traiter les enjeux matériels de durabilité liés à la consommation responsable s'articule autour de trois axes stratégiques :

- Tirer parti de l'influence de nos marques pour promouvoir la modération ;
- Lutter contre l'abus d'alcool avec des initiatives de prévention à fort impact ; et
- Mobiliser et inspirer les salariés pour qu'ils deviennent des ambassadeurs de la modération.

Plan d'action

Tirer parti de l'influence de nos marques pour promouvoir la modération

Ambition

Notre principale ambition relative à cet axe stratégique est d'intégrer la modération dans le parcours du consommateur en capitalisant sur la force de nos marques, de nos produits et de nos expériences. Grâce à des informations transparentes, une large gamme de produits incluant la catégorie sans alcool et à des messages pertinents, nous permettons aux consommateurs de faire des choix éclairés et établir un nouveau standard de responsabilité pour notre secteur. En nous positionnant comme leader authentique de ce mouvement et en instaurant une relation de confiance avec les consommateurs, nous contribuons à garantir un avenir compétitif et durable pour l'activité de Pernod Ricard.

Actions

Étiquettes digitales

Au cours de l'exercice 2024/25, dans le cadre de son engagement continu en faveur de pratiques industrielles responsables, Pernod Ricard a poursuivi l'intégration de logos relatifs à la consommation responsable sur ses produits et sur les étiquettes digitales de l'ensemble de son portefeuille à travers le monde. Ce système d'étiquetage digital est conçu pour fournir des informations claires et accessibles, permettant aux consommateurs de prendre des décisions éclairées et responsables en matière de consommation d'alcool.

Lorsque le consommateur scanne l'étiquette digitale avec son smartphone, il est renvoyé vers une page dédiée au produit sur laquelle figure :

- les risques potentiels de la consommation d'alcool sur la santé, ainsi que des liens vers les sites des autorités de santé publique du pays où le consommateur se trouve, pour de plus amples informations ;
- les repères nationaux de consommation responsable du pays où se trouve le consommateur ;
- une liste exhaustive des ingrédients et un tableau nutritionnel détaillé du produit.

Pernod Ricard est le premier groupe de vins et spiritueux à déployer des étiquettes numériques à l'échelle mondiale sur l'ensemble de son portefeuille, couvrant 100 % des étiquettes produits, à l'exception de l'Inde et de la Chine en raison de restrictions réglementaires locales. Dans ces deux pays, le déploiement est progressif, en fonction de l'obtention des autorisations requises.

Les étiquettes numériques ont été déployées avec succès dans 166 marchés.

- 72 marchés disposent d'un contenu géolocalisé et entièrement adapté qui fournit aux consommateurs des informations dans leur langue, y compris sur la réglementation locale ;
- 94 pays proposent un contenu générique en anglais ou en espagnol, selon la géolocalisation.

Depuis le lancement du projet en 2022, plus de 1,3 milliard de bouteilles revêtant une étiquette digitale ont été expédiées dans le monde entier, et les QR codes ont été scannés plus d'un million de fois.

Campagnes de marque sur la consommation responsable

Les consommateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus motivés par la sensibilisation à la santé et par une volonté de modération. Cette évolution des tendances est une excellente opportunité pour Pernod Ricard de s'aligner sur les valeurs des consommateurs. Nos marques, qui maintiennent un fort dialogue avec leur public et le connaissent parfaitement, peuvent agir en véritable porte-parole de notre discours sur la modération. Tirant parti de leur créativité, nos campagnes peuvent contribuer à faire évoluer les mentalités et les codes sociaux, démontrant ainsi que le marketing peut être une force au service du bien.

Le Groupe s'est engagé à déployer au moins 12 campagnes marketing avec nos marques stratégiques d'ici 2027 afin de promouvoir la consommation responsable auprès des consommateurs.

Pernod Ricard a conçu une méthode permettant de mesurer la conformité d'une campagne sur la base de deux principaux critères (qualitatif et quantitatif). Le critère qualitatif exige que la campagne promeuve un comportement de consommation responsable et aborde la question de l'abus d'alcool en s'appuyant sur des données concrètes, sous un angle pertinent pour le marché local. Le critère quantitatif garantit que la campagne est réalisée à une échelle suffisante pour obtenir un impact significatif.

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons lancé trois campagnes en Espagne, en Australie et au Royaume-Uni. La campagne phare « Don't Drink and Dive » de Malibu, qui met en scène le médaillé olympique Tom Daley, a été lancée au Royaume-Uni et en Australie pour sensibiliser aux risques de noyade due à la consommation d'alcool. La campagne « 0% pressure, 100% fun » de Beefeater 0.0 a quant à elle été lancée en Espagne pour promouvoir des alternatives sans alcool.

Depuis l'exercice 2021/22, nous avons déployé au total 13 campagnes marketing sur la consommation responsable, dépassant ainsi notre engagement initial de 12 campagnes d'ici 2027, et touchant plus de 127 millions de consommateurs.

Dans les années à venir, nous concentrerons cet engagement sur un nombre limité de marques stratégiques, qui porteront régulièrement des messages de consommation responsable à travers des campagnes autonomes et audacieuses sur plusieurs marchés afin de diffuser le nouveau discours du Groupe sur la modération de manière cohérente et percutante.

Boissons sans alcool

L'offre de boissons sans alcool est un élément clé de la modération. Cette initiative renforce notre identité de Créateurs de Convivialité en s'inscrivant dans la tendance du *flex drinking* et en favorisant une plus grande ouverture d'esprit chez les consommateurs. En proposant cette alternative, nous permettons aux consommateurs de modérer leur consommation d'alcool de manière simple et efficace.

Ouvrir la voie au service responsable dans nos Maisons de Marques

En tant qu'hôte responsable, notre ambition est d'offrir à nos clients une expérience sûre et agréable lorsqu'ils découvrent nos produits dans les Maisons de Marques, grâce à des espaces immersifs qui mettent en valeur le patrimoine de nos marques emblématiques. De la consommation réfléchie au *flex drinking*, les consommateurs d'aujourd'hui recherchent bien plus qu'une simple dégustation ; ils veulent vivre une expérience unique qui leur donne les moyens de faire des choix responsables. Pour répondre à ces attentes, nos Maisons de Marques intègrent ces valeurs dans le parcours client, en veillant à ce que chaque visite soit associée de manière significative à une consommation responsable.

C'est pourquoi, au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a mis en place en partenariat avec la Sustainable Restaurant Association, une certification « Hôte Responsable » pour garantir les meilleures pratiques en matière de consommation responsable dans l'ensemble de ses 30 Maisons de Marques ouvertes au public à travers le monde. Cette certification est basée sur 18 critères de consommation responsable, parmi lesquels :

- de l'eau et des collations servies gratuitement aux visiteurs ;
- l'utilisation impérative de doseurs pour mesurer la quantité d'alcool servie ;
- la distribution aux visiteurs de dispositifs leur permettant de suivre chaque quantité d'alcool consommée ;
- la distribution de crachoirs et l'accent mis sur l'aspect pédagogique de la dégustation ;
- la prévention de toute conduite en état d'ébriété après la visite.

Pour obtenir la certification « Hôte Responsable », les Maisons de Marques doivent se soumettre à un processus de vérification en deux étapes associant une auto-évaluation à une visite effectuée par un client mystère. À la fin de l'exercice 2022/23, la plupart des Maisons de Marques de Pernod Ricard avaient réalisé une auto-évaluation afin de mesurer leur conformité à ces standards et mis en œuvre les mesures correctives nécessaires.

À la fin de l'exercice 2024/25 et à la suite des auto-évaluations, les 30 Maisons de Marques ouvertes au public ont reçu la visite d'un client mystère. Les conclusions ont ensuite été évaluées par un tiers indépendant au regard des critères de la Sustainable Restaurant Association, et chaque Maison de Marques a obtenu la certification « Hôte Responsable ». Parmi elles : la distillerie The Glenlivet, la distillerie Monkey 47, la Maison Yellow, le Whiskey Ranch de TX, la Maison Martell, la distillerie Jameson de Bow Street, ainsi que d'autres sites. Ainsi, plus d'un million de visiteurs ont été sensibilisés aux messages de consommation responsable dans les Maisons Marques certifiées « Hôtes Responsables ».

À l'avenir, Pernod Ricard prévoit de maintenir ses normes strictes de pratiques responsables dans le secteur de l'hôtellerie-restauration en intégrant les critères de la certification « Hôte Responsable » à ses processus de contrôle interne.

Lutter contre l'abus d'alcool avec des initiatives de prévention à fort impact

Ambition

Nous souhaitons changer le comportement des consommateurs et éliminer la consommation excessive d'alcool en développant des initiatives de prévention emblématiques et à grande échelle. Grâce à des actions de formation et de sensibilisation, nous visons à donner aux consommateurs les moyens de faire des choix responsables et de consommer avec modération.

Actions

Pernod Ricard estime que des actions de prévention ciblées permettent de promouvoir efficacement l'importance de la modération et d'assurer que la consommation d'alcool reste une expérience sûre et agréable. Ainsi, tous les marchés apportent leur contribution avec :

- (1) la mise en œuvre d'initiatives locales de consommation responsable en partenariat avec d'autres acteurs du secteur, la société civile ou les autorités locales ; et/ou
- (2) la participation à des initiatives mondiales de consommation responsable développées par le Groupe.

Au cours de l'exercice 2024/25, 97 % des marchés du Groupe ont mis en œuvre au moins une initiative externe locale ou mondiale. L'approche la plus efficace consiste à conjuguer les deux types d'initiatives, comme c'est le cas sur 58 % de nos marchés. 74 % des initiatives ont été mises en œuvre en partenariat avec le secteur de l'industrie et de l'hôtellerie-restauration, les institutions publiques, les ONG et les universités afin d'accroître leur impact, de favoriser les synergies et d'assurer la prévention de la manière la plus efficace possible.

L'initiative « Drink More Water »

Pernod Ricard s'engage à lutter contre le *binge drinking* à travers le monde, notamment via son programme phare « Drink More Water ». Dans la lignée du programme de prévention historique du Groupe, « Responsible Party », lancé en 2009 en partenariat avec Erasmus Student Network, l'initiative « Drink More Water » cible les jeunes adultes à travers le monde avec une identité visuelle propre et une approche de pair-à-pair. La campagne s'est étendue au-delà des activations de terrain pour inclure des campagnes digitales, utilisant des visuels percutants et en adoptant les codes de la Génération Z pour attirer son attention et de transmettre un message clair d'appel à l'hydratation.

À l'avenir, nous prévoyons d'intensifier nos actions de lutte contre le *binge drinking* chez les jeunes adultes en collaborant avec des marques et de grands festivals. Notre objectif est de réduire les dommages liés à l'alcool lors des fêtes et grands événements, en sensibilisant les consommateurs à l'importance de l'hydratation et en distribuant de l'eau.

Au cours de l'exercice 2024/25, l'initiative a donné lieu à de nombreux événements à travers le monde, notamment des festivals emblématiques, des soirées étudiantes, des conférences internationales — dont une collaboration avec la plateforme de jeunes leaders « One Young World » —, des carnivals, ainsi que des événements d'entreprise, commerciaux et sportifs. Depuis le lancement de la campagne en 2021, ces activations terrain ont permis de sensibiliser plus de 56 millions de jeunes adultes, en leur transmettant des messages de prévention et en leur distribuant de l'eau gratuitement.

Le programme a également renforcé sa présence sur les réseaux sociaux grâce à deux éditions de campagnes digitales, atteignant 870 millions de jeunes adultes dans environ 60 pays.

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe continuera à développer ses partenariats avec des événements dans le cadre de la campagne, ainsi qu'à explorer de nouveaux concepts et de nouvelles expériences de consommation en accord avec son discours sur la modération. Sur le plan digital, nous continuerons à développer du contenu pour les réseaux sociaux afin de sensibiliser davantage les consommateurs en ligne.

Prévention à l'alcool au volant

Nous nous engageons à participer aux discussions mondiales sur la lutte contre l'alcool au volant et à mettre en œuvre des actions par le biais de stratégies de prévention diversifiées, comprenant la sensibilisation, la formation et des solutions pratiques.

Depuis cinq ans, Pernod Ricard s'associe à l'UNITAR pour déployer le programme de formation « Autosobriety ». Cette initiative met à disposition des parties prenantes de la sécurité routière ainsi que des usagers de la route, des outils pédagogiques visant à renforcer la sensibilisation aux dangers liés à la conduite sous l'emprise de l'alcool. « 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 2030.

Au cours de l'exercice 2024/25, le programme « Autosobriety » a été activement mis en œuvre dans huit pays à travers l'Amérique latine, l'Europe, l'Asie et l'Afrique et a touché 12 299 personnes.

En République dominicaine, plus de 850 personnes ont suivi une formation en partenariat avec le département national des transports, tandis qu'au Mexique, le programme a touché plus de 1 300 personnes grâce à des collaborations avec des auto-écoles et des universités, et à l'organisation d'événements. En Pologne, plus de 7 700 personnes ont suivi des formations en présentiel, dispensées en partenariat avec la municipalité de Płock, CIFAL Płock et d'autres institutions. Une campagne ciblée sur les réseaux sociaux a également permis de diffuser le programme à plus grande échelle, touchant plus de 160 000 personnes dans tout le pays.

Depuis son lancement en 2020, le programme a touché plus de 40 000 personnes, donnant aux usagers de la route les compétences et les connaissances nécessaires pour faire des choix de mobilité plus sûrs et mieux informés.

« Bar World Of Tomorrow » (BWOT)

Le programme de formation « Bar World of Tomorrow » s'adresse aux professionnels du secteur de l'hôtellerie-restauration afin de les sensibiliser à notre discours sur la modération, aux pratiques durables du monde du bar et à la consommation responsable d'alcool. Lancée pendant la pandémie de Covid-19 en 2020 pour soutenir le secteur, ce programme de formation s'adresse à la fois aux barmen et aux propriétaires d'établissements, afin de les sensibiliser aux pratiques de service durables et responsables, pour un monde du bar de demain plus respectueux de l'environnement, plus ouvert et plus sûr. Le programme est désormais hébergé sur SIP (*Share, Inspire, Pioneer*), la plateforme mondiale dédiée aux acteurs du secteur de Pernod Ricard. Dans le cadre des formations en ligne et sur le terrain, des salons internationaux et des concours de barmen, nous interagissons directement avec les professionnels du secteur. Notre objectif est de faire du secteur de l'hôtellerie-restauration un moteur de la modération et de la durabilité, en formant les barmen influents et en les dotant des outils dont ils ont besoin pour agir en tant qu'ambassadeurs d'une consommation responsable.

Depuis son lancement au cours de l'exercice 2019/20, 21 306 barmen ont été formés au programme BWOT à travers 61 pays, notamment à l'occasion d'une action au salon international Bar Convent Berlin visant à établir un lien entre le programme et notre portefeuille de marques.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous prévoyons de poursuivre l'intégration de BWOT avec notre plateforme mondiale dédiée aux acteurs du secteur, SIP (*Share, Inspire, Pioneer*), afin de créer un programme unique et complet. Cette approche permettra d'intégrer davantage nos valeurs de durabilité et de responsabilité dans nos offres commerciales.

Former et inspirer les salariés à devenir des ambassadeurs de la modérationAmbition

Notre ambition pour cet axe stratégique est d'introduire le discours de la modération à tous les niveaux du Groupe. En dotant les salariés des bons outils et des connaissances appropriées, nous visons à les responsabiliser afin qu'ils puissent faire des choix éclairés en matière de consommation d'alcool et devenir de véritables ambassadeurs de la modération.

Actions

Nous nous efforçons de systématiser la formation à la consommation responsable pour tous les salariés par le biais d'une charte interne unique présentant nos principes clés en la matière, incluant les règles, questions-réponses, etc. En outre, nous actualiserons régulièrement nos MOOC sur la consommation responsable afin d'y intégrer les dernières avancées scientifiques. Dirigé par l'équipe mondiale Responsible Drinking, ce cadre de formation permanent crée un système d'apprentissage cohérent et actualisé pour une sensibilisation continue sur la consommation responsable. Il permet aux salariés de devenir des défenseurs informés et engagés de la modération.

Former les équipes commerciales à la consommation responsable

Nous proposons une formation spécialisée aux équipes commerciales, car elles sont au premier plan de notre activité et en contact quotidien avec les consommateurs. Cette formation les sensibilise aux risques que représente l'abus d'alcool pour la santé et leur donne des outils pratiques, dont une ligne d'assistance téléphonique dédiée, afin de favoriser des comportements responsables et le bien-être individuel tout en restant exemplaire vis-à-vis des consommateurs. La sensibilisation et la compréhension accrues des risques liés à l'alcool au sein de l'équipe commerciale permettent de renforcer la culture de la prévention, d'adopter des comportements plus réfléchis, d'améliorer la sécurité personnelle et d'accroître la résilience dans les environnements exposés à des risques élevés. Cette formation a été déployée à l'échelle mondiale au cours de l'exercice 2024/25 auprès des équipes commerciales sur nos marchés, atteignant 69 % de notre personnel commercial concerné. Elle continuera à être déployée au cours de l'exercice 2025/26 pour les marchés restants et les nouveaux arrivants.

Promouvoir la consommation responsable et la modération à chaque événement interne

Au cours de l'exercice 2025/26, nous continuerons à promouvoir la modération lors des événements internes de Pernod Ricard en mettant de l'eau à disposition et en mettant en avant notre message « Drink More Water » (buvez de l'eau). Cette initiative s'appuie sur les progrès réalisés au cours de l'exercice 2024/25, où le programme était déjà intégré dans de nombreux événements internes, tout comme la mise à disposition de nourriture et de collations. En faisant des pratiques de consommation responsable et de la modération un élément visible et normalisé de la culture d'entreprise lors de chaque événement interne, nous renforçons les comportements que nous promouvons à l'extérieur.

Indicateurs et cibles

Cibles

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Progrès
FORMATION DES SALARIÉS						
Veiller à ce que l'ensemble des salariés du Groupe soient formés sur l'alcool et la consommation responsable via le MOOC	100 %	%	2025	96	98	Conforme au plan
Former les fonctions vente et les ambassadeurs de marques à la vente responsable d'alcool	100 %	%	2025	28	69	En progrès
« BAR WORLD OF TOMORROW »						
Former les barmen à tous les aspects de la S&R via le programme « Bar World of Tomorrow » du Groupe	10 000	Nombre	2030	18 057	21 306	Atteint
ÉTIQUETTES DIGITALES						
Apposer sur tous les produits Pernod Ricard une étiquette digitale ainsi que les trois logos de la consommation responsable, informant les consommateurs sur le contenu des produits et les risques potentiels pour la santé, et fournissant des recommandations pour une consommation responsable	100 %	%	2024	95	100	Atteint
PROMOTION DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE						
Contribuer à au moins une initiative mondiale ou locale de consommation responsable pour lutter contre l'abus d'alcool dans chaque marché du Groupe	100 %	%	2025	94	97	Conforme au plan
CERTIFICATION DES MAISONS DE MARQUES						
Obtenir la certification « Hôte Responsable » pour l'ensemble des Maisons de Marques grand public du Groupe	100 %	%	2025	53	100	Atteint
Sensibiliser les visiteurs à la consommation responsable par les Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	10 millions	Nombre	2030	280 374	1 052 915	Conforme au plan
CAMPAGNES MARKETING SUR LA CONSOMMATION RESPONSABLE						
Nombre de campagnes marketing lancées sur la consommation responsable depuis l'exercice 2021/22	12	Nombre	2027	10	13	Atteint

Indicateurs

Initiatives de consommation responsable	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Pourcentage des initiatives de consommation responsable mises en œuvre dans le cadre de partenariats	%	69	74
Nombre de jeunes adultes exposés à la campagne « Drink More Water » depuis 2010 (données cumulées)	Nombre	632 000 000	927 062 761
Nombre de jeunes adultes exposés à la campagne « Drink More Water » en ligne	Nombre	600 000 000	870 314 342
Nombre de jeunes adultes exposés à la campagne « Drink More Water » sur le terrain	Nombre	32 000 000	56 748 419
Nombre de bénéficiaires de l'initiative globale de prévention à l'alcool au volant depuis 2020 (données cumulées)	Nombre	20 318	40 099

3.3.4.4 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations

Le Groupe utilise un système interne d'enregistrement et de suivi en temps réel des réclamations qualité des clients et des consommateurs. L'outil interactif en ligne consiste en une application en boucle reliée aux formulaires publics standardisés de Pernod Ricard sur tous les sites Internet concernés, pour que les consommateurs puissent facilement faire part de leurs commentaires. Afin de garantir une réponse rapide, le système

informe immédiatement la filiale concernée pour qu'elle prenne les mesures correctives qui s'imposent en cas de problème grave de sécurité sur un produit. Ces informations sont également communiquées immédiatement au Top Management de la filiale et au Siège.

Chaque filiale a mis en place des procédures de gestion de crise, en particulier pour les risques que les produits représentent pour la santé, impliquant un rappel des produits si nécessaire. Ces procédures font l'objet de tests et de mises à jour réguliers, et les salariés sont formés à leur utilisation. Les indicateurs de qualité, y compris la fréquence des réclamations, sont régulièrement présentés à la Direction Générale.

3.4 Informations sur la gouvernance

Introduction

L'intégrité et le professionnalisme constituent les piliers de la réputation de Pernod Ricard ; ils sont indispensables à la pérennité de son succès. Ces valeurs se reflètent dans notre culture de la convivialité, qui repose sur le respect mutuel, l'ouverture d'esprit et un comportement responsable. Nos salariés et parties prenantes incarnent pleinement nos valeurs et

nous appliquons, en toute logique, une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et de toute autre forme de violation de nos normes éthiques. Il ne s'agit pas uniquement de renforcer la confiance des parties prenantes. C'est avant tout la manière dont nous exerçons nos activités chez Pernod Ricard.

Structure de gouvernance

Lors de la sélection des membres de nos organes de gouvernance, nous veillons à ce que les comités et les départements disposent de l'expertise nécessaire pour assumer leurs fonctions de manière efficace. Pour plus d'informations sur l'expertise des membres du Conseil d'Administration en matière de gouvernance, voir la section 2 « Gouvernance d'entreprise » - 2.1.2 « Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités ».

RÔLE ET EXPERTISE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE DANS LA GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS À LA GOUVERNANCE

Organe de gouvernance	Rôle	Expertise
CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Conseil d'Administration	Supervise le gouvernement d'entreprise	Juridique, réglementaire (y compris la CSRD) et gouvernance
COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Comité d'audit	Examine et contrôle la mise en œuvre des programmes d'éthique et de conformité, et veille à l'exactitude des rapports	Éthique et conformité, gestion des risques, CSRD
Comité de la RSE	Supervise les actions relatives à la responsabilité de l'entreprise	Responsabilité de l'entreprise, gouvernance de la CSRD et durabilité
Comité des nominations et de la gouvernance	Supervise les questions de gouvernance en matière éthique et de conformité, et veille à ce que la composition du Conseil d'Administration soit alignée à la stratégie du Groupe	Gouvernement d'entreprise
DIRECTION		
Comité Exécutif	Définit, met en œuvre et supervise les politiques	
COMITÉS OPÉRATIONNELS INTERNES		
Comité d'intégrité	Gère « Speak Up », la ligne d'alerte éthique de Pernod Ricard, et coordonne les enquêtes correspondantes	Tous les domaines couverts par les politiques internes et les lois applicables
Comité des opérations de Bourse	Met en œuvre des règles internes visant à prévenir les délits d'initiés	Juridique, réglementation sur les abus de marché
FONCTIONS SUPPORT		
Éthique et conformité	Définit, met en œuvre et/ou coordonne la mise en œuvre du programme d'éthique et de conformité de Pernod Ricard et est également responsable du Code de Conduite des Affaires	Éthique et conformité (lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin, lancement d'alerte, conflits d'intérêts, lutte contre le blanchiment d'argent, sanctions internationales)
Local Compliance Officers	Veillent au respect des lois et réglementations locales ainsi que des politiques internes de Pernod Ricard	Lois et réglementations locales

Signalement et protection des lanceurs d'alerte

« Speak Up »

Le dispositif « Speak Up » de Pernod Ricard est notre ligne mondiale d'alerte, gérée par un tiers indépendant. Accessible à l'ensemble des parties prenantes du Groupe, cette plateforme sécurisée et confidentielle permet de signaler, de bonne foi, toute faute ou tout manquement présumé. Elle est disponible 24h/24 et 7j/7, en ligne ou par téléphone, dans plusieurs langues. L'adresse du site figure sur l'intranet, dans le Code de Conduite

des Affaires et sur le site Internet de Pernod Ricard : <https://speakup.pernod-ricard.com>. Afin de protéger les lanceurs d'alerte, nous avons mis en place des garanties claires permettant de soumettre des rapports de manière anonyme, dans la mesure où la loi le permet.

Autres canaux de signalement

Les salariés peuvent également faire part de leurs préoccupations directement à leur supérieur hiérarchique, aux Ressources Humaines ou aux services Juridique et Conformité.

Confidentialité et politique de tolérance zéro à l'égard des représailles

Le Groupe garantit la confidentialité de tous les signalements et la préservation de l'identité des lanceurs d'alerte. Il applique une politique stricte de tolérance zéro à l'égard de toute forme de représailles.

Garantir la confidentialité

Les signalements sont traités conformément aux lois sur la protection des données, avec un accès limité et une durée de conservation définie. Nous encourageons les salariés à signaler toute action suspecte sur notre plateforme « Speak Up ». Les canaux de signalement indépendants et sécurisés garantissent l'anonymat des lanceurs d'alerte, en empêchant toute forme de traçabilité, d'identification ou d'association avec une adresse IP. Afin de garantir la confidentialité du processus d'alerte, nous limitons l'accès aux signalements à un groupe restreint de personnes autorisées (par exemple, les enquêteurs et les membres du Comité d'intégrité), qui sont liées par des obligations de confidentialité strictes. Le Groupe ne divulgue l'identité du lanceur d'alerte qu'avec son consentement ou lorsque la loi l'exige. Nous partageons uniquement les informations issues de signalements corroborés, et strictement selon le principe du « besoin d'en connaître ». Afin de limiter les risques d'exposition, Pernod Ricard ne partage les informations avec les autorités externes que si la loi l'exige.

Ces mesures de confidentialité, appliquées à l'échelle du Groupe pour protéger les lanceurs d'alerte, contribuent à atteindre nos objectifs de conformité. Elles favorisent l'engagement et la responsabilisation, soutiennent le respect des règles, cultivent une culture d'intégrité et encouragent la détection précoce des comportements à risque.

Prévenir les représailles

Afin de prévenir tout acte de représailles, nous formons les salariés et les membres de la direction à la Politique Speak Up. Cette formation comprend un module dédié à l'identification des comportements inacceptables, tels que les évaluations de performance injustes, les mises à l'écart au sein des équipes ou les modifications arbitraires des responsabilités professionnelles. Toute mesure de représailles, qu'elle soit directe (par exemple, licenciement ou rétrogradation) ou indirecte (par exemple, exclusion de réunions ou création d'un environnement de travail hostile), est strictement interdite et pourra faire l'objet de sanctions disciplinaires. Elles peuvent par ailleurs être signalées sur « Speak Up ». Les managers sont tenus responsables de la prévention des représailles au sein de leurs équipes. Déployées à l'échelle du Groupe, ces actions permanentes contribuent à prévenir les représailles, en renforçant la confiance et l'intégrité, tout en soutenant la responsabilisation et le leadership.

Enquête et mesures correctives

Chaque signalement est transmis pour évaluation préliminaire au Comité d'intégrité, qui l'examine afin d'en déterminer la recevabilité et nomme l'équipe d'enquête pertinente. La majorité des enquêtes sont conduites en interne par l'équipe d'enquête seule ou en collaboration avec d'autres experts internes. Si nécessaire, nous pouvons faire appel à des enquêteurs externes pour garantir leur impartialité, leur indépendance et leur expertise spécialisée. Les conclusions sont documentées et communiquées au Comité d'intégrité.

Ces mesures dépendent de la gravité de la situation. Tout manquement d'un salarié peut faire l'objet de mesures disciplinaires, allant d'un avertissement formel au licenciement, ou faire l'objet d'un plan de remédiation, qui comprend des sessions de formation et une supervision accrue.

La non-conformité d'un tiers peut entraîner des conséquences contractuelles, telles que des pénalités financières, la suspension ou la résiliation du contrat. Elle peut également conduire à la mise en place de plans de mesures correctives en collaboration avec le tiers concerné, voire le cas échéant, à une action en justice. Les cas présentant des risques juridiques, financiers ou réputationnels significatifs sont remontés aux membres concernés du Comité Exécutif afin de permettre un contrôle plus approfondi et de définir les actions à engager. Les cas critiques sont remontés au Comité d'audit ou au Conseil d'Administration pour supervision.

Gouvernance et surveillance

Le Comité d'intégrité tient informé le Conseil d'Administration et le Conseil de Surveillance des risques liés à l'éthique et à la conformité, des violations matérielles et des efforts de remédiation mis en œuvre afin qu'ils puissent en assurer la

surveillance et la gouvernance. Le Comité d'intégrité est composé de représentants des fonctions Juridique, Éthique et Conformité, Audit interne, Sécurité et Ressources Humaines.

Code de Conduite des Affaires

L'ensemble des engagements de Pernod Ricard en matière de conduite des affaires et de gouvernance est formalisé dans le Code de Conduite des Affaires du Groupe, ainsi que dans les politiques connexes couvrant des thématiques telles que la lutte contre la corruption, le versement de pot-de-vin, l'influence politique, les activités de *lobbying* et les relations avec les fournisseurs. Le Code de Conduite des Affaires s'applique à tous les salariés de Pernod Ricard et est approuvé par le Groupe au plus haut niveau. Il constitue un guide pour nos décisions

quotidiennes et s'appuie sur les différentes politiques et lignes directrices détaillées dans les sections ci-dessous. Ce Code est accessible sur notre site Internet.

Il est approuvé par Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard, et intègre notre programme global de lutte contre la corruption, défini et promu par le Directeur Éthique et Conformité du Groupe.

Le Code de Conduite des Affaires aborde un large éventail de sujets, tels que :

- la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin ;
- le droit de la concurrence ;
- la prévention des délits d'initiés ;
- les conflits d'intérêts ;
- la santé et la sécurité ;
- l'égalité des chances ;
- la communication sur les réseaux sociaux ;
- l'éthique des données ;
- le harcèlement ;
- l'intimidation ;
- la confidentialité ; et
- la Sustainability & Responsibility.

Comptant à son actif des marques vendues sur plus de 160 marchés, Pernod Ricard opère dans un cadre réglementaire étendu et est soumis à des exigences transfrontalières. Le Code de Conduite des Affaires et nos politiques aident les salariés à appréhender ce cadre complexe, en garantissant le respect de toutes les lois applicables et en contribuant à notre succès durable à long terme.

Les salariés qui enfreignent le Code de Conduite des Affaires peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. De même, l'adhésion à ce Code est un facteur clé dans l'évaluation de la poursuite des relations

contractuelles avec les partenaires commerciaux, car nous prenons très au sérieux toute violation de ses principes et de ses dispositions.

Les politiques de Pernod Ricard, y compris le Code de Conduite des Affaires, sont approuvées au plus haut niveau par le Président-Directeur Général, Alexandre Ricard. La Vice-Présidente Exécutive Juridique et Conformité et le Directeur Conformité sont directement responsables du respect des normes d'éthique et de conformité du Groupe sur tous les marchés. L'équipe Éthique et Conformité du Groupe définit ces normes et supervise leur mise en œuvre, avec l'aide des *Local Compliance Officers*.

Les parties prenantes et les salariés qui doivent mettre en œuvre les politiques peuvent y accéder par le biais de mécanismes internes et externes structurés. Notre site Internet fournit des informations sur les politiques de gouvernance et leur mise en œuvre, ainsi qu'un accès au Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard, au document d'enregistrement universel et à la ligne d'alerte « Speak Up ».

Pour les parties prenantes internes, le portail intranet de Pernod Ricard comprend une bibliothèque de documents institutionnels, notamment le Code de Conduite des Affaires, la Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin et la Politique Speak Up. Les salariés reçoivent régulièrement des rappels et des mises à jour sur ces sujets par le biais de communications internes également appuyées par la direction. La formation sur ces sujets est obligatoire et adaptée aux fonctions des salariés et à leur exposition aux risques.

Afin de garantir la bonne mise en œuvre des mesures visant à promouvoir la culture d'entreprise de Pernod Ricard et de nous assurer de l'adhésion des salariés au Code de Conduite des Affaires, nous avons fixé les cibles suivantes, qui font l'objet d'un suivi régulier.

Cible	Ambition	Horizon temporel	Performance 2024/25	Progrès
Former tous les salariés au Code de Conduite des Affaires	100 %	Chaque année	98,1 %	Conforme au plan
Former les salariés à risque au Code de Conduite des Affaires ⁽¹⁾	100 %	Chaque année	97,2 %	Conforme au plan

(1) Périmètre : salariés occupant des postes à haut risque, tels que les fonctions Achats, Ventes et Éthique et Conformité.

3.4.1 Culture d'entreprise

3.4.1.1 Introduction

Chez Pernod Ricard, nous croyons fermement que la convivialité nous enrichit tous, corps et âme. C'est pourquoi nous nous engageons à faire de la convivialité un principe directeur au cœur de toutes nos actions, afin de créer un environnement porteur de sens, ouvert et moteur d'une croissance durable. Nous souhaitons devenir le berceau de marques et expériences premium en nous rassemblant autour de valeurs communes d'authenticité, de collaboration et d'innovation.

Notre engagement en faveur de pratiques commerciales éthiques et responsables est ancré dans notre stratégie. Ainsi, nous assurons la conformité avec les normes mondiales, nous respectons la législation, les politiques et les normes, et nous défendons l'intégrité personnelle, le respect mutuel et l'engagement en faveur de l'environnement.

Les quatre valeurs ci-dessous façonnent notre culture et sont une boussole commune ; elles définissent notre identité et renforcent notre capacité à réaliser nos ambitions ensemble.

Les pieds sur terre

Nous sommes une entreprise avec une âme : ancrés dans nos terroirs et notre héritage, en phase avec notre époque et respectueux de nos communautés.

La passion du défi

Ensemble, nous transformons les obstacles en opportunités et accueillons l'inattendu. Chaque jour est une invitation à innover et créer de la valeur.

Authentiques et fiers de l'être

Nous sommes libres d'être qui nous sommes et de montrer nos personnalités uniques à toutes les occasions.

Ensemble, au-delà des frontières

Nous sommes ouverts au monde, solidaires et unis. Nous savons qu'ensemble nous pouvons réaliser de grandes choses, tout en nous amusant.

Cette base solide se reflète dans le niveau d’engagement très élevé de nos salariés, un niveau continuellement mis en évidence depuis le lancement de l’enquête mondiale d’engagement « I Say ». Au cours de l’exercice 2024/25, le Groupe a déployé la neuvième édition de son enquête *pulse*, qui permet aux managers et à la fonction RH de mieux comprendre les besoins des salariés à partir d’analyses et d’informations exhaustives. Les résultats parlent d’eux-mêmes : nos salariés sont fiers de travailler pour Pernod Ricard, et la majorité d’entre eux parleraient du Groupe comme étant une entreprise où il fait bon

travailler. Pour plus d’informations, voir la section S1« Développer nos talents dans un environnement de travail convivial et équitable ».

Comme indiqué à la section 3.3 « Informations sociales », et en particulier dans la sous-section S1 « Promouvoir une culture performante et conviviale », les entretiens annuels de performance de nos salariés incluent une évaluation de leur performance par rapport à nos valeurs.

3.4.1.2 Stratégie de culture d’entreprise et gestion des IRO associés

Notre analyse de double matérialité a permis d’identifier les impacts, risques et opportunités suivants en ce qui concerne la culture d’entreprise.

Numéro	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.116	Opportunité d’accroître l’attractivité et l’engagement, et d’attirer les talents en alignant la stratégie sur une culture d’entreprise positive.	Politique sociale Groupe PACT Code de Conduite des Affaires	Opportunité	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.4.1 3.4(4)
IRO.117	Risque de comportements des salariés non alignés avec la culture d’entreprise, qui pourrait perturber le travail d’équipe, les processus et les méthodes de fonctionnement et entraîner une baisse d’efficacité.	Politique sociale Groupe PACT Code de Conduite des Affaires	Risque	Opérations directes	CT à MT	3.4.1 3.4(4)
IRO.118	Risque de fraude involontaire par des salariés en uniforme, pouvant nuire à la réputation du Groupe et entraîner des répercussions juridiques.	Politique sociale Groupe PACT Code de Conduite des Affaires	Risque	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.4.1 3.4(4)

Nos valeurs d’entreprise, notre culture et notre conduite des affaires sont encadrées par deux référentiels fondamentaux qui servent de lignes directrices dans ce domaine :

- Le Pernod Ricard Act (PACT)
- Le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard

Pernod Ricard Act (PACT)

Le Pernod Ricard Act (PACT) constitue notre référentiel d’entreprise. Il s’agit d’une déclaration destinée à nos salariés, conçue pour favoriser notre réussite collective. Il définit les fondements qui guident l’ensemble de nos actions, l’ambition qui soutient nos objectifs communs, la stratégie qui nous permet d’évoluer dans un environnement concurrentiel, les principes organisationnels qui encadrent les rôles et responsabilités, ainsi que la culture d’entreprise qui nous rassemble et nous distingue. Dans son mot d’introduction, Alexandre Ricard, notre Président-

Directeur Général, invite chacun à garder le PACT à portée de main. Ce PACT nous rassemble, valorise nos différences et incarne nos ambitions ainsi que nos objectifs communs. Il constitue une référence partagée, agissant comme notre boussole collective.

Code de Conduite des Affaires

Afin de favoriser une culture d’entreprise positive, alignée sur notre stratégie, c’est-à-dire une culture dans laquelle les salariés sont guidés par une vision claire. Pour cela, notre Code de Conduite des Affaires définit les normes d’une conduite des affaires éthique et responsable qui doivent être respectées par tous nos salariés et partenaires commerciaux. Pour en savoir plus, voir la section 3.4 « Code de Conduite des Affaires » ci-dessus.

3.4.2 Corruption et versement de pots-de-vin

3.4.2.1 Introduction

L’intégrité fait depuis longtemps partie des valeurs fondamentales de Pernod Ricard, car elle est pour nous indissociable de la réussite à long terme de l’entreprise. La politique de tolérance zéro du Groupe à l’égard de la corruption, des pots-de-vin et de tout comportement répréhensible connexe est essentielle pour instaurer un climat de confiance avec nos parties prenantes. La Direction Générale de Pernod Ricard montre l’exemple en respectant cet engagement dans chacune des négociations du Groupe. En parallèle, nous fournissons aux salariés les outils nécessaires, tels que des formations et des ressources numériques, pour garantir le respect de toutes les normes éthiques et réglementaires pertinentes.

Notre Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin est conforme à la réglementation française (loi Sapin II) et aux cadres mondiaux, notamment :

- la convention de l’OCDE sur la lutte contre la corruption ;
- la Convention des Nations Unies contre la corruption ;
- le US Foreign Corrupt Practices Act (loi américaine sur les pratiques de corruption à l’étranger) ; et
- le UK Bribery Act (loi britannique sur la corruption).

3.4.2.2 Gestion des impacts et des risques liés à la corruption et au versement de pots-de-vin

3.4.2.2.1 Description des impacts et risques identifiés

Notre analyse de double matérialité a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en ce qui concerne la corruption et le versement de pots-de-vin.

Número	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.132	Risque de pratiques contraires à l'éthique, pouvant exposer l'entreprise à des conséquences juridiques, financières et réputationnelles, notamment des amendes, des actions en justice, une baisse de l'intérêt des investisseurs et une diminution de la valeur actionnariale.	Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin du Groupe	Risque	Opérations directes	CT à MT	3.4.2.2.2
IRO.119	Impact d'un manquement au maintien des normes strictes face à des pratiques contraires à l'éthique, qui pourrait fragiliser la confiance, la responsabilité et la coopération au sein des communautés.	Politique Speak Up	Impact négatif	En amont, Opérations directes, En aval	CT à MT	3.4.2.2.4
IRO.120	Impact d'une défaillance dans la protection des lanceurs d'alerte, pouvant favoriser le silence, nuire à la motivation et générer un sentiment de harcèlement ou de management toxique.	Politique Speak Up	Impact négatif	Opérations directes	CT	3.4.2.2.5

3.4.2.2.2 Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin

Notre Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin et notre Politique Speak Up visent toutes deux à fournir des lignes directrices claires et sans équivoque pour la prévention, l'identification et le contrôle des risques associés. Pour appuyer ces politiques, Pernod Ricard réalise une cartographie des risques de corruption de l'ensemble des fonctions opérationnelles et des pays où il opère, afin de les traiter de manière adéquate. Les résultats de la cartographie sont partagés avec la direction locale afin de garantir l'alignement sur les réalités opérationnelles et géographiques.

Notre Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin s'applique à toutes les activités au sein des opérations mondiales de Pernod Ricard et à travers sa chaîne de valeur, de l'approvisionnement aux transactions financières, en passant par la production, la distribution, les ventes et le marketing. Elle s'étend à tous les marchés sur lesquels le Groupe opère, y compris ceux impliquant des autorités publiques et des tiers. Les politiques sont fondées sur des normes nationales et internationales établies, notamment la loi française Sapin II, la Directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte, le Règlement RGPD sur la confidentialité des données des lanceurs d'alerte, la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et la Convention des Nations Unies contre la corruption. Par ailleurs, nous consultons les représentants du personnel en France dès que nécessaire.

Notre Politique Speak Up est un élément clé du cadre de gouvernance de Pernod Ricard, conçu pour prévenir, identifier et gérer les risques de corruption et de versement de pots-de-vin. Pour en savoir plus sur notre Politique Speak Up, voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ».

Par ailleurs, nos partenaires commerciaux ont accès à « Partner Up », une plateforme numérique mondiale de *due diligence* permettant d'évaluer les risques liés aux tiers en matière de corruption et de sanctions internationales. Si nécessaire, nous incluons des clauses de conformité dans leurs contrats afin de faire appliquer les normes de lutte contre la corruption. Nos Standards Fournisseurs sont intégrés aux conditions générales de tous les contrats ou directement dans les bons de commande.

3.4.2.2.3 Corruption et pots-de-vin – Prévention, contrôle et atténuation

Introduction

Pour rappel, les IRO identifiés par Pernod Ricard dans ce domaine sont les suivants :

- le risque de pratiques contraires à l'éthique ;
- l'impact de l'implication dans des pratiques contraires à l'éthique ; et
- l'impact d'une défaillance dans la protection des salariés.

Nous atténuons ces IRO en agissant de manière claire et sans équivoque au plus haut niveau du Groupe et en montrant l'exemple. Au cours de l'exercice 2021/22, Pernod Ricard a procédé à une refonte de son Code de Conduite des Affaires, qui intègre le programme de lutte contre la corruption du Groupe, pour le rendre plus pratique et plus simple d'utilisation, en mettant l'accent sur un message clair. Le Code de Conduite des Affaires renforce les normes élevées, l'intégrité et le professionnalisme qui constituent le socle de la réputation de Pernod Ricard. Pour en savoir plus, voir la section 3.4 « Code de Conduite des Affaires ».

Principales ambitions

Nos principales ambitions dans ce domaine sont les suivantes :

- **Ambition clé n° 1** : Prévenir la corruption et le versement de pots-de-vin en encourageant une culture d'entreprise éthique
- **Ambition clé n° 2** : Contrôler et détecter les comportements répréhensibles grâce à des mécanismes de conformité et des processus de surveillance
- **Ambition clé n° 3** : Aborder les cas de corruption et de versement de pots-de-vin dès leur survenue et y remédier

Pour réaliser ces ambitions, Pernod Ricard agit dans trois domaines : la prévention, le contrôle et la détection, et la remédiation.

Prévention

Les mesures de prévention de Pernod Ricard favorisent une forte culture de conformité, de transparence et de comportement éthique à travers des lignes directrices claires, un processus de gestion des risques, une *due diligence* rigoureuse des tiers et la formation des salariés. Notre objectif est de sensibiliser les salariés et de les aider à identifier les risques et à faire face aux situations contraires à l'éthique.

Fournir des lignes directrices et des politiques claires et actualisées

Le Code de Conduite des Affaires fournit des conseils pratiques sur les comportements à adopter en situation réelle et précise les interlocuteurs privilégiés en cas de doute. Voir la section sur le Code de Conduite des Affaires ci-dessus.

La Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin fournit aux salariés exerçant des fonctions ou travaillant dans des régions exposées à la corruption des exemples pratiques de situations potentiellement délicates et des orientations sur la manière de les aborder. Voir la section 3.4.2.2 « Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin » ci-dessus.

Promouvoir un comportement éthique, des procédures de signalement et des processus de remédiation par le biais de formations dispensées aux salariés et de campagnes de sensibilisation

Tous les salariés doivent suivre une formation obligatoire pour garantir leur bonne compréhension des obligations en matière éthique et de conformité, et veiller à ce qu'ils soient en mesure de reconnaître et d'éviter les situations problématiques. Cette formation fait partie du processus d'intégration des nouveaux salariés et est régulièrement actualisée. Les mises à jour font ensuite l'objet de modules complémentaires. Elle comprend un module avancé spécifiquement destiné aux postes exposés et aux fonctions clés, telles que la Direction Générale et la Transformation, les Ressources Humaines, la Finance, le Juridique, le Marketing, le Trade Marketing, les Ventes, la Communication, les Affaires Publiques, la S&R et la fonction Achat des directions Opérations et Tech. Elle couvre tous les sujets inclus dans le Code de Conduite des Affaires, y compris la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts.

Les organes de surveillance reçoivent les mises à jour nécessaires sur le programme d'éthique et de conformité, des informations complémentaires sont fournies à des comités concernés (par exemple, le Comité d'audit). En montrant l'exemple au plus haut niveau de l'entreprise, le Comité Exécutif, incluant le Directeur Conformité, aborde le programme d'éthique et de conformité ainsi que les sujets associés, lorsque cela s'avère nécessaire.

La Politique Speak Up joue également un rôle clé dans la prévention des fautes en encourageant les signalements dès que possible, en sensibilisant aux normes éthiques, en dissuadant les violations potentielles et en favorisant une culture de confiance et de responsabilité par le biais de canaux sécurisés et confidentiels. Pour plus d'informations sur notre programme mondial de signalement, voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ».

Identifier et évaluer les risques dans l'ensemble des opérations et des filiales

Notre processus structuré de gestion des risques repose sur une approche systématique d'identification, d'évaluation, d'atténuation et de surveillance, appliquée à l'ensemble de nos activités à l'échelle mondiale. Notre stratégie proactive est alignée sur les exigences réglementaires, y compris la loi française Sapin II.

Due diligence des tiers

Les tiers qui collaborent avec Pernod Ricard sont soumis à un processus de *due diligence* afin d'évaluer leur profil de risque et d'ajuster les relations contractuelles et opérationnelles en conséquence. Ce processus repose sur différents niveaux de vérification, déterminés en fonction de l'évaluation initiale des risques de chaque catégorie de relation tels qu'identifiés par la cartographie des risques Sapin II du Groupe en matière de corruption et de trafic d'influence. La *due diligence* est mise en œuvre via « Partner Up », la plateforme mondiale en ligne de Pernod Ricard, qui permet à tout salarié engageant le Groupe dans une opération commerciale d'effectuer les vérifications préalables qui s'imposent sur les tiers concernés.

Leadership et renforcement de la culture

Pour instaurer une culture d'intégrité et de conformité, les dirigeants doivent montrer l'exemple. Pour cela, ils communiquent régulièrement sur l'importance de l'éthique et de la conformité, intègrent des indicateurs de performance en la matière dans l'évaluation du leadership et participent aux formations sur les politiques ainsi qu'aux stratégies d'atténuation des risques.

Ces initiatives permanentes à l'échelle du Groupe réduisent au minimum les risques de corruption et d'atteinte à l'éthique, améliorent la détection anticipée et renforcent l'intégrité et la réputation du Groupe.

Contrôle et détection

La stratégie de détection à plusieurs niveaux de Pernod Ricard permet d'identifier les risques de corruption et de versement de pots-de-vin au sein de ses activités et dans ses relations avec les tiers. Cette stratégie implique une surveillance proactive, des systèmes de signalement et des évaluations basées sur les risques afin de détecter les fautes potentielles de manière anticipée et de garantir une action rapide. Des audits de conformité réguliers, une *due diligence* transactionnelle et des vérifications par des tiers permettent de garantir la conformité de l'ensemble de l'organisation et de la chaîne d'approvisionnement.

Surveillance proactive

- **Cadeaux et invitations** : les salariés doivent obtenir l'approbation de leur supérieur hiérarchique ou du contact dédié de la filiale avant de recevoir ou d'offrir des cadeaux ou des invitations d'un montant supérieur à un montant déterminé, établi au niveau des filiales. Pour faciliter ce processus, le Groupe a mis en place « Gifted ! », une application accessible depuis tous les appareils électroniques. Les salariés l'utilisent pour déclarer les cadeaux et invitations et demander leur approbation, conformément à la Politique en matière de cadeaux et d'invitations en vigueur.
- **Due diligence des tiers** : notre outil « Partner Up » nous permet de surveiller les changements de propriété, les activités ou les profils de risque afin d'identifier les signaux d'alerte.
- **Conflits d'intérêts** : en janvier 2025, le Groupe a lancé « Clear Up », une plateforme spécialisée et une politique globale conçue pour permettre aux salariés de déclarer toute situation susceptible de constituer un conflit d'intérêts.

Procédure de signalement de comportement inapproprié

Pernod Ricard encourage le signalement de tout manquement par le biais de sa ligne d'alerte « Speak Up ». Pour en savoir plus, voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ». Les salariés peuvent également faire part de leurs préoccupations directement à leur supérieur hiérarchique, aux Ressources Humaines ou aux services Juridique et Conformité.

Contrôle et évaluation

L'équipe Éthique et Conformité du Groupe travaille avec l'équipe d'audit interne pour soutenir le flux d'audit d'éthique et de conformité au sein du cycle d'audit annuel. La mission de l'audit interne intègre également un volet de suivi de la conformité du Groupe avec les règles de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Toutes les filiales de Pernod Ricard doivent se conformer aux politiques du Groupe, notamment à son Code de Conduite des Affaires. Les filiales remplissent chaque année un questionnaire d'auto-évaluation, dans lequel elles indiquent si elles agissent en conformité avec les principes du Groupe. Afin de garantir la fiabilité des réponses, le directeur général et le directeur financier de chaque entité valident les déclarations soumises.

Ces mesures permanentes de contrôle et de détection à l'échelle du Groupe nous aident à atteindre les objectifs de notre politique en renforçant l'éthique et la conformité ainsi que la responsabilité, en réduisant les risques liés aux tiers et en améliorant la confiance des salariés et des parties prenantes.

Actions de remédiation

Les cas de manquement signalés via « Speak Up » déclenchent une enquête ainsi que des mesures correctives et des ajustements, le cas échéant. Pernod Ricard applique une politique de tolérance zéro à l'égard de toute violation des politiques internes et des lois et règlements applicables.

Enquête et analyse des causes profondes

Chaque incident signalé fait l'objet d'une enquête approfondie visant à établir les faits et à identifier ses causes profondes. Les conclusions de cette enquête sont ensuite analysées afin de mettre en évidence les risques sous-jacents, les faiblesses des processus ainsi que les lacunes dans les politiques en vigueur.

Mesures correctives

Lorsqu'une violation est identifiée, une série de mesures de remédiation et d'atténuation peuvent être mises en œuvre, y compris des sanctions disciplinaires à l'encontre des salariés à l'origine de la faute. En outre, afin d'éviter que de tels événements ne se reproduisent, nous pouvons réviser ou actualiser les procédures, les protocoles et les politiques, et fournir des formations pour veiller à ce que les parties prenantes comprennent ces mises à jour.

Ces mesures de remédiation permanentes à l'échelle du Groupe nous aident à atteindre les objectifs de notre politique en empêchant la récurrence de ces fautes et en renforçant notre cadre de conformité.

3.4.2.2.4 Mécanismes de prévention et de détection

Mécanismes de signalement

Afin de prévenir la corruption et le versement de pots-de-vin, Pernod Ricard encourage les salariés et les parties prenantes à signaler toute infraction présumée au Code de Conduite des Affaires sur notre plateforme mondiale d'alerte « Speak Up ». Pour en savoir plus, voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ».

Tous les signalements sont examinés par le Comité d'intégrité. Les enquêtes sont conduites de manière à garantir l'indépendance et l'impartialité. Selon la complexité ou la sensibilité du sujet, les enquêtes peuvent être confiées à des parties externes n'ayant aucun lien avec la chaîne hiérarchique concernée.

3.4.2.3 Indicateurs

Les indicateurs que nous utilisons pour mesurer les progrès réalisés dans la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin sont axés sur la façon dont nous formons les salariés à repérer les comportements répréhensibles et sur la manière dont nous traitons les infractions lorsque nous en constatons.

Formation

Notre programme de formation au Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard, nommé « Code of Duty », couvre les questions de corruption. Il est obligatoire pour tous les salariés et adapté à leur fonction et à leur exposition aux risques. Dans le cadre du programme d'éthique et de conformité, l'objectif est de s'assurer que les salariés comprennent pleinement leurs obligations en matière de conformité et disposent de moyens nécessaires pour identifier et éviter les situations à risque. Les membres des organes d'administration, de surveillance et de direction reçoivent une formation ciblée lorsque des évolutions réglementaires ou de nouvelles responsabilités le justifient. À ce jour, ils ont notamment été formés aux exigences du Groupe en matière de lutte contre la corruption.

La formation constitue également une étape clé du processus d'intégration. Les nouveaux salariés doivent suivre un module de formation couvrant l'ensemble des chapitres du Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard, dans le cadre d'une approche de l'apprentissage par la pratique. Ce module inclut notamment les politiques d'intégrité des affaires, de lutte contre la corruption et de protection des lanceurs d'alerte. Les salariés sont également tenus de suivre régulièrement des sessions de remise à niveau, incluant, le cas échéant, des plans de remédiation en cas de comportement inapproprié.

En outre, nous fournissons des modules ciblés et spécifiques aux salariés occupant des postes à haut risque, tels que les fonctions Achats, Ventes et Éthique et Conformité.

Afin de souligner l'importance d'adopter un comportement éthique et de se conformer aux normes de conduite des affaires, nous sensibilisons nos salariés à la corruption et au versement de pots-de-vin par des campagnes et des efforts de communication continus. Ces initiatives incluent la diffusion d'informations sur nos outils d'éthique et de conformité (« Speak Up », « Gifted ! », « Partner Up » et « Clear Up ») et leur utilisation, nos journées annuelles mondiales en matière de conformité (*Compliance Days*) et des rappels de la part de la direction.

3.4.2.2.5 Protection des lanceurs d'alerte

Nous comptons sur nos salariés et nos parties prenantes (celles et ceux en contact quotidien avec nos activités) pour signaler toute action susceptible de constituer une violation de notre Code de Conduite des Affaires. Pour les encourager à effectuer des signalements, nous les aidons à faire part de leurs soupçons en toute confidentialité, et nous appliquons une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de représailles. Ce processus garantit la confidentialité et prévient les actes de représailles. Voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ».

	Unité	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Pourcentage de fonctions à risque couvertes par des programmes de formation	%	100	100
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Nb	0	0
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	K€	0 €	0 €

3.4.3 Influence politique et activités de lobbying

3.4.3.1 Introduction

Les activités de *lobbying* jouent un rôle essentiel pour Pernod Ricard, car elles nous permettent de participer activement aux discussions sur les politiques publiques qui impactent à la fois notre secteur d'activité et la société dans son ensemble. Ces échanges constituent une opportunité pour partager notre expertise et promouvoir l'adoption de réglementations équitables et efficaces en matière de consommation responsable, d'alcool et de santé, de commerce international, d'agriculture et de sécurité alimentaire. En tant que leader mondial de notre secteur, nous adoptons une approche proactive face aux enjeux liés à nos engagements en matière de durabilité et de responsabilité, et jouons un rôle moteur au sein des associations professionnelles du secteur.

Pernod Ricard témoigne de son respect envers les consommateurs en soutenant une régulation adaptée et équilibrée du secteur des vins et spiritueux. Nous allons au-delà de la conformité en jouant un rôle actif au sein des communautés dans lesquelles nous opérons, tout en établissant des normes exigeantes en matière de marketing et d'autorégulation, comme indiqué aux sections 3.3.4.4.3 « Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques » et 3.3.4.4.4 « Promotion d'une consommation responsable ». Nous agissons avec transparence et intégrité, dans le strict respect de nos politiques en matière d'influence politique et d'activité de *lobbying*.

Pernod Ricard s'engage par ailleurs à maintenir un dialogue constant avec ses salariés et à collaborer étroitement avec l'ensemble des parties prenantes concernées, telles que les instances gouvernementales, les organismes de sensibilisation et les associations afin de répondre aux enjeux sociétaux et d'améliorer le bien-être de nos communautés. Dans ce domaine, nous employons des professionnels à plein temps sur ces questions, au sein de ce que nous nommons les « Affaires Publiques ». Une cellule basée au Siège assure la coordination des actions à l'échelle mondiale et se charge d'entretenir des relations avec les institutions internationales (UE, OCDE, OMC, OMS, etc.). Les entités qui dépendent directement du Groupe sont aussi dotées de fonctions de ce type, organisées différemment selon l'entité et la zone géographique.

Dans plusieurs pays, nous avons adhéré à des codes de conduite locaux encadrant les activités des professionnels des affaires publiques. La publication régulière de nos principales prises de position en matière de politiques sur notre site institutionnel témoigne de notre engagement en matière de transparence, en lien direct avec notre collaboration avec Transparency International.

3.4.3.2 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés aux activités de *lobbying*

3.4.3.2.1 Description des impacts, risques et opportunités matériels

Notre analyse de double matérialité a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en ce qui concerne l'influence politique et les activités de *lobbying*.

Número	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.124	Impact d'un engagement politique et d'activités de <i>lobbying</i> inadéquats, qui pourrait nuire aux équipes internes, aux fournisseurs et aux partenaires de Pernod Ricard.	Code de Conduite des Affaires Lignes directrices de Pernod Ricard relatives aux activités de <i>lobbying</i>	Impact négatif	En amont	CT à MT	3.4.3.2.2
IRO.125	Impact des pratiques d'influence éthique sur l'élaboration de cadres réglementaires favorisant des politiques durables et pragmatiques, au bénéfice de l'entreprise, du marché, de l'environnement, des citoyens et des acteurs du secteur.	Code de Conduite des Affaires Lignes directrices de Pernod Ricard relatives aux activités de <i>lobbying</i>	Impact positif	En amont	CT à MT	3.4.3.2.2
IRO.126	Risque d'un manque d'engagement politique et d'activités de <i>lobbying</i> , pouvant conduire à l'adoption de politiques publiques mal informées, susceptibles de freiner les ventes et de compromettre la création de valeur.	Code de Conduite des Affaires Lignes directrices de Pernod Ricard relatives aux activités de <i>lobbying</i>	Risque	Opérations directes, En aval	MT à LT	3.4.3.2.2
IRO.127	Risque d'engagement politique et d'activités de <i>lobbying</i> inadéquats, susceptibles de nuire à la réputation de Pernod Ricard, d'augmenter le taux de rotation du personnel et de porter atteinte à l'image de marque du Groupe.	Code de Conduite des Affaires Lignes directrices de Pernod Ricard relatives aux activités de <i>lobbying</i>	Risque	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.4.3.2.2

3.4.3.2.2 Lignes directrices relatives aux activités de *lobbying*

Pernod Ricard participe activement aux débats publics qui portent sur l'adoption de lois et réglementations qui concernent ses activités. Le Groupe s'engage ainsi à œuvrer avec transparence et intégrité et, à ce titre, il observe une politique très stricte en matière de *lobbying* et de pratiques d'influence. Cette politique (à savoir les lignes directrices relatives aux activités de *lobbying*) s'applique à tous les salariés et est régie par le Code de Conduite des Affaires.

Les salariés sont tenus de suivre un module de formation en ligne sur la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin, qui inclut des règles relatives aux interactions avec des agents publics et s'appuie sur les codes de conduite des affaires pertinents auxquels Pernod Ricard se conforme. Pernod Ricard se conforme également aux lois et réglementations spécifiques des pays où il opère, en s'alignant strictement sur les exigences nationales de reporting des activités de *lobbying*, notamment en France, dans l'UE et aux États-Unis.

3.4.3.2.3 Application et mise en œuvre

Influence politique et activités de lobbying

Nous nous engageons auprès des décideurs politiques afin de promouvoir, selon les contextes locaux, l'autoréglementation ou la coréglementation, que nous considérons comme des leviers rapide et efficace pour obtenir des résultats positifs en matière de santé. En effet, nous ne considérons pas que les interdictions globales de commercialisation constituent une réponse efficace aux ambitions des gouvernements en matière de réduction des dommages liés à l'alcool. En outre, nous participons activement à des échanges portant sur d'autres thématiques, telles que l'élaboration de politiques fiscales équitables et efficaces, les réglementations commerciales internationales ou encore la sécurité alimentaire.

Nos efforts se concentrent sur les politiques publiques et les réglementations alignées sur nos engagements S&R, notamment dans les domaines de la santé publique et de la préservation de l'environnement, en particulier en Europe, où les réglementations sont plus avancées. Dans un souci de transparence, nos principaux objectifs en matière de *lobbying* sont publiés sur notre site Internet. La plupart de ces activités sont menées par l'intermédiaire d'associations professionnelles, qui nourrissent généralement des points de vue similaires sur de nombreux sujets.

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 (HATVP). Les salariés qui travaillent avec les décideurs politiques de l'UE sont inscrits sur le Registre de transparence de l'UE (numéro REG : 352172811-92). Membre du Forum des Entreprises Engagées (FEE) de Transparency International France depuis 2013, Pernod Ricard soutient activement les initiatives de cette organisation visant à promouvoir la transparence et l'intégrité autour des activités de *lobbying*. Nous sommes notamment signataires d'un guide de bonnes pratiques relatif à la déclaration des dépenses de *lobbying* parlementaire. Au fil des années, cet engagement et ces relations ont permis à Pernod Ricard d'enrichir la description de ses priorités et de ses positions en matière de plaidoyer sur son site Internet, offrant ainsi au grand public une meilleure visibilité des politiques que nous défendons dans nos échanges avec les parties prenantes.

Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard, et membre du Comité Exécutif, est responsable en dernier ressort de la supervision des questions relatives à l'influence politique et aux activités de *lobbying*.

Aucun membre des organes d'administration, de direction et de surveillance de Pernod Ricard n'a exercé de fonctions similaires au sein d'une administration publique au cours des deux années précédant sa nomination.

Application de la politique

Pernod Ricard s'engage à exercer un leadership responsable dans son secteur, sans jamais compromettre son intégrité. Pour cela, nous appliquons rigoureusement notre Code de Conduite des Affaires, y compris dans le cadre d'activités d'influence et de *lobbying*. Cet engagement est essentiel, car il reflète les attentes de nos consommateurs, de nos salariés, de nos partenaires

commerciaux, de nos communautés et de l'ensemble de nos parties prenantes. Sa mise en œuvre repose notamment sur la formation des salariés, le contrôle des cadeaux et invitations reçus, ainsi que sur le maintien d'un dispositif de signalement efficace.

Prévention : formation des salariés

Tous les salariés bénéficient d'une formation sur le Code de Conduite des Affaires, y compris la Politique en matière de cadeaux et d'invitations qui est tout particulièrement déployée auprès des salariés occupant des fonctions à risque. En 2023, nous avons lancé un nouveau module en ligne obligatoire, qui suit une approche de l'apprentissage par la pratique pour former les salariés à la version la plus récente du Code. Mesure concrète destinée à empêcher des activités de *lobbying* irresponsables, ce module est obligatoire pour tous les salariés et fait partie du processus d'intégration des nouveaux arrivants. Nous en suivons le taux d'achèvement chaque année.

Nous contrôlons les cadeaux et invitations à l'aide d'une application dédiée, accessible sur tous les appareils électroniques. Pour plus d'informations sur notre Politique en matière de cadeaux et d'invitations, voir la section 3.4.2.3.4 « Prévention, contrôle et détection de la corruption et des pots-de-vin ».

S'appliquant à l'échelle du Groupe, nos lignes directrices relatives aux activités de *lobbying* sont élaborées et supervisées par l'équipe Juridique et Conformité. Elles définissent des principes clés constitutifs d'une activité de *lobbying* responsable et veillent à ce que tous les salariés de Pernod Ricard agissent de manière cohérente et éthique, en alignant leur discours sur les priorités du Groupe, en particulier dans les fonctions à risque.

Contrôle et détection : reporting d'alertes relatives aux activités de lobbying

Les salariés de Pernod Ricard doivent signaler toute violation présumée de notre Politique en matière de *lobbying* ou tout écart par rapport aux directives associées. Les salariés, les fournisseurs et les parties prenantes peuvent signaler en toute sécurité et en toute confidentialité les fautes présumées ou avérées sur notre plateforme mondiale de signalement « Speak Up », y compris les violations du Code de Conduite des Affaires, les cadeaux d'une valeur déraisonnable ou toute autre préoccupation liée à une activité de *lobbying*. Pour en savoir plus, voir la section 3.4 « Informations sur la gouvernance, signalement et protection des lanceurs d'alerte ». Les salariés peuvent également faire part de leurs préoccupations directement à leur supérieur hiérarchique ou à l'équipe Juridique et Conformité. Nous préservons l'anonymat des lanceurs d'alerte autant que la loi le permet et ne tolérons aucune forme de représailles.

Mise en œuvre par l'équipe Juridique et Conformité, notre politique d'alerte à l'échelle du Groupe a pour objectif de garantir que tous les salariés de Pernod Ricard agissent de manière éthique et transparente. Ainsi, le signalement d'un manquement constitue un soutien concret à cette politique, en permettant la mise en œuvre de mesures disciplinaires appropriées, pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat.

Sur la base de notre analyse interne, les données relatives à l'influence politique sont considérées comme non matérielles.

3.4.4 Gestion des relations avec les fournisseurs et prévention des retards de paiement

3.4.4.1 Introduction

Pernod Ricard collabore avec un large réseau de fournisseurs tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, depuis les étapes de culture et de transformation jusqu'à la distribution et à la commercialisation. Ainsi, notre empreinte sociale et environnementale est inextricablement liée à nos fournisseurs, avec qui nous devons absolument nouer des relations fortes pour ouvrir la voie au changement.

Nous achetons une grande diversité de biens et de services, et il relève de notre responsabilité de le faire de manière responsable. Dans ce sens, nous recherchons le meilleur rapport qualité-prix sur l'ensemble du cycle de vie des produits et services, en privilégiant des pratiques éthiques, durables et équitables. Cette approche contribue à renforcer notre réputation commerciale, à soutenir la croissance à long terme de nos marques et à réduire nos risques.

La Politique Achats de Pernod Ricard oriente le processus de gestion de nos relations avec les fournisseurs dans le but d'atteindre ces objectifs. Elle promeut un leadership en matière

d'approvisionnement, de négociation et de gestion des contrats, en intégrant des critères de durabilité pour réduire au minimum l'impact sur l'environnement et promouvoir un approvisionnement responsable. En nous imposant une évaluation rigoureuse de nos fournisseurs, cette politique contribue à atténuer les risques opérationnels, financiers et réputationnels.

Elle s'inscrit dans le respect du Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard, qui établit des règles visant à instaurer des relations équilibrées et saines avec les fournisseurs, ou en intégrant les principes fondamentaux de la durabilité. Cette politique est soutenue par le processus d'achats durables, qui est approuvé par le Top Management et déployé dans les différentes filiales.

La Politique Achats garantit non seulement la transparence et le respect de la législation, mais renforce également la responsabilité sociale de l'entreprise et consolide notre réputation de Créateur de convivialité.

3.4.4.2 Stratégie en matière de relations avec les fournisseurs et gestion des impacts, risques et opportunités (IRO) associés

3.4.4.2.1 Description des IRO

Notre analyse de double matérialité a permis d'identifier les IRO suivants, liés aux relations avec les fournisseurs, qui doivent être traités dans le cadre de notre Politique Achats.

Numéro	Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
IRO.128	Impact de la dépendance des fournisseurs à l'égard de Pernod Ricard, pouvant entraîner des tensions financières, voire des situations de faillite, en cas de mauvaise gestion des relations ou de retards de paiement.	Politique Achats Groupe	Impact négatif	En amont	CT	3.4.4.2.2
IRO.130	Risque de mauvaise gestion des fournisseurs, susceptible de générer des litiges, des boycotts et des interruptions de la chaîne d'approvisionnement et de réduire le choix de fournisseurs.	Politique Achats Groupe	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.4.4.2.2

3.4.4.2.2 Politique Achats

Éléments clés de la politique

La Politique Achats définit les principes clés qui régissent les activités d'approvisionnement de Pernod Ricard. Visant à mettre en place un processus efficace, transparent et bien contrôlé, qui maximise la valeur tout en assurant conformité et durabilité, elle clarifie aussi les rôles et les responsabilités entre les filiales et l'équipe Achats Groupe pour les catégories globales, garantissant ainsi des pratiques d'achats alignées et cohérentes.

Cette politique vise à garantir l'efficacité des processus d'approvisionnement en soutenant l'équipe Achats ainsi que toute personne gérant un budget au sein du Groupe. Pour cela, elle :

- dirige le processus d'achats, de la recherche de fournisseurs à la gestion des contrats et des fournisseurs, en passant par les demandes d'informations, les appels d'offres, les négociations et l'attribution des marchés, en utilisant des outils électroniques de pointe pour plus d'efficacité et de transparence ;
- intègre les principes de la durabilité dans les activités d'approvisionnement, reflétant ainsi notre engagement en matière de responsabilité environnementale ;
- renforce notre engagement auprès des communautés professionnelles locales afin de promouvoir des pratiques d'approvisionnement responsables ;

- maintient les normes éthiques et professionnelles les plus élevées dans toutes les relations d'affaires, en garantissant des rapports équitables et transparents avec les fournisseurs et les parties prenantes ; et
- soutient les départements fonctionnels en veillant au bon respect de toutes les politiques du Groupe en matière de contrats et d'achats.

Périmètre, gouvernance et diffusion

La Politique Achats s'applique à l'ensemble des salariés du Groupe ainsi qu'à tous les consultants et prestataires de service tiers engagés par ses filiales et habilités à engager des fonds ou à acheter des biens et services au nom de Pernod Ricard. Cette politique exclut toutefois l'achat d'espaces publicitaires, qui est géré par une agence média.

Approuvée par l'EVP des Opérations intégrées et RSE, elle est supervisée par l'équipe Achats Groupe, et chaque filiale s'occupe de son adaptation à l'échelle locale. La Politique Achats est accessible à l'ensemble des salariés sur l'intranet de Pernod Ricard et est également visée dans les principes de contrôle interne du Groupe et dans le Code de Conduite des Affaires.

Les informations relatives à la politique sont mises à la disposition des parties prenantes concernées, notamment nos fournisseurs, dans le Code de Conduite des Fournisseurs ainsi que dans nos contrats, nos conditions générales et nos bons de commande.

C'est en s'appuyant sur les idées de deux sociétés de conseil que Pernod Ricard a développé cette politique, suivant les bonnes pratiques qu'elles ont partagées et s'appuyant sur la vérification du bien-fondé de la version actualisée.

Afin de gérer et d'atténuer les impacts et les risques matériels potentiels liés à la gestion des relations avec les fournisseurs, Pernod Ricard a mis à jour sa Politique Achats en novembre 2024. Cette nouvelle version est en cours de déploiement en plusieurs phases, dans toutes les filiales à travers le monde et est adaptée en fonction de la réglementation locale, le cas échéant.

La première phase, finalisée fin juin 2025, consiste à communiquer la politique en interne à toutes les filiales afin d'expliquer les mises à jour des processus, des rôles et des attentes. Les membres clés de l'équipe Achats (aux niveaux mondial et local) ont déjà suivi une formation sur les points essentiels de la politique, y compris l'évaluation des risques liés aux fournisseurs, l'intégration des critères de durabilité et la mise à jour des procédures de délégation.

Dans le cadre de la deuxième phase, toutes les parties prenantes commerciales se verront dispenser cette formation, qui sera également intégrée au processus d'intégration des nouveaux salariés. Une formation pilote destinée aux entités françaises sera lancée en septembre 2025 afin de recueillir du feedback, qui servira à ajuster la formation avant son déploiement global dans l'ensemble des filiales.

La version actualisée de cette politique renforce notre gestion des risques liés aux achats grâce à des outils centralisés de suivi, tels que la base de données de Moody's pour l'évaluation des risques financiers des fournisseurs, ainsi que les futurs tableaux de bord Power BI, qui permettront le suivi et la gestion en temps réel des risques liés aux achats.

Le processus de mise en œuvre comprend des examens internes réguliers, un suivi continu et des ajustements fondés sur les retours des équipes Achats et des fournisseurs. L'ensemble des filiales sera formé d'ici la fin de l'année 2025.

3.4.4.2.3 Processus d'achats durables

La Politique Achats de Pernod Ricard oriente nos processus d'approvisionnement. Son objectif principal consiste à développer une culture d'amélioration continue et un processus d'approvisionnement et d'achats en adéquation avec les ambitions de Pernod Ricard. Les achats durables sont un pilier essentiel de notre feuille de route S&R 2030 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/media/preserver-pour-partager>). Ils soutiennent notre engagement à préserver le bien-être à long terme des générations actuelles et futures, y compris sur les plans économique, social et environnemental. Ils nous permettent également de travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs, en les aidant à faire progresser leurs propres initiatives en matière de durabilité et de responsabilité.

Mise en œuvre de la politique

Nous réalisons des audits internes afin de garantir le respect de la Politique Achats, renforcer les contrôles et favoriser une amélioration continue grâce à des actions correctives et à l'ajustement de la politique. Ces audits suivent un processus structuré et s'inscrivent dans le cadre plus large de la gouvernance. Ils portent sur les équipes Achats mondiales et locales, les services Finance et Conformité et les unités opérationnelles impliquées dans les achats, et sont réalisés dans l'ensemble des filiales du Groupe, la priorité étant donnée en fonction du risque associé à la région.

Afin de garantir la bonne application de notre Politique Achats, d'accroître la transparence des processus d'achats, d'assurer un approvisionnement équitable et compétitif et d'aider à identifier les domaines d'amélioration, nous avons mis en place certains

outils visant à évaluer la performance des fournisseurs et à contrôler l'efficacité des achats, tout en lançant des audits pour s'assurer du respect de la politique :

- Le processus d'évaluation des performances des fournisseurs permet d'évaluer les fournisseurs, d'identifier ceux qui enregistrent de plus faibles performances et de recueillir des données quant aux actions correctives mises en œuvre.
- La *due diligence* fournisseurs réalisée à partir de la plateforme « Partner Up » garantit le respect des normes juridiques et d'achats. Elle est réexaminée tous les un à trois ans en fonction du niveau de risque.

Au cours des cinq prochaines années, nous développerons des processus supplémentaires et mettrons en œuvre de nouveaux outils, dans le but d'assurer un suivi complet de nos risques d'approvisionnement et une gestion efficace des risques.

La Politique Achats est diffusée par le biais des supports transmis lors de l'intégration des nouveaux collaborateurs, des modules internes de formation en ligne et de notre plateforme intranet dédiée sur laquelle les salariés peuvent accéder à des outils, des procédures et des modèles de contrats. L'équipe Achats Groupe organise des campagnes de formation et de sensibilisation, incluant des ateliers et des mises à jour, afin de garantir la bonne compréhension de la politique par tous les salariés à travers les filiales et d'en assurer une application uniforme.

Gestion des relations avec les fournisseurs

Conditions de paiement

La Politique Achats définit les exigences relatives aux conditions de paiement, qui doivent être conformes à la réglementation locale.

Certaines situations nécessitent l'obtention d'une approbation officielle, telles que l'application de conditions de paiement inférieures aux standards prévus par les normes locales, l'intégration d'un nouveau fournisseur ou la mise à jour des informations concernant un fournisseur existant. Cette autorisation doit être délivrée par :

- le Contrôleur financier/Directeur comptable et financier pour les dépenses annuelles inférieures au seuil défini au niveau local ; ou
- le Directeur Administratif et Financier pour les dépenses annuelles supérieures au seuil défini au niveau local.

Des avances peuvent être demandées pour certaines transactions. Pernod Ricard recommande toutefois de maintenir un effet de levier raisonnable sur les fournisseurs en effectuant les paiements après la livraison des biens ou des services (y compris les CapEx).

Évaluation du risque financier lié aux fournisseurs

Les principaux fournisseurs, quels que soient les biens ou les services qu'ils proposent, doivent faire l'objet d'évaluations financières régulières afin d'obtenir une vision actualisée de leur santé financière.

Chaque filiale est libre de choisir son propre outil d'analyse financière pour contrôler la santé financière de ses fournisseurs (par exemple Dun & Bradstreet).

Pour éviter que les fournisseurs ne dépendent du Groupe dans une trop grande mesure, les filiales doivent suivre la part de marché que représente Pernod Ricard pour chaque fournisseur. Au cours des prochaines années, ces lignes directrices seront introduites de façon progressive par les filiales.

Si un risque de dépendance est identifié, les filiales doivent élaborer un plan détaillé avec des échéances pour aider le fournisseur à développer un modèle économique plus durable.

Processus d'achats durables

Le programme d'achats durables de Pernod Ricard fournit aux fournisseurs et aux salariés des informations précises sur les impacts et les risques de nos chaînes d'approvisionnement en matière de durabilité. Plaidant pour une approche à long terme et durable à l'échelle du Groupe, il veille au respect de nos Standards Fournisseurs par l'ensemble des fournisseurs, qui sont le reflet des engagements de Pernod Ricard en matière d'achats durables. Depuis l'exercice 2024/25, les standards sont inclus dans les conditions générales de toutes les transactions avec Pernod Ricard. Le processus d'achats durables est intégré dans la Politique Achats.

Normes ou initiatives de tiers auxquelles le processus d'achats durables se conforme

La politique Achats de Pernod Ricard s'appuie sur les normes et initiatives suivantes :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP) ;
- le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC) ;
- la Convention des Nations Unies contre la corruption ;
- les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies ;
- les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT) ;
- d'autres conventions et déclarations pertinentes des Nations Unies, incluant, sans s'y limiter :
 - la Déclaration sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes,
 - la Déclaration des droits de l'enfant,
 - la Déclaration sur les droits des Peuples autochtones, et
 - la Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille ;
- d'autres normes et directives internationales, incluant, sans s'y limiter :
 - les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales,
 - le Guide OCDE-FAO pour des filières agricoles responsables,
 - la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales,
 - les Dix principes du Pacte mondial des Nations Unies,
 - la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT,
 - les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, et
 - la norme ISO 45001 ;
- l'évaluation des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) des fournisseurs et la notation de leur durabilité par EcoVadis ;
- la méthodologie SMETA (*Sedex Members Ethical Trade Audit*) utilisée pour évaluer les droits du travail, la santé et la sécurité, la conformité en matière environnementale et l'éthique des affaires ;
- le Règlement de l'UE contre la déforestation (EUDR) – nos fournisseurs doivent s'assurer que leurs produits ne contribuent pas à la déforestation.

Notre processus de *due diligence* fournisseurs comprend trois étapes : l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques.

1. Identification des risques

Le processus d'identification des risques est la première garantie d'un approvisionnement durable. Il est conçu pour écarter les fournisseurs qui ne répondent pas à nos attentes éthiques, sociales et environnementales avant d'aller plus loin dans le processus d'achats. Pour faciliter ce processus, nous utilisons

« Partner Up », notre plateforme de gestion des fournisseurs qui nous permet de réaliser notre *due diligence* et de veiller au respect de nos exigences en matière d'achats. Cette plateforme est utilisée pour intégrer tous les nouveaux fournisseurs dans des catégories telles que les matières sèches, les matières premières agricoles, le *co-packing* et les objets publicitaires, ainsi que les agences média. Obligatoire avant d'entamer quelque relation commerciale que ce soit, l'enregistrement via « Partner Up » est requis pour toutes les parties à un appel d'offres. Dans ce cadre, les fournisseurs remplissent un questionnaire interne afin de fournir des renseignements essentiels sur leurs références, leur capacité opérationnelle et leur conformité avec les Standards Fournisseurs de Pernod Ricard. Si le fournisseur est considéré comme « à risque », il doit également répondre à un questionnaire externe, qui cherche à apporter de la transparence quant à sa conformité aux attentes sociales, environnementales et éthiques.

Nous utilisons la base de données de Moody's pour effectuer des contrôles financiers et de résilience commerciale sur les fournisseurs présentant un risque moyen, afin de garantir une stabilité et de réduire les risques liés à la continuité de leurs activités. Les fournisseurs des secteurs ou régions à haut risque sont d'abord classés en fonction du secteur, de la situation géographique et de la nature des biens ou services qu'ils proposent.

Les nouveaux fournisseurs doivent reconnaître et s'engager à respecter les Standards Fournisseurs de Pernod Ricard, qui contiennent des principes fondamentaux en matière de droits humains, de durabilité et de conduite des affaires éthique.

Ce premier filtrage permet d'établir un premier niveau de confiance dans la conformité d'un fournisseur aux normes éthiques, sociales et environnementales de Pernod Ricard. Il garantit que seuls les fournisseurs éligibles passent à la seconde étape (l'évaluation), en les classant par niveau de risque afin d'orienter les étapes suivantes de l'évaluation et, le cas échéant, de prendre les bonnes actions correctives.

Le processus de filtrage a été déployé avec succès auprès des fournisseurs mondiaux au cours de l'exercice 2024/25. Son extension aux fournisseurs locaux est prévue à partir de septembre 2025.

2. Évaluation des risques

L'évaluation des fournisseurs constitue la deuxième étape essentielle du dispositif visant à assurer des achats durables. Elle permet d'analyser en profondeur les fournisseurs identifiés comme présentant un risque moyen ou élevé à l'issue du premier filtrage. Ces évaluations sont réalisées par des organismes indépendants tels qu'EcoVadis et SMETA, qui examinent les pratiques des fournisseurs dans des domaines tels que les droits du travail, la gestion de l'environnement, l'éthique des affaires et la transparence de la chaîne d'approvisionnement.

Les résultats obtenus, sous forme de notes et de feedbacks détaillés, permettent d'identifier les points forts des fournisseurs ainsi que les axes d'amélioration. Pour les fournisseurs locaux de matières premières, dont les activités ne se prêtent pas toujours aux audits classiques, le processus est adapté afin de prendre en compte les certifications reconnues par l'équipe Terroir comme conformes aux standards de Pernod Ricard. Dans les secteurs ou zones géographiques à risque élevé en matière de durabilité, des audits ciblés et des visites sur site peuvent être intégrés au processus afin de garantir l'alignement avec les Standards Fournisseurs de Pernod Ricard.

Toutes les évaluations sont systématiquement documentées, permettant un suivi continu et la constitution de référentiels de performance. Les données sont collectées auprès de l'ensemble des sites de production, assurant ainsi un pilotage rigoureux.

À l'issue de chaque évaluation, une vision complète de la performance du fournisseur en matière de durabilité et de conformité aux standards de Pernod Ricard est établie, incluant ses points forts et ses points faibles.

L'objectif est de finaliser l'évaluation de l'ensemble des fournisseurs à haut risque d'ici la fin de l'exercice 2025/26. Des évaluations régulières seront ensuite poursuivies afin de garantir la conformité continue et d'encourager les améliorations.

Les résultats des évaluations EcoVadis et SMETA sont intégrés dans un tableau de bord fournisseur, déployé au cours de l'exercice 2023/24 pour les fournisseurs stratégiques et centraux du périmètre direct. Ce tableau permet d'évaluer la durabilité, ainsi que d'autres critères tels que la qualité, la santé et la sécurité.

3. Atténuation des risques

La dernière étape pour garantir des achats durables est le processus d'atténuation des risques liés aux fournisseurs. Celui-ci est conçu pour traiter et atténuer de manière proactive les risques en matière de durabilité identifiés chez les fournisseurs classés à haut risque et présentant des lacunes dans leurs performances en matière de développement durable. Ces fournisseurs doivent alors mettre en œuvre des plans d'action correctifs ciblant les domaines non conformes. Afin de les aider dans cette tâche, nous leur fournissons des conseils, des ressources et un calendrier clairs.

En outre, nous effectuons des évaluations et des audits de suivi réguliers visant à vérifier que les fournisseurs respectent les étapes des actions correctives. Nos équipes Achats communiquent régulièrement avec les fournisseurs et leur apportent un soutien ciblé afin d'améliorer leurs pratiques en matière de durabilité.

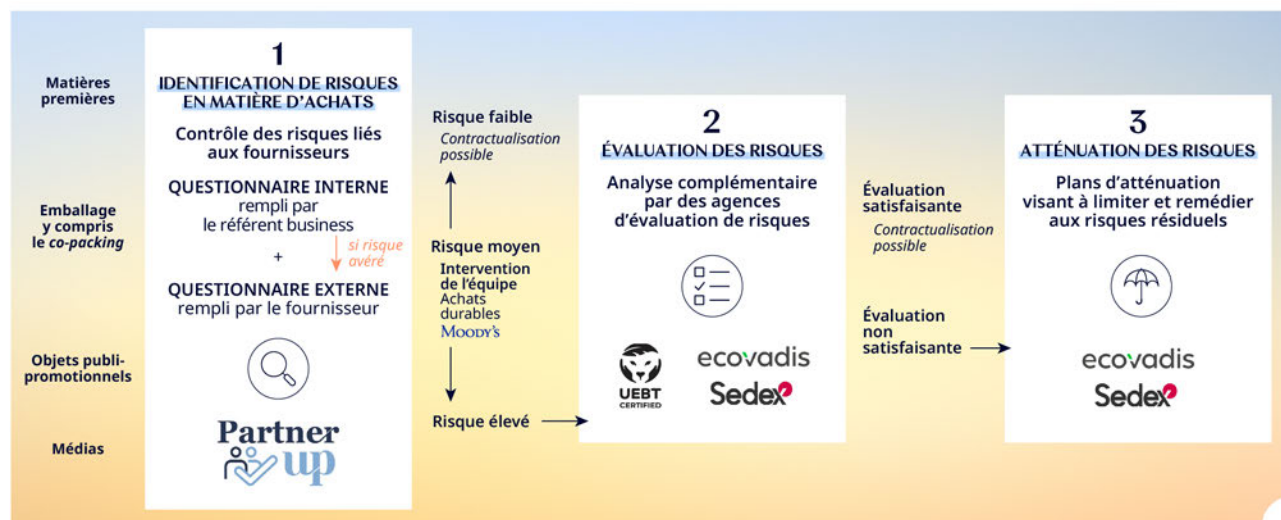
Notre approche est en effet celle d'une amélioration continue. C'est pourquoi nous aidons activement les fournisseurs à élaborer des plans d'action. Si, malgré ces efforts, les fournisseurs ne parviennent pas à une amélioration suffisante, nous nous réservons la possibilité d'envisager d'autres solutions en matière d'achats, y compris le transfert des activités vers des fournisseurs conformes à nos exigences.

En veillant à ce que les fournisseurs combient, dans les faits, les lacunes constatées dans leurs performances éthiques, sociales et environnementales, le processus d'atténuation des risques aborde et réduit de manière proactive les risques identifiés en matière de durabilité. Toutes les non-conformités identifiées doivent être résolues par le fournisseur dans le délai imparti, en fonction de leur niveau de criticité. Le Groupe assure le suivi de la performance des fournisseurs en matière de durabilité, ainsi que la mise en œuvre des actions correctives nécessaires.

Tous les nouveaux fournisseurs doivent suivre le processus d'achats, qui est mis à jour :

- tous les trois ans pour les fournisseurs présentant un niveau de risque faible ; et
- chaque année pour les fournisseurs présentant un niveau de risque élevé.

PROCESSUS D'ACHATS DURABLES POUR IDENTIFIER, ÉVALUER ET ATTÉNUER LES RISQUES FOURNISSEURS



Réalisation 2024/25 en matière d'achats durables

Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a lancé son nouveau programme d'achats durables, passant de l'ancien processus « Blue Source » au projet Amazone. Ce programme a donné la priorité aux catégories présentant les risques opérationnels les plus élevés, qui ont été identifiés grâce à une évaluation qualitative des risques basée sur la probabilité et l'impact, le nombre de fournisseurs et les pays d'opération. Ces catégories comprenaient initialement les matières sèches (emballages), les matières premières agricoles et les objets publicitaires et intègrent à présent les médias et le co-packing.

Principales réalisations

- **Mise en œuvre de la base de données externe de Moody's sur les risques** : La base de données de Moody's a été configurée pour affiner l'étape d'identification des risques, permettant de reclasser les fournisseurs présentant un risque moyen en fournisseurs à risque faible ou élevé.

- **Lancement de « Partner Up 2.0 »** : « Partner Up 2.0 » a été lancé en mars 2025, améliorant le processus de *due diligence* des tiers grâce à de nouveaux questionnaires et à l'intégration de bases de données externes. Cet outil permet de calculer automatiquement le profil de risque et de collecter des données complètes en vue d'une analyse plus approfondie.
- **Mise à jour du processus d'évaluation des fournisseurs** : Les règles relatives à l'intégration des fournisseurs ainsi que le processus d'évaluation ont été révisés pour s'aligner aux réglementations en matière d'éthique, de conformité et d'achats. Ce processus utilise désormais EcoVadis pour les fournisseurs indirects, Sedex pour les fournisseurs directs, et des certifications particulières pour les fournisseurs agricoles. L'adhésion à la plateforme Sedex facilite l'identification en temps réel des questions de non-conformité et la rationalisation de l'analyse des audits SMETA.

- **Intégration d'une clause relative aux Standards Fournisseurs** : Une clause faisant référence aux Standards Fournisseurs a été ajoutée à tous les nouveaux contrats mondiaux et locaux ainsi qu'aux conditions générales des bons de commande, conformément aux engagements de Pernod Ricard en matière de durabilité et de responsabilité.
- **Sustainable Procurement Champions** : Une communauté de Sustainable Procurement Champions a été créée pour soutenir le déploiement des processus au niveau des affiliés.
- **Essai pilote avec des fournisseurs mondiaux** : Un projet pilote a été mené avec une sélection de fournisseurs mondiaux

afin de tester les nouveaux processus, la cartographie des risques et les règles d'arbitrage relatives aux évaluations, dans le but de valider ces éléments en vue de leur déploiement et de leur intégration dans l'outil « Partner Up ».

- **Audits SMETA pour les co-packers en Inde** : Des audits SMETA ont été menés auprès des *co-packers* en Inde, afin de traiter les risques identifiés dans la catégorie de *co-packing*.

Ces réalisations témoignent de l'engagement de Pernod Ricard à encourager des pratiques d'achats durables et une gestion efficace des risques.

3.4.4.3 Indicateurs et cibles

3.4.4.3.1 Cibles

Pernod Ricard a défini les cibles ci-dessous afin d'orienter ses actions liées aux fournisseurs, en veillant à éviter et/ou à atténuer la mauvaise gestion des relations avec les fournisseurs.

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Performance 2024/25	Progrès
Accompagner tous les fournisseurs présentant un risque moyen ou élevé au moyen de plans d'atténuation	100	%	2025	En progrès	En progrès

La cible, définie avec nos experts internes en matière d'achats sur la base de l'ancien processus, sera révisée dans le cadre de la mise à jour de la stratégie S&R afin d'intégrer le nouveau processus décrit ci-dessus. Les équipes Achats Durables, ainsi que les équipes Achats dans leur ensemble, s'attachent à identifier les risques potentiels liés aux fournisseurs, notamment par le biais d'audits ou d'évaluations en ligne. Elles collaborent étroitement pour corriger les cas de non-conformité détectés.

3.4.4.3.2 Indicateurs

Indicateurs S&R

Fournisseurs globaux

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2024/25
Part des fournisseurs mondiaux couverts par le processus mis à jour (questionnaires d'identification des risques)	%	76
Part des fournisseurs mondiaux identifiés comme présentant un risque élevé (après identification des risques)	%	11
Part des fournisseurs mondiaux audités par SEDEX ou EcoVadis	%	51

Fournisseurs locaux

Au cours de l'exercice considéré, en raison de la transition vers l'outil « Partner Up 2.0 », lancé en mars 2025, le reporting lié aux achats durables se concentre uniquement sur les fournisseurs mondiaux. Dans le cadre de cette transition, les processus de *due diligence* finalisés ont été transférés afin de garantir la conformité avec la loi Sapin II. Au cours de la phase pilote, 50 % des fournisseurs mondiaux ont été évalués. Des efforts sont en cours pour réévaluer les fournisseurs restants selon le nouveau processus et les intégrer dans « Partner Up 2.0 » d'ici la fin de l'exercice 2025/26. Bien que les fournisseurs locaux aient réalisé leur *due diligence*, ils n'ont pas encore été évalués à l'aide des nouveaux questionnaires ; ils le seront à partir de l'exercice 2025/26. Le reporting actuel exploite les données tirées de la phase pilote, en se concentrant sur la réévaluation des fournisseurs mondiaux, car les données relatives aux fournisseurs locaux ne sont pas encore comparables via le nouveau processus. Cependant, à partir de l'exercice 2025/26, les fournisseurs locaux seront intégrés, grâce à la méthodologie mise à jour.

Indicateurs de la CSRD

La politique de Pernod Ricard en matière de paiement est conforme à toutes les réglementations locales portant sur les conditions de paiement. Si certains pays disposent de leurs propres exigences en matière de paiement, celles-ci ne sont pas normalisées à l'échelle du Groupe.

Par conséquent, Pernod Ricard n'est pas en mesure de publier la part des paiements respectant les conditions de paiement standard au cours de l'exercice 2024/25. Néanmoins, une évaluation interne est en cours afin d'évaluer les normes de paiement locales et d'étudier la possibilité d'une catégorisation des fournisseurs.

Conditions de paiements	Unité	Exercice 2024/25
Délai moyen pour payer une facture	Jours	47
Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement	Nombre	0

3.5 Tableaux réglementaires

3.5.1 Table de concordance de la CSRD

Les exigences de publication relatives aux impacts, risques et opportunités matériels en matière de durabilité, les politiques et actions adoptées pour les gérer, ainsi que les indicateurs et cibles utilisés pour évaluer l'efficacité de ces politiques et actions, sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

ESRS	Exigence de publication	Section
ESRS 2 – Informations générales à publier	BP-1 – Base générale pour la préparation des états de durabilité BP-2 – Publication d'informations relatives à des circonstances particulières GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation GOV-4 – Déclaration sur la vigilance raisonnable GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels IRO-2 – Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	3.1 ESRS 2 – Informations générales à publier
ESRS E1 – Changement climatique	E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique E1-6 – Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone E1-8 – Tarification interne du carbone E1-9 – Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat	3.2.1 Changement climatique (ESRS E1)
ESRS E2 – Pollution	E2.IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution E2-1 – Politiques en matière de pollution E2-2 – Actions et ressources relatives à la pollution E2-3 – Cibles en matière de pollution E2-4 – Pollution de l'air, de l'eau et des sols E2-5 – Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes E2-6 – Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	3.2.2 Pollution (ESRS E2)
ESRS E3 – Ressources hydriques et marines	E3.IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines E3-1 – Politiques en matière de ressources hydriques et marines E3-2 – Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines E3-3 – Cibles en matière de ressources hydriques et marines E3-4 – Consommation d'eau E3-5 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	3.2.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)
ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes	E4.SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien liés à la biodiversité et aux écosystèmes E4.IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes E4-1 – Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique E4-2 – Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes E4-3 – Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes E4-4 – Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes E4-5 – Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes E4-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

ESRS	Exigence de publication	Section
ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire	E5 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire E5.SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire E5-4 – Flux de ressources entrants E5-5 – Flux de ressources sortants E5-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.4 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)
ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise	S1.SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes S1.SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique S1-1 – Politiques concernant le personnel de l'entreprise S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts S1-3 – Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations S1-4 – Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions S1-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'entreprise S1-7 – Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise S1-8 – Couverture des négociations collectives et dialogue social S1-9 – Indicateurs de diversité S1-10 – Salaires décents S1-11 – Protection sociale S1-12 – Personnes handicapées S1-13 – Indicateurs de formation et de développement des compétences S1-14 – Indicateurs de santé et de sécurité S1-15 – Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée S1-16 – Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale) S1-17 – Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'Homme	3.3.1 Effectifs de l'entreprise (ESRS S1)
ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur	S2.SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes S2.SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur S2-2 – Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts S2-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)
ESRS S3 – Communautés affectées	S3.SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes S3.SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique S3-1 – Politiques relatives aux communautés affectées S3-2 – Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts S3-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs, et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations S3-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et l'efficacité de ces actions S3-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.3 Communautés affectées (ESRS S3)

ESRS	Exigence de publication	Section
ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux	S4.SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes S4.SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique S4-1 – Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux S4-2 – Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts S4-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)
ESRS G1 – Conduite des affaires	G1.GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance G1.SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires G1-1 – Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin G1-5 – Influence politique et activités de <i>lobbying</i> G1-6 – Pratiques en matière de paiement	3.4 Informations sur la gouvernance

3.5.2 Points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Section
GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	21 (d) – Taux de mixité au sein des organes de gouvernance	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I	3.1.2.1.1 Conseil d'Administration
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
	21 (e) – Pourcentage d'administrateurs indépendants	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.1.2.1.1 Conseil d'Administration
GOV-4 – Déclaration sur la vigilance raisonnable	30 – Déclaration sur la vigilance raisonnable	SFDR	Indicateur no 10, tableau 3, annexe I	3.1.2.2.3 Due diligence
		SFDR	Indicateur no 4, tableau 1, annexe I	
SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	40 (d) (i) – Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 « Informations qualitatives sur le risque environnemental » et tableau 2 « Informations qualitatives sur le risque social »	<i>Non applicable</i>
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
	40 (d) (ii) – Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I	<i>Non applicable</i>
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
	40 (d) (iii) – Participation à des activités liées à des armes controversées	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I	<i>Non applicable</i>
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816	
	40 (d) (iv) – Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	<i>Non applicable</i>

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Section
E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE				
E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	14 – Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	Loi européenne sur le climat	Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.2.1.3.3 Plan de transition (E1-1)
	16 (g) – Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris »	Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	3.2.1.3.3 Plan de transition (E1-1)
		Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1, points d) à g) et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
		SFDR	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	
E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	34 – Cibles de réduction des émissions de GES	Pilier 3	Article 449a Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	3.2.1.5.1 Cibles
		Règlement sur les indices de référence	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique	38 – Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat)	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 1 et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I	3.2.1.5.2 Indicateurs
	37 – Consommation d'énergie et mix énergétique		Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I	
	40 à 43 – Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique		Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I	
		SFDR	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	
E1-6 – Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	44 – Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	3.2.1.5.2 Indicateurs
		Règlement sur les indices de référence	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
	53 à 55 – Intensité totale des émissions de GES brutes	SFDR	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	3.2.1.5.2 Indicateurs
		Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	
E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	56 – Absorptions de GES et crédits carbone	Loi européenne sur le climat	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	Non publié
			Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Section
E1-9 – Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat	66 – Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	Non publié
	66 (a) – Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique	Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Expositions soumises à un risque physique	Non publié
	66 (c) – Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel			Non publié
	67 (c) – Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés	Non publié
	69 – Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818	Non publié
E2 – POLLUTION				
E2-4 – Pollution de l'air, de l'eau et des sols	28 – Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetée dans l'air, l'eau et le sol	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I et indicateurs n° 1, n° 2 et n° 3, tableau 2, annexe I	Non publié
E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES				
E3-1 – Politiques en matière de ressources hydriques et marines	9 – Ressources hydriques et marines	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I	3.2.3.3.2 Stratégie en matière d'eau et gestion des impacts, risques et opportunités associés
	13 – Politique en la matière	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I	3.2.3.3.2 Stratégie en matière d'eau et gestion des impacts, risques et opportunités associés
	14 – Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	Non matériel
E3-4 – Consommation d'eau	28 (c) – Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée dans le cadre des propres activités de l'entreprise	SFDR	Indicateur n° 6,2, tableau 2, annexe I	Non publié
	29 – Consommation d'eau totale en m³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise	SFDR	Indicateur n° 6,1, tableau 2, annexe I	3.2.3.3.3 Cibles et indicateurs relatifs à l'eau Section « Indicateurs de la CSRD »
ESRS 2 – IRO 1 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	16 (a) (i) – Liste des sites matériels dans le cadre des propres activités de l'entreprise, précisant les activités qui affectent négativement les zones sensibles sur le plan de la biodiversité	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I	Non publié
	16 (b) – Impacts négatifs matériels identifiés en rapport avec la dégradation des terres, la désertification ou l'imperméabilisation des sols	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I	3.2.4.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels liés à la nature et leur interaction avec la stratégie
	16 (c) – Opérations qui affectent les espèces menacées	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I	Non matériel

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Section
E4-2 – Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	24 (b) – Politiques ou pratiques foncières/agricoles durables	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I	3.2.4.3.1 Politique relative à la nature et aux terroirs
	24 (c) – Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	Non matériel
	24 (d) – Politiques de lutte contre la déforestation	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I	3.2.4.3.2 Préserver nos terroirs – Activités agricoles Section « Définition des actions d'atténuation – Atténuation des risques liés aux terroirs »
E5 – ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
E5-5 – Flux de ressources sortants	37 (d) – Déchets non recyclés	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I	3.2.5.3.3 Indicateurs de la CSRD
	39 – Déchets dangereux	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I	3.2.5.3.3 Indicateurs de la CSRD
	39 – Déchets radioactifs	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I	Non applicable
S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE				
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	14 (f) – Risque de travail forcé	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I	3.3.1.2 Stratégie
	14 (g) – Risque d'exploitation d'enfants par le travail	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I	3.3.1.2 Stratégie
S1-1 – Politiques concernant le personnel de l'entreprise	20 – Engagements à mener une politique en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	3.3.1.3.1 Politique sociale
	21 – Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.3.1.3.1 Politique sociale
	22 – Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I	3.3.1.3.1 Politique sociale, section « Mesures de lutte contre la violence, le harcèlement et d'autres violations graves des droits humains »
	23 – Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	SFDR	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I	3.3.1.3.2 Prendre soin les uns des autres
	32 (c) – Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I	3.3.1.5 Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations
S1-14 – Indicateurs de santé et de sécurité	88 (b) et (c) – Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.3.1.3.2 Prendre soin les uns des autres Section « Indicateurs de la CSRD »
	88 (e) – Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	SFDR	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I	Non publié
S1-16 – Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	97 (a) – Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.3.1.3.1 Politique sociale, section « Offrir une rémunération et des avantages équitables »
	97 (b) – Ratio de rémunération excessif du directeur général	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I	3.3.1.3.1 Politique sociale, section « Offrir une rémunération et des avantages équitables »

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Section
	103 (a) – Cas de discrimination	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I	Non publié
S1-17 – Cas, plaintes et impacts graves sur les droits humains	104 (a) – Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I et indicateur no 14, tableau 3, annexe I	3.3.1.3.1 Politique sociale, section « Mesures de lutte contre la violence, le harcèlement et d'autres violations graves des droits humains »
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR				
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	11 (b) – Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I	3.3.2.2 Stratégie
S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	17 – Engagements à mener une politique en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	3.3.2.4.2 Politiques et lignes directrices relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
	18 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I	3.3.2.4.2 Politiques et lignes directrices relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
	19 – Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.3.2.4.3 Plan d'action 3.4.4.2.3 Processus d'achats durables
	19 – Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	3.3.2.4.3 Plan d'action 3.4.4.2.3 Processus d'achats durables
	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		
S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	36 – Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	3.3.2.4.3 Plan d'action 3.4.4.2.3 Processus d'achats durables
S3 – COMMUNAUTÉS AFFECTÉES				
S3-1 – Politiques relatives aux communautés affectées	16 – Engagements à mener une politique en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	3.3.3.3.2 Politiques et lignes directrices relatives aux communautés affectées
	17 – Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, des Principes de l'OIT et des Principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	3.3.3.3.2 Politiques et lignes directrices relatives aux communautés affectées
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Section
S3-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et l'efficacité de ces actions	36 – Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	3.3.3.3.2 Politiques et lignes directrices relatives aux communautés affectées
S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX				
S4-1 – Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	16 – Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	3.3.4.4.1 Fournir des produits de la plus haute qualité 3.3.4.4.2 Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques 3.3.4.4.3 Promotion d'une consommation responsable
	17 – Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	Non applicable
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
S4-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	35 – Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	Non applicable
G1 – CONDUITE DES AFFAIRES				
G1-1 – Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	10 (b) – Convention des Nations Unies contre la corruption	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I	3.4.2.2.2 Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin
	10 (d) – Protection des lanceurs d'alerte	SFDR	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I	3.4.2.2.5 Protection des lanceurs d'alerte
G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	24 (a) – Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I	3.4.2.3 Indicateurs
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
	24 (b) – Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I	3.4.2.2.3 Corruption et pots-de-vin – Prévention, contrôle et atténuation 3.4.2.2.4 Mécanismes de prévention et de détection

3.5.3 Taxonomie verte de l'UE

3.5.3.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total peut être rapproché du compte de résultat consolidé de l'exercice 2024/25.

Activités économiques	Codes	En millions d'euros	Part du chiffre d'affaires En %	Critères de contribution substantielle							Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »							Part du chiffre d'affaires alignée sur la Taxonomie pour l'année N-1 %	Catégorie (activité habilitante) H	Catégorie (activité transitoire) T
				Chiffre d'affaires en valeur absolue	Atténuation du changement climatique %	Adaptation au changement climatique %	Ressources aquatiques et marines %	Économie circulaire %	Pollution %	Biodiversité et écosystèmes %	Atténuation du changement climatique O/N	Adaptation au changement climatique O/N	Ressources aquatiques et marines O/N	Économie circulaire O/N	Pollution O/N	Biodiversité et écosystèmes O/N	Garanties minimales O/N			
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1. Alignées sur la Taxonomie																				
Chiffre d'affaires des activités alignées sur la Taxonomie (A.1.)		0	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Y compris les activités habilitantes		0	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Y compris les activités transitoires		0	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
A.2. Activités éligibles, mais non alignées sur la Taxonomie																				
Chiffre d'affaires des activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie (A.2.)		0	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
TOTAL A (A.1. + A.2.)		0	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la Taxonomie (B)		10 959	100 %																	
TOTAL A + B		10 959	100 %																	

3.5.3.2 Dépenses d'investissement (CapEx)

La hausse totale des CapEx peut être rapprochée des valeurs fournies dans les états financiers consolidés de l'exercice 2024/25 (voir la section 6.3 « Bilan consolidé »).

Activités économiques	Codes	CapEx en valeur absolue <i>En millions d'euros</i>	Part des CapEx <i>En %</i>	Critères de contribution substantielle						Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »										Part des CapEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N-1 <i>%</i>	Catégorie (activité habilitante) <i>H/T</i>	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales						
				<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>						
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																						
A.1. Alignées sur la Taxonomie																						
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	13,97	1,8 %	O	N	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	O	4,8 %				
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.9	7,91	1,0 %	O	N	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	O	0,0 %	H			
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	0,35	0,0 %	O	N	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	O	0,1 %	T			
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	1,62	0,2 %	O	N	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	O	0,1 %	H			
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4	0,25	0,0 %	O	N	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	O	0,0 %	H			
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	0,21	0,0 %	O	N	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	O	0,6 %	H			
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	8,30	1,1 %	O	N	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	O	0 %				
CapEx des activités alignées sur la Taxonomie (A.1.)		32,61	4,1 %	4,1 %														5,7 %				
Y compris les activités habilitantes		9,99	1,3 %															0,7 %				
Y compris les activités transitoires		0,35	0,0 %	0,0 %														0,1 %				
A.2. Activités éligibles, mais non alignées sur la Taxonomie																						
Conservation des habitats, des écosystèmes et des espèces, y compris leur restauration	BIO 1.1	0,08	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL									0,0 %				
Foresterie de conservation	CCM 1.4	0,02	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0,0 %				
Activités créatives, artistiques et de spectacle	CCA 13.1	0,00	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0,0 %				
Bibliothèques, archives, musées et activités culturelles	CCA 13.2	0,04	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0,0 %				

Activités économiques	Codes	Critères de contribution substantielle									Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »									Part des CapEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
		CapEx en valeur absolue	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales						
		En millions d'euros	En %	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H/T				
Infrastructures de prévention et de protection contre les risques d'inondation	CCA 14.2	0,35	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Production et distribution d'eau	WTR 2.1	0,13	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	CE 2.2	0,22	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Construction de bâtiments neufs	CE 3.1	0,75	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	WTR 3.1	0,03	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Rénovation de bâtiments existants	CE 3.2	0,18	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Démolition et démantèlement de bâtiments et d'autres structures	CE 3.3	0,51	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Entretien de routes et d'autoroutes	CE 3.4	0,60	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0,4 %					
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	CCM 4.13	0,02	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Réseaux de chaleur/ de froid	CCM 4.15	0,12	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Installation et exploitation de pompes à chaleur électriques	CCM 4.16	0,34	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.1	0,47	0,1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,2 %					
Production de chaleur/ froid par bioénergie	CCM 4.24	0,00	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Production de chaleur/ froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	5,38	0,7 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Production d'électricité par bioénergie	CCM 4.8	0,12	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.9	2,41	0,3 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,9 %					
Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	CCM 5.2	1,21	0,2 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.3	0,22	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %					

Activités économiques	Codes	Critères de contribution substantielle									Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »								
		CapEx en valeur absolue	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part des CapEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
		En millions d'euros	En %	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H/T	
Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.4	0,69	0,1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Digestion anaérobie des boues d'épuration	CCM 5.6	0,28	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Compostage de biodéchets	CCM 5.8	0,00	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	CCM 6.3	0,65	0,1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	23,89	3,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								2,9 %		
Transport routier de fret	CCM 6.6	0,46	0,1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1	96,88	12,3 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								8,6 %		
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2	0,68	0,1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,2 %		
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	3,07	0,4 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,4 %		
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4	0,04	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	0,66	0,1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	102,37	13,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								4,1 %		
Recherche, développement et innovation proches du marché	CCM 9.1	0,06	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
CapEx des activités éligibles, mais non alignées sur la Taxonomie (A.2.)	N/A	242,93	30,4 %	30,4 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %								19,6 %		
TOTAL A (A.1. + A.2.)	N/A	275,54	34,9 %	34,5 %	4,2 %	0,0 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %								25 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la Taxonomie (B)	N/A	514,57	65,1 %																
TOTAL A + B	N/A	790,10	100 %																

3.5.3.3 Dépenses d'exploitation (OpEx)

Les OpEx peuvent être rapprochées du compte de résultat consolidé de l'exercice 2024/25.

Activités économiques	Codes	OpEx en valeur absolue En millions d'euros	Critères de contribution substantielle							Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »							Part des CapEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
			Part des OpEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales			
			En %	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Alignées sur la Taxonomie																			
OpEx des activités alignées sur la Taxonomie (A.1.)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
Y compris les activités habilitantes			0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
Y compris les activités transitoires			0 %	0 %													0 %		
A.2. Activités éligibles, mais non alignées sur la Taxonomie																			
OpEx des activités éligibles, mais non alignées sur la Taxonomie (A.2.)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
TOTAL A (A.1. + A.2.)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la Taxonomie (B)		8 011,27	100 %																
TOTAL A + B		8 011,27	100 %																

3.5.3.4 Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile (Acte délégué relatif au volet climatique 2022/1214, annexe XII)

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	OUI/NON
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à la recherche, au développement, à la démonstration et au déploiement d'installations innovantes de production d'électricité qui produisent de l'énergie à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leur mise à niveau de sûreté.	NON
Ligne	Activités liées au gaz fossile	OUI/NON
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

3.6 Note méthodologique

La note méthodologique présente, en toute transparence, le périmètre, les sources de données ainsi que les méthodes de reporting et de calcul utilisées pour les indicateurs des ESRS E, S et G, conformément à la directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD) et aux normes européennes de reporting en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards*, ESRS). Ces données sont publiées sur une base annuelle et concernent la période qui s'écoule du 1^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025.

3.6.1 Principes généraux de reporting

3.6.1.1 Périmètre et portée

3.6.1.1.1 Données environnementales

Le reporting environnemental de Pernod Ricard porte sur les sites industriels et les vignobles sous contrôle opérationnel du Groupe au 30 juin de l'exercice concerné et en activité tout au long de celui-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'énergie et l'utilisation d'électricité renouvelable. L'intégration de nouveaux sites dans le périmètre de reporting environnemental (acquisitions ou mise en service de nouveaux sites) ne prend effet qu'au terme d'un exercice d'activité complet.

Le reporting 2024/25 couvre 94 sites industriels, dont 9 sites mis à l'arrêt au cours de l'exercice et 1 nouveau site depuis l'exercice 2023/24. Le périmètre industriel pour l'exercice couvre ainsi :

- un volume de production de 996 683 millions de litres (produits finis embouteillés ou en vrac) contre 1 002 millions au cours de l'exercice 2023/24 ; et
- un volume d'alcool distillé de 238 107 millions de litres au cours de l'exercice 2024/25, contre 265 millions de litres au cours de l'exercice 2023/24.

Les données issues des sites de production de Pernod Ricard Winemakers ayant été désaffectés au cours de l'exercice (en Espagne, en Nouvelle-Zélande et en Australie) sont prises en compte sur une période de 9 mois de reporting, sauf indication contraire.

Le site de Turku ayant également été désaffecté au cours de l'exercice, sa contribution aux indicateurs environnementaux est jugée non significative à l'échelle du Groupe, il n'est donc pas inclus, sauf indication contraire.

3.6.1.1.2 Données sociales

Les analyses sociales du présent rapport concernent l'ensemble des entités du Groupe ayant recensé des salariés sur la période concernée. Lorsque le Groupe acquiert pleinement une nouvelle entité, ses données RH sont intégrées à 100 % au plus tard lors de l'exercice suivant. À la fin de chaque exercice, la liste des entités du reporting social du Groupe est comparée à celle du reporting financier pour s'assurer qu'elle est bien complète. Le reporting 2024/25 couvre 132 entités ayant des effectifs sur l'exercice.

Les données sociales sont publiées au niveau des entités juridiques. Les salariés sont inclus dans les effectifs de l'entité juridique avec laquelle ils ont signé un contrat de travail.

Les entités suivantes ont été mises à jour au cours de l'exercice 2024/25 :

- The Whisky Experience – transfert vers Speciality Drinks Limited en mai 2025 ;
- Pernod Ricard Winemakers Australia – cession au cours de l'exercice 2024/25 ;

- Pernod Ricard Winemakers New Zealand – cession au cours de l'exercice 2024/25 ;
- Pernod Ricard Winemakers Spain – cession au cours de l'exercice 2024/25 ;
- Bodegas Tarsus, S.A. – cession au cours de l'exercice 2024/25 ;
- Absolut Home – fermeture au cours de l'exercice 2024/25 ;
- Pernod Ricard Ghana – fermeture à la fin de l'exercice 2024/25 ;
- Austin Nichols & Co., Inc. – fusion avec Pernod Ricard USA LLC le 1^{er} janvier 2025 ;
- Pernod Ricard Korea Imperial Co. Ltd. – transfert vers Pernod Ricard Korea au cours de l'exercice 2024/25 ;
- The Absolut Company International AB – active à compter d'avril 2025 (première année de reporting) ;
- Pernod Ricard Overseas, Inc. (précédemment en cessation d'activité) – réactivé au cours de l'exercice 2024/25.

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.

Les indicateurs relatifs à la consommation responsable couvrent l'ensemble des filiales de Pernod Ricard (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés). Lorsque plusieurs filiales sont situées dans le même pays, le déploiement de la feuille de route de la consommation responsable et les plans d'action associés peuvent être assurés par une seule filiale.

3.6.1.1.3 Données de gouvernance

Pour les informations liées aux achats responsables, le périmètre couvre les catégories d'achats suivantes : emballages (matières sèches), dont le *co-packing*, matières premières agricoles, objets publi-promotionnels et médias. Sont exclues de cette analyse les catégories suivantes : publicité et promotion (hors médias), informatique, services aux entreprises, déplacements et fabrication (y compris la logistique). Les indicateurs clés de performance publiés couvrent les fournisseurs mondiaux de toutes les filiales, tels que définis à la section 3.6.2.3.1 dans la sous-catégorie « Gestion de la relation avec les fournisseurs ».

Les autres données de gouvernance couvrent toutes les filiales du Groupe, sauf indication contraire dans les tableaux de la section 3.6.2.3.1.

3.6.1.2 Méthodes de reporting

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. Ces améliorations visent à garantir la conformité avec :

- les exigences applicables de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et des normes européennes de reporting de durabilité (ESRS) ;
- l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 relatif aux informations de la taxonomie ; et
- les cadres nationaux ou internationaux applicables en matière de reporting ESG.

Ces mises à jour résultent également des contributions des filiales lors du reporting des données et des feedbacks des auditeurs. Les modifications apportées par rapport à l'exercice précédent sont mises en évidence.

Informations environnementales

Pernod Ricard a mis en place, il y a plusieurs années, une solution globale à l'échelle du Groupe, utilisée par l'ensemble des sites de production (couvrant toutes les activités) pour assurer un reporting trimestriel sur la majorité des indicateurs environnementaux clés. Ce reporting inclut les données relatives à la production, à l'eau, à l'énergie et au carbone, tandis que les informations sur les déchets et les eaux usées sont collectées sur une base annuelle. Cet outil a été étendu aux bureaux administratifs en 2024, puis cette année à nos propres vignobles, afin de consolider l'ensemble des données dans un outil dédié.

D'autres données, telles que celles liées au scope 3, aux terroirs ou aux indicateurs de circularité, sont recueillies via des outils complémentaires. Certaines font l'objet d'un suivi trimestriel par les équipes Achats, tandis que d'autres sont collectées annuellement à l'aide de fichiers manuels, comme les facteurs d'émission fournis par les fournisseurs ou certains indicateurs spécifiques aux terroirs et à la circularité, qui ne sont pas encore intégrés dans l'outil global de reporting environnemental.

Informations sociales

En matière de ressources humaines, une solution globale de reporting des données sociales a été déployée il y a plusieurs années. Elle est utilisée par l'ensemble des filiales du Groupe, à l'exception de certains cas précisés dans les sections dédiées aux indicateurs. Les données sont extraites annuellement via un outil interne, qui permet à la fois de vérifier leur fiabilité, de calculer les indicateurs clés de performance et de corriger d'éventuelles

erreurs. Les données relatives à la formation sont partiellement collectées via cet outil, mais également à travers d'autres systèmes permettant un suivi en temps réel des formations en ligne et des parcours de formation complétés. Les indicateurs liés à la rémunération sont, quant à eux, calculés sur une base annuelle. Tous les détails sont disponibles dans les tableaux dédiés de la section Sociale.

Les données relatives à la santé et à la sécurité sont collectées, consolidées et suivies via la même solution globale que celle utilisée pour le suivi des indicateurs environnementaux. Tous les incidents liés à la santé et à la sécurité sont déclarés en temps réel et font l'objet d'un contrôle mensuel par les équipes du Siège.

De manière similaire, les informations relatives à la qualité sont également intégrées dans cette solution. Les incidents qualité sont déclarés en temps réel et suivis mensuellement par les équipes du Siège. Les certifications sont déclarées annuellement par les filiales auprès du Siège.

Les données et indicateurs relatifs à la consommation responsable sont calculés une fois par an, sur la base du reporting annuel transmis par les filiales via des applications dédiées. Les informations liées au marketing responsable font quant à elles l'objet d'un suivi mensuel, à l'aide de tableaux de bord internes.

Informations sur la gouvernance

Les informations relatives à la formation obligatoire au Code de Conduite des Affaires sont suivies à l'aide d'outils numériques déployés depuis plusieurs années au sein du Groupe. D'autres indicateurs clés de performance, notamment ceux liés à la lutte contre la corruption et à la prévention des risques associés, sont collectés via la même plateforme que celle utilisée pour les thèmes Qualité-Sécurité-Environnement.

Les données relatives au processus d'achats responsables font l'objet d'un suivi mensuel, centralisé dans un fichier dédié, géré par les équipes du Siège pour les fournisseurs mondiaux. L'ensemble des indicateurs publiés est consolidé sur une base annuelle.

Taxonomie verte de l'UE

En ce qui concerne les indicateurs relatifs à la Taxonomie verte de l'UE, l'exercice de reporting a été mené conjointement par les équipes Finance et S&R, mobilisant ainsi les départements S&R, Finance, Opérations et Achats des filiales. Les principales interprétations retenues aux fins de l'application de cette réglementation sont mentionnées dans la section suivante. Pernod Ricard s'est assuré qu'aucune double comptabilisation n'intervient dans le calcul des indicateurs clés de performance (chiffre d'affaires, CapEx et OpEx) relatifs aux activités, en ne prenant en compte que les éléments directement attribuables.

3.6.1.3 Consolidation, contrôle interne et validation (structures internes de gouvernance des données, processus d'assurance externe et audits par des tiers)

Afin de faciliter la mise en œuvre de la CSRD, nous avons déployé, au cours de l'exercice, un outil de consolidation des données permettant d'unifier nos sources de données. Cet outil collecte les données, qui sont ensuite traitées et consolidées au niveau des entités de gestion, puis, le cas échéant, au niveau des entités de gestion ou des marques. Il permet ainsi la consolidation des informations et le calcul des données requises dans le cadre du reporting CSRD. Une approbation formelle est ensuite envoyée au directeur général de chaque entité pour valider les données au niveau local avant qu'elles ne soient envoyées au Siège. 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 des vérifications automatiques dans l'outil de saisie des données des documents de consolidation communiqués aux Sociétés de Marchés ou de 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, les filiales peuvent expliquer à chaque étape les variations par rapport à l'exercice précédent. Pour les variations supérieures ou égales à 10 %, 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, le Groupe interroge alors les filiales pour s'assurer de la validité des données. Enfin, le Siège consolide ces données.

En ce qui concerne la Taxonomie de l'UE, Pernod Ricard s'est assuré qu'aucune double comptabilisation n'intervient dans le calcul des indicateurs clés de performance (chiffre d'affaires, CapEx et OpEx) relatifs aux activités, en ne prenant en compte que les éléments directement attribuables.

3.6.2 Informations spécifiques relatives aux indicateurs

3.6.2.1 Indicateurs environnementaux

3.6.2.1.1 Changement climatique (ESRS E1)

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
E1-6_07	Émissions de GES du scope 1	Norme de comptabilisation et de déclaration relative aux entreprises (<i>GHG Protocol Corporate Standard</i>) (version 2004). Toutes les données d'activité et les facteurs d'émission sont collectés et consolidés via la plateforme « InteleX SPI » afin d'effectuer un calcul automatique. Les émissions de GES non-FLAG du scope 1 sont basées sur les données d'activité liées à l'utilisation de combustibles. La consommation d'énergie comprend toutes les sources d'énergie directe (gaz naturel, pétrole, bioénergie, etc.). En ce qui concerne les émissions FLAG du scope 1, les données d'activité incluent l'utilisation de combustibles pour les machines agricoles, l'utilisation d'engrais et la génération/le brûlage de résidus de culture dans nos opérations sur le terrain.	Sites sous contrôle opérationnel total de Pernod Ricard, dans lesquels le Groupe détient plus de 50 % des parts : - tous les sites de production, activités et personnel inclus ; - les vignobles détenus ou loués ; - d'autres sites s'ils sont situés sur les sites de production (sièges sociaux, entrepôts, centres de visiteurs, etc.) ; - tous les sites administratifs ; - les véhicules détenus ou loués par Pernod Ricard. Les émissions FLAG du scope 1 issues des vignobles que nous détenons ou que nous louons, incluent : - les émissions de CO₂ dérivées des machines utilisées pour l'exploitation agricole ; - les émissions directes et indirectes de N₂O provenant des engrais et des résidus de culture ; et les émissions de N₂O et de CH₄ provenant de la combustion des déchets agricoles.
E1-6_08	Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés	Pourcentage des émissions de GES du scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission = Total des émissions de GES du scope 1 (uniquement pour les sites couverts par le système d'échange de quotas d'émission) / E1-6_07 (Total des émissions de GES du scope 1)	Voir E1_6_08

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
ÉNERGIE			
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
	% d'électricité renouvelable	Part de l'électricité renouvelable dans le total de l'électricité consommée, qui comprend l'électricité renouvelable produite ou cogénérée sur site ainsi que l'électricité couverte par des certificats verts.	Inclus : - Sites de production, avec des exclusions - Tous les sites administratifs Exclus : - Tous les vignobles détenus - Les sites de production de Pernod Ricard Winemakers en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Espagne
Indicateurs de la CSRD			
E1-5_10	Consommation d'énergie provenant de sources non renouvelables	Somme des indicateurs suivants : - Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon - Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers - Consommation de combustible provenant du gaz naturel - Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles - Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles - Consommation d'énergie provenant de sources nucléaires	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs - Les véhicules loués ou détenus utilisés à des fins professionnelles
E1-5_16	Production d'énergie non renouvelable	Des cas isolés de production d'électricité non renouvelable sont possibles. Nous enquêterons et ajouterons cet indicateur à notre processus de reporting, le cas échéant.	N/A
E1-5_17	Production d'énergie renouvelable	Énergies renouvelables produites sur les sites détenus par Pernod Ricard : hydroélectricité, éolien, solaire, géothermie, bois, cultures, décharges, eaux usées, méthanisation, biocarburants, etc. Cela exclut l'électricité produite à partir d'installations de cogénération ou de générateurs de secours.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les sites administratifs Exclus : - Tous les vignobles détenus : nous ne produisons pas d'énergie dans nos vignobles pour le moment
E1-5_06	Consommation d'énergie produite à partir de sources renouvelables	Comprend les indicateurs suivants : - Consommation de combustible provenant de sources renouvelables incluant la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, les biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.) - Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables - Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite Note : Cet indicateur ne correspond pas exactement à la somme des indicateurs ci-dessus : l'électricité produite par les unités de cogénération étant incluse à la fois dans l'énergie renouvelable autoproduite et dans la consommation de combustible provenant de la biomasse utilisé pour la produire, nous avons retiré du total l'électricité produite à partir de sources renouvelables.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs
E1-5_09	Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	La part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie correspond au pourcentage d'énergie consommée qui provient de sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs - Les véhicules loués ou détenus
E1-6_21	Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie groupée à des attributs relatifs à sa production (émissions du scope 2)	Électricité consommée sur les sites administratifs et de production liée à un certificat d'attribut énergétique ou à d'autres instruments négociés concernant la production d'énergie sous-jacente.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les sites administratifs Exclus : - Tous les vignobles détenus
E1-6_22	Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat de certificats d'attributs énergétiques non groupés (émissions du scope 2)	Électricité consommée sur les sites administratifs et de production liée à un certificat d'attribut énergétique ou à d'autres instruments distincts de la production d'énergie sous-jacente et qui peuvent être négociés séparément.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les sites administratifs Exclus : - Tous les vignobles détenus
E1-5_18	Intensité énergétique des activités relevant de secteurs à fort impact climatique	Point de données identique au E1-5_01 – Consommation totale d'énergie	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs - Les véhicules loués ou détenus

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 1			
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
	Émissions de GES industrielles du scope 1	Émissions de GES provenant de sources d'énergie directe consommée sur les sites de production détenus ou contrôlés par le Groupe. <u>Source du facteur d'émission :</u> DEFRA (2024)	Inclus : - Tous les sites de production Exclus : - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs - Les véhicules loués ou détenus
Indicateurs de la CSRD			
E1-6_07	Émissions de GES non-FLAG du scope 1	Les émissions de GES non-FLAG du scope 1 sont calculées sur la base des consommations directes d'énergie qui ne sont pas liées aux activités agricoles. <u>Source du facteur d'émission :</u> DEFRA (2024)	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs - Les véhicules loués ou détenus
E1-6_07	Émissions FLAG du scope 1	Les émissions de GES FLAG du scope 1 sont calculées sur la base des données d'activité liées à l'utilisation de combustibles pour les machines agricoles, à l'utilisation d'engrais et à la génération/au brûlage de résidus de culture dans nos opérations sur le terrain. Le calcul tient compte : - des émissions de CO₂ dérivées des machines utilisées pour l'exploitation agricole ; - des émissions directes de N₂O des sols provenant de l'application d'engrais ; - des émissions indirectes de N₂O provenant du lessivage, du ruissellement et de la volatilisation des engrais ; - des émissions de N₂O provenant des résidus de culture ; et - des émissions de CH₄ et de N₂O provenant de la combustion des déchets agricoles. <u>Source du facteur d'émission :</u> - DEFRA (2024) - Agribalyse - IFADATA - Révision 2019 de l'édition 2006 des Lignes directrices du GIEC	Inclus : - Tous les vignobles détenus Exclus : - Tous les sites de production - Tous les sites administratifs - Les véhicules loués ou détenus
E1-6_08	Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés	Le pourcentage est basé sur les émissions de GES du scope 1 qui proviennent des installations qui sont couvertes par des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés. En ce qui concerne Pernod Ricard, le système d'échange de quotas d'émission de l'Union européenne (SEQUE-UE) s'applique.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs - Les véhicules loués ou détenus
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 2			
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
	Émissions de GES industrielles du scope 2 (<i>market-based</i>)	Émissions de GES provenant de sources d'énergie indirectes (électricité, vapeur, chaleur ou froid achetés ou acquis) consommées sur les sites de production détenus ou contrôlés, et comptabilisées et calculées selon la méthode <i>market-based</i> . Cette méthode distingue les achats d'énergie renouvelable, qui consistent en des options approuvées par la RE100 (par exemple, contrats d'achat d'électricité, des solutions sur site ou des certificats énergétiques groupés et non groupés), des achats d'électricité non renouvelable. <u>Source du facteur d'émission :</u> - AIE (2024) – électricité - DEFRA (2024) – chaleur et vapeur	Inclus : - Tous les sites de production Exclus : - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs - Les véhicules loués ou détenus
Indicateurs de la CSRD			
E1-6_10	Émissions indirectes de GES non-FLAG du scope 2 (<i>market-based</i>)	Émissions non-FLAG du scope 2 calculées selon la méthode <i>market-based</i> sur la base des consommations indirectes d'énergie (électricité, vapeur, chaleur ou froid achetés ou acquis). Cette méthode distingue les achats d'énergie renouvelable, qui consistent en des options approuvées par la RE100 (par exemple, contrats d'achat d'électricité, des solutions sur site ou des certificats énergétiques groupés et non groupés), des achats d'électricité non renouvelable. <u>Source du facteur d'émission :</u> - AIE (2024) – électricité - DEFRA (2024) – chaleur et vapeur	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs
E1-6_09	Émissions de GES indirectes non-FLAG du scope 2 (<i>location-based</i>)	Émissions non-FLAG du scope 2 calculées selon la méthode <i>location-based</i> (à l'aide de facteurs d'émission du réseau local) sur la base des consommations indirectes d'énergie (électricité, vapeur, chaleur ou froid achetés ou acquis). <u>Source du facteur d'émission :</u> - AIE (2024) – électricité - DEFRA (2024) – chaleur et vapeur	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 3			
Catégories du « GHG Protocol »			
1. Biens et services achetés		Cette catégorie inclut les émissions associées aux biens et services achetés – matières sèches (verre, carton, bouchons, etc.), matières premières agricoles (alcool, céréales, sucre, etc.), services (publicité et promotion, honoraires de conseil, frais généraux, gestion des infrastructures, etc.). Les objets publi-promotionnels sont exclus pour l'exercice 2024/25 en raison de l'indisponibilité des données. Les données physiques relatives aux achats (tonnes, hl, hl AP) sont soumises par le département Achats via l'outil de reporting dédié. Les données monétaires consolidées par le département sont utilisées pour les achats de services. <u>Source du facteur d'émission</u> - Verre : facteurs d'émission des fournisseurs pour l'ensemble du cycle de production issus de l'outil interne de calcul des facteurs d'émission de verre, et facteurs d'émission moyens du secteur (FEVE, Eurostat) en cas d'indisponibilité des données des fournisseurs - Autres matériaux d'emballage : FEFCO (Fédération Européenne des Fabricants de Carton Ondulé), ADEME, Ecoinvent - Matières premières agricoles (hors changement d'affectation des terres) : facteurs d'émission des fournisseurs, facteurs d'émission moyens du secteur (SWA, Bonsucro, BNIC, CIVC) et autres sources (Agribalyse, Agrifootprint, Ecoinvent, WFLDB, etc.) - Émissions FLAG liées au changement d'affectation des terres : Geofootprint et Bonsucro - Services achetés : facteurs monétaires de l'USEEIO (2017)	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production Exclus : - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution
2. Biens d'investissement		Cette catégorie inclut les émissions liées à l'achat de biens d'équipement au cours de l'exercice considéré (fûts, entrepôts, augmentation des capacités, remplacement et entretien, véhicules, matériel informatique, S&R, etc.). Les données monétaires consolidées par la Direction Financière sont utilisées pour l'ensemble des biens d'investissement. <u>Source du facteur d'émission :</u> Facteurs monétaires d'Exiobase (2020)	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)		Cette catégorie inclut les émissions en amont provenant de l'extraction, du transport et de la distribution de l'énergie consommée (combustibles fossiles, électricité, vapeur/chaleur, etc.). Ces émissions ne sont pas incluses dans les scopes 1 et 2 qui couvrent uniquement les émissions liées à la combustion ou à l'utilisation de ces énergies. Les données d'activité sont basées sur les consommations directes d'énergie déclarées par les sites via notre outil de reporting environnemental. <u>Source du facteur d'émission :</u> - DEFRA (2024) - AIE (2024)	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs
4. Transport et distribution en amont		Cette catégorie inclut les émissions du puits à la roue associées aux catégories de transport suivantes : - biens achetés : matières sèches et matières premières agricoles (des fournisseurs de rang 1 aux sites de production) ; - intra-entreprise : produits semi-finis ou finis dans le périmètre des activités d'une même filiale ; - inter-entreprise : produits semi-finis ou finis entre deux filiales PR ; - de la marque au marché : produits finis provenant d'une filiale de production et destinés à des Sociétés de Marchés ; - sur le marché : produits finis provenant des entrepôts des Sociétés de Marchés et destinés aux premiers clients payeurs. Les données physiques relatives au transport (tonnes transportées) sont communiquées via divers outils de reporting dédiés aux achats, à la chaîne d'approvisionnement et à l'environnement. <u>Source du facteur d'émission :</u> - Biens achetés : EcoTransIT (conforme au cadre GLEC et à la norme ISO 14083) - Intra-entreprise : Cadre GLEC - Inter-entreprise : EcoTransIT - De la marque au marché : EcoTransIT - Sur le marché : Cadre GLEC	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution
5. Déchets produits lors de l'exploitation		Cette catégorie inclut les émissions associées aux déchets mis en décharge, incinérés et recyclés, générés par les activités. Les données physiques sur la production de déchets par type de déchets et les méthodes de traitement sont fournies par les directions de production via notre outil de reporting environnemental. Le calcul ne tient pas compte des émissions provenant du traitement des eaux usées, car elles sont considérées comme négligeables. <u>Source du facteur d'émission :</u> DEFRA (2024)	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production Exclus : - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
6. Déplacements professionnels		Cette catégorie inclut les émissions relatives aux déplacements en avion, en voiture, en train ainsi qu'aux nuits d'hôtel. Toutes les données relatives aux émissions sont fournies par la direction chargée des déplacements via notre logiciel de gestion des déplacements. <u>Source du facteur d'émission :</u> Calcul interne de CWT selon la méthode du DEFRA	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution
7. Déplacements domicile-travail des salariés		Cette catégorie inclut les émissions relatives aux déplacements des salariés vers leur lieu de travail (voiture, métro, etc.). Les données physiques sont fournies par la Direction RH. <u>Source du facteur d'émission :</u> Outil d'évaluation des émissions du scope 3 de Quantis	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution
9. Transport et distribution en aval		Cette catégorie inclut les émissions liées au stockage des produits en bouteille dans les entrepôts des distributeurs. Les émissions liées au trajet du consommateur final entre son domicile et le lieu d'achat sont incluses dans le calcul. Les données physiques (ventes en caisses de 9 litres) sont fournies par la Direction Financière. <u>Source du facteur d'émission :</u> - AIE (2024) – stockage - ADEME – transport	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution
11. Utilisation des produits vendus		Cette catégorie inclut la réfrigération des vins et spiritueux vendus par Pernod Ricard. <u>Source du facteur d'émission :</u> AIE (2024)	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution
12. Traitement en fin de vie des produits vendus		Cette catégorie inclut les émissions provenant de l'élimination et du traitement des déchets des produits vendus par Pernod Ricard à la fin de leur cycle de vie. Les données physiques (verre, carton) sont fournies par le département Achats via l'outil de reporting dédié. <u>Source du facteur d'émission :</u> - DEFRA (2024) - Eurostat pour le taux de recyclage	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production Exclus : - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution
15. Investissements		Cette catégorie inclut les émissions provenant des investissements réalisés par Pernod Ricard. Les données monétaires sont consolidées par la Direction Financière, dont les estimations sont réalisées sur la base des émissions des scopes 1 et 2 associées aux investissements (par exemple, les actions d'une société non contrôlée par Pernod Ricard).	Inclus : - Toutes les entités dans lesquelles Pernod Ricard détient des participations minoritaires Exclus : - Toutes les entités dans lesquelles Pernod Ricard détient des participations majoritaires
Émissions de GES FLAG du scope 3		Les émissions FLAG du scope 3 regroupent les émissions de GES issues des activités suivantes : - Toutes les émissions liées au changement d'affectation des sols (LUC), y compris celles associées à l'alimentation animale et à la conversion de forêts naturelles en plantations ; - Les émissions liées à la gestion des terres (hors LUC), incluant toutes les émissions issues des pratiques agricoles. Cela comprend également les émissions liées à l'utilisation de véhicules agricoles et à la production et l'utilisation d'engrais. Dans le cadre de l'objectif FLAG tel que défini par la SBTi, le périmètre inclut les catégories de matières premières agricoles suivantes : - Agave, céréales, raisin et produits vinicoles, alcool neutre pur Les catégories suivantes sont exclues : - Alcool fini en vrac, fruits et plantes, ingrédients, mélasse, sucre et auxiliaires de transformation	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus
Émissions de GES non-FLAG du scope 3		Les émissions de GES non-FLAG du scope 3 correspondent à l'ensemble des émissions issues d'activités industrielles situées en aval de la ferme, c'est-à-dire non liées aux activités agricoles (transport, procédés, consommation d'énergie, emballages, etc.). Le périmètre non-FLAG tel que défini par la SBTi, inclut les catégories suivantes du scope 3 : - Catégorie 1 – Achats de biens et services : matières sèches achetées et matières premières agricoles achetées - Catégorie 4 – Transport et distribution en amont	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
ÉMISSIONS BIOGÈNES			
Indicateurs de la CSRD			
E1-6_17	Émissions biogènes de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse séparément des émissions de GES du scope 1	Les émissions biogènes de CO₂ désignent les émissions de dioxyde de carbone provenant de sources biologiques ou de matériaux dérivés de matières biologiques. Cela comprend le CO₂ libéré lors de la combustion ou de la biodégradation de : • biogaz ; • bioéthanol ; • biodiesel ; • biométhane ; • bûches de bois ; • copeaux de bois ; • granulés de bois ; • paille/herbe ; • résidus de culture. Source du facteur d'émission : • DEFRA (2024) – hors périmètre • Révision 2019 de l'édition 2006 des Lignes directrices du GIEC	Inclus : • Tous les sites de production • Tous les vignobles détenus Exclus : • Tous les sites administratifs
E1-6_17	Émissions biogènes de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse produites dans la chaîne de valeur (non incluses dans les émissions de GES du scope 3)	Les émissions biogènes de CO₂ désignent les émissions de dioxyde de carbone provenant de sources biologiques ou de matériaux dérivés de matières biologiques. Ces émissions comprennent le CO₂ libéré lors de la combustion ou la biodégradation de la biomasse de tous nos fournisseurs indiens d'alcool neutre de grain. Les données d'activité liées à la biomasse sont collectées par le biais de notre outil de calcul des facteurs d'émission relatifs à l'alcool neutre de grain. Source du facteur d'émission : • DEFRA (2024) – hors périmètre	Inclus : • Fournisseurs indiens d'alcool neutre de grain Exclus : • Tous les autres fournisseurs

3.6.2.1.2 Pollution (ESRS E2)

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
% de sites de production certifiés ISO 14001		Pourcentage du nombre de sites de production certifiés selon la norme ISO 14001.	Inclus : • Tous les sites de production Exclus : • Vignobles détenus et sites administratifs
Indicateurs de la CSRD			
E2-4_03	Niveau de DCO moyen par rejet des eaux	Teneur moyenne en demande chimique en oxygène (DCO) de l'ensemble des eaux usées rejetées par les sites de production de Pernod Ricard.	Inclus : • Tous les sites de production Exclus : • Vignobles détenus et sites administratifs

3.6.2.1.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)

Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Sites de fabrication		
Volume total de prélèvement d'eau	Eau prélevée dans le cadre des opérations de production de Pernod Ricard, toutes sources confondues (réseau public, eaux souterraines, eaux de source, eaux de surface) et pour quelque usage que ce soit, au cours de la période de reporting. Ces données sont obtenues à partir de mesures de compteurs ou à partir de meilleures estimations si les données ne sont pas disponibles. Le calcul tient compte de : • l'eau intégrée dans nos produits ; • l'eau utilisée dans le cadre des processus industriels et du nettoyage ; • l'eau de refroidissement, évaporée ou libérée dans l'environnement ; et • l'eau à usage domestique.	Inclus : • Tous les sites de production Exclus : • Tous les vignobles détenus • Tous les sites administratifs
Consommation d'eau totale	Eau prélevée de tout type de sources (réseau public, eaux souterraines, eaux de source, eaux de surface) qui est restituée modifiée (changement de température, contenu organique, etc.) ou dans un site différent du site de prélèvement. Le calcul tient compte de : • l'eau intégrée dans nos produits ; • l'eau utilisée dans le cadre des processus industriels et du nettoyage ; • l'eau de refroidissement évaporée ; et • l'eau à usage domestique.	Inclus : • Tous les sites de production Exclus : • Tous les vignobles détenus • Tous les sites administratifs
Intensité de la consommation d'eau (globale)	Cible : Réduire de 20 % l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18 Ratio entre l'eau consommée par tous les sites de production et le volume total d'alcool pur distillé au cours de la période de reporting.	Inclus : • Tous les sites de production Exclus : • Tous les vignobles détenus • Tous les sites administratifs
Consommation totale d'eau (distilleries)	Eau prélevée (par distillerie) de tout type de sources (réseau public, eaux souterraines, eaux de source, eaux de surface) qui est restituée modifiée (changement de température, contenu organique, etc.) ou dans un site différent du site de prélèvement. Le calcul tient compte de : • l'eau intégrée dans nos produits ; • l'eau utilisée dans le cadre des processus industriels et du nettoyage ; • l'eau de refroidissement évaporée ; et • l'eau à usage domestique.	Inclus : • Toutes les distilleries Exclus : • Tous les sites de production autres que les distilleries • Tous les vignobles détenus • Tous les sites administratifs
Intensité de la consommation d'eau (distilleries)	Cible : Réduire de 20,9 % l'intensité de la consommation d'eau des distilleries uniquement (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18 Ratio entre l'eau consommée par les distilleries et le volume total d'alcool pur distillé au cours de la période de reporting. Il est calculé à partir de la consommation totale d'eau des distilleries, y compris celle liée à toutes leurs autres activités (embouteillage, vinification, vieillissement, etc.) situées sur le même site.	Inclus : • Toutes les distilleries Exclus : • Tous les sites de production autres que les distilleries • Tous les vignobles détenus • Tous les sites administratifs
Volume total d'eaux usées rejetées	Toutes les eaux usées rejetées par les sites de production, y compris : • l'eau rejetée dans le réseau externe ; • l'eau rejetée dans les eaux de surface, y compris les eaux usées rejetées dans le sol (hors irrigation agricole intentionnelle) ; et • l'eau rejetée intentionnellement pour l'irrigation non agricole	Inclus : • Tous les sites de production Exclus : • Tous les vignobles détenus • Tous les sites administratifs
Vignobles détenus par le Groupe		
Consommation d'eau totale	Eau prélevée dans le cadre de l'activité viticole de Pernod Ricard, toutes sources confondues (réseau public, eaux souterraines, eaux de source, eaux de surface) et pour quelque usage que ce soit, au cours de la période de reporting. Ces données sont obtenues à partir de mesures de compteurs. Le calcul tient compte de : • l'eau d'irrigation ; et • l'eau utilisée pour d'autres activités (nettoyage, dilution de produits chimiques, etc.).	Inclus : • Tous les vignobles détenus Exclus : • Tous les sites de production • Tous les sites administratifs

Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Recharge en eau		
Sites détenus par le Groupe situés dans des zones à risque	Cible : Recharger 100 % des bassins versants pour les sites de production et co-packers dédiés implantés dans des zones à risque élevé Consommation d'eau : eau prélevée de tout type de sources par les sites de production de Pernod Ricard et les co-packers dédiés *, qui est restituée modifiée ou dans un site différent du site de prélèvement, celui-ci étant situé dans un bassin à risque hydrique élevé ou très élevé. Le niveau de risque hydrique des zones où les sites de production de Pernod Ricard et les co-packers dédiés opèrent est cartographié à l'aide de l'outil « Aqueduct Water Risk Atlas » du WRI. Afin d'évaluer le risque hydrique, nous calculons un indicateur qui intègre le risque hydrique global actuel, le stress hydrique actuel et les prévisions de stress hydrique à 2050. Un niveau élevé de risque hydrique correspond, sur l'outil, à un score combiné supérieur à 3 sur une échelle de 1 à 5. Crédits d'eau : volume total d'eau rééquilibré par le biais de projets de réapprovisionnement en eau, dans la limite de la consommation annuelle d'eau du site concerné. Par exemple, si un site consomme 10 000 m³ d'eau sur une année et que le volume restauré par ses projets atteint 15 000 m³, seuls 10 000 m³ seront comptabilisés en tant que crédits d'eau. Cette règle vise à garantir que l'eau restituée soit prise en compte uniquement à hauteur des besoins du site, et ce, à l'échelle du bassin versant. Taux de réapprovisionnement : ratio entre le total des crédits d'eau et la consommation totale d'eau.	Inclus : - Tous les sites de production situés dans des bassins exposés à un risque hydrique élevé ou extrêmement élevé - Les co-packers dédiés * situés dans des bassins exposés à un risque hydrique élevé ou extrêmement élevé Exclus : - Tous les sites de production qui ne sont pas situés dans des bassins exposés à un risque hydrique élevé - Tous les co-packers dédiés * qui ne sont pas situés dans des bassins exposés à un risque hydrique élevé - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs
Co-packers dédiés situés dans des zones à risque		
Indicateurs de la CSRD		
E3-4_11 Volume total de prélèvement d'eau	Somme des eaux prélevées dans l'enceinte de Pernod Ricard, toutes sources confondues et pour quelque usage que ce soit, au cours de la période de reporting. La comptabilisation actuelle de l'eau par Pernod Ricard exclut l'eau consommée sur les sites administratifs et les champs d'agave du Groupe. Les données relatives à la consommation d'eau des sites administratifs sont difficilement accessibles et manquent de fiabilité. En outre, elles ne sont pas considérées comme matérielles, représentant moins de 1 % de la consommation totale des opérations du Groupe (c'est-à-dire les activités de production et les vignobles). Les données relatives à la consommation d'eau des champs d'agaves ne sont pas incluses dans le calcul, car ces cultures ne nécessitent pas d'irrigation.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus Exclus : - Tous les sites administratifs - Tous les sites de culture de l'agave
E3-4_12 Volume total d'eaux rejetées	Somme des effluents et autres eaux qui sortent de l'enceinte de l'organisation et sont rejetés dans les eaux de surface, les eaux souterraines ou vers des tiers au cours de la période de reporting. Les vignobles détenus ne sont pas inclus dans le périmètre des rejets d'eau étant donné que l'eau d'irrigation est considérée comme une consommation et que cette activité ne rejette pas d'effluents.	Inclus : - Tous les sites de production Exclus : - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs - Tous les sites de culture de l'agave
E3-4_01 Consommation d'eau totale	Quantité d'eau prélevée dans l'enceinte de Pernod Ricard et qui n'est pas rejetée dans le milieu aquatique ou vers un tiers au cours de la période de reporting. La comptabilisation actuelle de l'eau par Pernod Ricard exclut l'eau consommée sur les sites administratifs et les champs d'agave du Groupe. Les données relatives à la consommation d'eau des sites administratifs sont difficilement accessibles et manquent de fiabilité. En outre, elles ne sont pas considérées comme matérielles, représentant moins de 1 % de la consommation totale des opérations du Groupe (c'est-à-dire les activités de production et les vignobles). Les données relatives à la consommation d'eau des champs d'agaves ne sont pas incluses dans le calcul, car ces cultures ne nécessitent pas d'irrigation.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus Exclus : - Tous les sites administratifs - Tous les sites de culture de l'agave
E3-4_08 Ratio d'intensité hydrique	Indicateur qui mesure le rapport entre un aspect volumétrique de l'eau et une unité d'activité (produits, ventes, etc.) créée. Dans le cadre du présent rapport, cet indicateur décrit le ratio entre la consommation d'eau et le chiffre d'affaires net du Groupe. Le ratio d'intensité hydrique calculé aux fins du reporting CSRD diffère de l'intensité de la consommation d'eau calculée dans le cadre du suivi des objectifs S&R de Pernod Ricard. L'indicateur clé de performance exigé par la CSRD évalue les performances hydriques des opérations du Groupe (à savoir les sites de production et les vignobles) sur la base de son chiffre d'affaires net. Les indicateurs clés de performance S&R évaluent les performances hydriques des sites industriels du Groupe sur la base du volume d'alcool distillé.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus Exclus : - Tous les sites administratifs - Tous les sites de culture de l'agave

Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
E3-4_02 Consommation d'eau totale dans les zones exposées à des risques hydriques, y compris les zones exposées à un stress hydrique élevé	Quantité d'eau prélevée dans l'enceinte de Pernod Ricard et qui n'est pas rejetée dans le milieu aquatique ou vers un tiers, en particulier dans des régions identifiées comme exposées à un risque hydrique. Ces zones comptent des bassins versants dans lesquels : - en raison de plusieurs aspects physiques liés à l'eau, une ou plusieurs masses d'eau ne sont pas en bon état ou subissent une détérioration de leur état (au sens de la directive 2000/60/CE du Parlement européen et du Conseil), y compris un stress hydrique élevé ; et/ou - des problèmes d'accessibilité de l'eau, des problèmes réglementaires ou des préoccupations relatives à la réputation (y compris en ce qui concerne l'utilisation partagée de l'eau avec les communautés et le caractère abordable du prix de l'eau) sont à déplorer au niveau des installations de Pernod Ricard et de ces principaux fournisseurs. Le niveau de stress hydrique des zones où les sites de production et les vignobles de Pernod Ricard opèrent est cartographié à l'aide de l'outil « Aqueduct Water Risk Atlas » du WRI. Un niveau élevé de stress hydrique correspond, sur l'outil, à un score supérieur à 3, sur une échelle de 1 à 5.	Inclus : - Tous les sites de production situés dans des zones exposées à un stress hydrique - Tous les vignobles détenus situés dans des zones exposées à un stress hydrique Exclus : - Tous les sites de production qui ne sont pas situés dans des zones exposées à un stress hydrique - Tous les vignobles qui ne sont pas situés dans des zones exposées à un stress hydrique - Tous les sites administratifs - Tous les sites de culture de l'agave
E3-4_07 Part des données obtenues par mesure directe, par échantillonnage et extrapolation, ou par les meilleures estimations	Cet indicateur représente la part du volume d'eau total publiée (en m³) qui est obtenu par mesure directe, par échantillonnage et extrapolation, ou par les meilleures estimations. Ces informations sont reportées dans notre outil de reporting, en tant qu'attributs des indicateurs relatifs à l'eau concernés. Le périmètre de cet indicateur clé de performance couvre le calcul des prélèvements et des rejets d'eau sur les activités agricoles et de production de Pernod Ricard. Les données relatives au prélèvement d'eau sur les sites administratifs sont difficilement accessibles et manquent de fiabilité. En outre, elles ne sont pas considérées comme matérielles, représentant moins de 1 % de la consommation totale des opérations du Groupe (c'est-à-dire les activités de production et les vignobles). Les données relatives à la consommation d'eau des champs d'agaves ne sont pas incluses dans le calcul, car ces cultures ne nécessitent pas d'irrigation.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les vignobles détenus Exclus : - Tous les sites administratifs - Tous les sites de culture de l'agave

* Activités externes d'embouteillage dont au moins 90 % du volume de production est associé à Pernod Ricard.

3.6.2.1.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
% de matières premières agricoles certifiées selon la norme de durabilité sélectionnée (dépenses)	Pernod Ricard considère un produit comme étant d'origine durable s'il : - est conforme à une norme de certification en matière de durabilité agricole (normes définies par les référentiels du Groupe et les filiales) ; - respecte un programme adapté ; - satisfait à des attentes spécifiques en matière de durabilité sont incluses dans les contrats d'achat.	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les matières premières agricoles clés utilisées pour fabriquer les produits Pernod Ricard (les matières agricoles représentant 97 % des dépenses annuelles) Exclus : - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Toutes les matières premières agricoles clés utilisées par Pernod Ricard pour fabriquer des produits destinés à des clients externes (<i>co-packing</i>) - Les produits transformés élaborés avec des formules complexes ou couverts par un secret commercial, tels que : - les ingrédients artificiels (ou partiellement artificiels) ; - les arômes artificiels (ou partiellement artificiels) ; et - les édulcorants.

3.6.2.1.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)

Le calcul des indicateurs ne tient pas compte des matériaux qui ne sont pas directement utilisés en lien avec les produits de nos opérations ni dans le cadre de leur commercialisation, à savoir notamment les ordinateurs, le mobilier de bureau, les approvisionnements indirects et les machines des sites de production.

En ce qui concerne les matières sèches, les emballages tertiaires (palettes, films), les caisses d'expédition américaines, les fûts en bois et les activités de *co-packing* sont exclus, car ils ne sont pas significatifs. Les objets publi-promotionnels ne sont pas inclus en raison de leur matérialité non financière (représentant moins de 5 % des dépenses du Groupe), mais des recherches sont en cours pour évaluer leur matérialité du point de vue des ressources et établir en conséquence un processus de reporting pour l'exercice 2025/26. Les étiquettes sont incluses sur la base de l'estimation

du poids de chaque type d'étiquette qui a été défini en utilisant la surface, le poids le plus couramment utilisé et la décoration. Il varie entre 0,2 et 2,8 g.

La consommation d'eau utilisée pour l'assemblage est exclue, car elle est déjà publiée dans la section relative aux ressources hydriques et marines.

Toutes les données ont été rigoureusement examinées afin d'en garantir l'exactitude et l'intégrité. Un processus de vérification approfondi a été mis en œuvre pour éviter tout double comptage. Pour cela, nous avons croisé les entrées et appliqué des identifiants uniques à chaque point de données, garantissant ainsi que chaque point n'est représenté qu'une seule fois dans la base de données.

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
UTILISATION DES RESSOURCES ET CIRCULARITÉ			
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
Part des emballages recyclables, réutilisables ou compostables (poids)	Cible : 100 % d'emballages recyclables, réutilisables ou compostables d'ici 2025 - Emballage recyclable : emballage dont le matériau principal représente plus de 95 % de son poids total et est recyclable (la collecte, le tri et le recyclage après consommation sont des pratiques qui ont fait leurs preuves à grande échelle), et dont les autres matériaux n'entravent pas le recyclage dans ce flux. - Emballage réutilisable : emballage conçu pour être réutilisé pour le même usage dans un système en boucle fermée. Il peut être réutilisé dans des applications B2B ou B2C. - Emballage compostable : emballage prouvé conforme aux normes internationales telles que la norme EN 13 432 pour le compostage industriel et domestique et effectivement collecté et trié en vue d'être composté. Calcul de l'indicateur : somme du poids (en tonnes) des catégories susmentionnées divisée par le poids total (en tonnes) de toutes les catégories d'emballages.	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Tous les types d'emballage (contenants, fermetures, étiquettes, emballages secondaires, emballages de transport, accessoires) Exclus : - Sites industriels de composants logistiques tels que les palettes et les films plastiques	
Part des cartons et papiers certifiés selon des normes assurant une gestion forestière durable	Cible : 100 % de carton et de papiers certifiés d'ici 2025 Un emballage est considéré comme certifié si toutes les parties du composant sont certifiées et si son fournisseur est également certifié. Si des parties du composant ne sont pas certifiées ou si le fournisseur n'est pas certifié, alors l'emballage n'est pas reconnu comme certifié. Certifications éligibles : - FSC (Forest Stewardship Certification) - PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification) - SFI (Sustainable Forestry Initiative) Calcul de l'indicateur : somme du poids (en tonnes) des matériaux certifiés divisée par le poids total (en tonnes) de toutes les catégories d'emballages inclus dans le périmètre.	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Tous les types d'emballages en carton et en papier : - Coffrets cadeaux - Emballage de transport (boîtes de transport et séparateurs)	
Part de contenu recyclé post-consommation (verre)	Cible : 50 % de verre recyclé en moyenne dans les bouteilles d'ici 2025 Les données relatives au pourcentage de calcin chez un fournisseur, au site de production et à la granularité de la couleur sont récupérées directement auprès de nos principaux fournisseurs. Le calcul des données relatives au pourcentage moyen de calcin chez les fournisseurs par couleur et par zone géographique est ensuite appliqué aux régions restantes pour lesquelles nous ne collectons pas de données. Cette méthode a été appliquée sur 4 % des volumes au cours de l'exercice 2022/23. Calcul de l'indicateur : somme du poids du calcin divisée par la somme correspondant au poids total des bouteilles en verre.	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Tous les types d'emballages en verre : - Contenants - Bouteilles unies – VRAC, CAISSE - Bouteilles décorées – VRAC, CAISSE	
Part de contenu recyclé post-consommation (bouteilles en PET)	Cible : 25 % de bouteilles en PET recyclé en moyenne d'ici 2025 Seuls les matériaux recyclés après consommation sont considérés comme du PET recyclé (rPET). Calcul de l'indicateur : poids du rPET calculé au niveau des composants et moyenne effectuée au niveau du Groupe.	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Tous les contenants fabriqués en PET Exclus : - Tout autre composant d'emballage (par exemple, les manchons en PET)	
Nombre de projets pilotes de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux	Cible : lancer 5 projets pilotes de distribution circulaire d'ici 2030 (exercice de référence : 2018/19) Les projets pilotes de R&D peuvent couvrir des projets pilotes lancés et en cours ou des projets pilotes à grande échelle de distribution circulaire de nos produits	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution	
Nombre de marchés favorisant le recyclage dans les marchés clés	Cible : participer à des initiatives visant à améliorer le recyclage du verre sur 9 marchés clés d'ici 2030 (exercice de référence : 2018/19) L'initiative comprend l'élaboration ou la participation à des programmes visant à accroître la collecte du verre dans l'un des 9 marchés que sont les États-Unis, le Canada, la France, le Royaume-Uni, le Brésil, le Mexique, l'Afrique du Sud, l'Espagne et la Chine. Calcul de l'indicateur : nombre de marchés dans lesquels des initiatives sont développées.	Inclus : Toutes les filiales disposant d'un programme de recyclage du verre	

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Indicateurs de la CSRD			
E5-4_02	Poids total des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de reporting	Matières techniques : matières non biodégradables, synthétiques ou à base de minéraux qui ne peuvent retourner à la nature sous leur forme actuelle, telles que les métaux ou les plastiques. - Matières sèches : Verre, métal, plastique, matériaux composites, étiquettes décoratives et fonctionnelles (sauf papier), matériaux de fermeture et caoutchouc naturel, bouchons agglomérés et synthétiques, capsules et couvercles (sauf bouchon esthétique en bois), carton ondulé, bois, carton compact, papier, carton, pâte à papier, carton micro-cannelure/nano-cannelure, bouchons naturels, bouchons esthétiques en bois, étiquettes fonctionnelles en papier. - Matières biologiques : matières issues d'éléments vivants, qu'il s'agisse de matières premières (bois, coton, etc.), semi-transformées (granulés de bois) ou transformées (biocarburants). - Matières premières agricoles : alcool, toutes les céréales, raisins.	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Matières premières agricoles - Matières sèches - Objets publi-promotionnels - Consommation d'eau utilisée pour l'assemblage Pernod Ricard peut également communiquer des informations sur les matières issues de sous-produits/flux de déchets (par exemple, les chutes d'une matière non utilisée au préalable dans un produit).
E5-4_03	Pourcentage de matières biologiques issues de sources durables	Pourcentage de matières biologiques utilisées pour produire les produits et services Pernod Ricard (y compris les emballages) qui sont issues de sources durables, en précisant le système de certification utilisé et la façon dont les principes d'utilisation en cascade ont été appliqués. - On considère que les matières premières agricoles sont d'origine durable lorsqu'elles répondent aux critères d'approvisionnement durable du Groupe (voir sections 3.6.2.1.4 et 3.2.4) - On considère que les matières sèches sont d'origine durable lorsqu'elles sont certifiées au regard de normes garantissant une gestion durable des forêts, ou lorsqu'elles sont certifiées en tant que contenu recyclé. Calcul de l'indicateur : somme du poids des matières biologiques d'origine durable divisée par le poids total de matières biologiques. Nous avons utilisé le poids total des matières biologiques comme dénominateur afin de démontrer notre performance dans cette catégorie, car nous n'indiquons que celle-ci dans le dénominateur.	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Matières premières agricoles - Matières sèches - Sous-produits achetés par Pernod Ricard
E5-4_04	Poids absolu des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires	Poids des composants secondaires réutilisés ou recyclés, des produits secondaires intermédiaires et des matières secondaires utilisés dans la production des produits de Pernod Ricard. - Matières sèches : contenu en verre et PET recyclé, carton réutilisé ou recyclé, bouteilles réutilisées. - Matières premières agricoles : sous-produits achetés par Pernod Ricard.	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Matières sèches - Matières premières agricoles
E5-4_05	Pourcentage des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires	Poids absolu des composants secondaires réutilisés ou recyclés, des produits secondaires intermédiaires et des matières secondaires utilisés dans la production des produits Pernod Ricard (E5-4_04) divisé par le poids total des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de reporting (E5-4_02)	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Matières sèches - Matières premières agricoles
E5-5_04	Part de contenu recyclable dans les emballages de produits	Pourcentage d'emballages conçus pour être recyclés. Nous ne prenons en compte que le taux de contenu recyclable des emballages au fur et à mesure de la consommation des produits, qui ne correspond pas à la définition de la recyclabilité ci-dessous. Une matière/ressource est considérée comme recyclable si : - elle est compatible avec les systèmes de recyclage existants (en pratique) ; - le processus de recyclage est déployé et mature (à l'échelle). Calcul de l'indicateur : somme de tous les emballages conçus pour être recyclés divisée par l'ensemble de nos emballages.	Inclus : - Toutes les filiales exerçant des activités de production - Toutes les filiales exerçant uniquement des activités de distribution - Matières sèches considérées comme recyclables selon la méthodologie de Pernod Ricard

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
DÉCHETS			
Indicateurs de la CSRD			
E5-5_15	Quantité totale de déchets dangereux	Déchets légalement considérés comme dangereux par le gouvernement national où se trouvent les sites, éliminés sans aucune valorisation économique et retirés du site.	Inclus : - Tous les sites de production Exclus : - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs
E5-5_08 E5-5_09	Quantité totale de déchets non dangereux	Matières non dangereuses éliminées sans aucune valorisation économique et retirées des sites de production, résultant : - d'activités de production ; - de travaux de construction ; - de services et entretien (ampoules, piles, produits chimiques, etc.) ; - d'activités administratives sur site (papier, encre, déchets de cantine et de nourriture, etc.) ; - d'emballages ; - de boues de traitement des eaux usées ; - de cendres provenant de l'incinération de matières organiques ; - de filtres ; - de déchets de cantine du site de production. Note : les déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés grâce à d'autres opérations de valorisation incluent également des sous-produits organiques.	Inclus : - Tous les sites de production Exclus : - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs

3.6.2.1.6 Taxonomie verte de l'UE

Le présent exercice de reporting a été mené conjointement par les équipes Finance et S&R au niveau du Groupe et des divisions, mobilisant les départements S&R, Finance, Ingénierie, Opérations et Achats. Les principales interprétations retenues aux fins de l'application de cette réglementation sont mentionnées dans la section suivante. Pernod Ricard s'est assuré qu'aucune double comptabilisation n'intervient dans le calcul des indicateurs clés de performance (chiffre d'affaires, CapEx et OpEx) relatifs aux activités, en ne prenant en compte que les éléments directement attribuables.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe provient principalement de la production de boissons, une activité économique qui n'entre pas dans le champ d'application de la Taxonomie verte. Par conséquent, la majeure partie du chiffre d'affaires de Pernod Ricard n'est pas éligible à la Taxonomie verte.

Toutefois, après une analyse détaillée, il a été constaté qu'une petite partie du chiffre d'affaires est liée à l'activité billetterie pour les Maisons de Marques. Le chiffre d'affaires généré par cette activité est exclu du reporting sur l'éligibilité à la Taxonomie, car il représente moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2024/25 et 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)

CapEx hors IFRS 16

Éligibilité

L'évaluation de l'éligibilité des CapEx hors IFRS 16 s'appuie sur un examen détaillé et une analyse d'éligibilité du budget total des CapEx hors IFRS 16 de Pernod Ricard. L'analyse a été réalisée afin d'associer chaque projet de CapEx hors IFRS 16 aux activités correspondantes couvertes par la Taxonomie, projet par projet, évitant ainsi une double comptabilisation, pour un total de 7 activités identifiées comme étant des CapEx hors IFRS 16 éligibles. Pour ce qui est des activités liées à la construction ou à l'acquisition de bâtiments (7.1 et 7.7), la plupart des entrepôts de Pernod Ricard n'ont pas été jugés 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. L'entrepôt de Pernod Ricard Winemakers Napa, aux États-Unis, constitue cependant une exception.

S'agissant d'un bâtiment complexe doté de systèmes CVC (chauffage, ventilation et climatisation), les critères relatifs à ces activités sont en effet applicables.

Alignement

Sur la base de l'évaluation de l'éligibilité menée sur le budget total des CapEx hors IFRS 16 de Pernod Ricard, l'évaluation de l'alignement a été menée sur les 7 activités et les 5 filiales, couvrant 62 % de toutes les CapEx hors IFRS 16 éligibles identifiées dans les rapports financiers semestriels. Ces activités comprennent celles qui contribuent le plus aux CapEx éligibles ainsi que les projets stratégiques. Par la suite, les autres activités n'ont pas été examinées en vue d'un alignement, étant donné que le niveau de détail requis par la contribution substantielle associée et les critères relatifs au principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été jugés trop ambitieux pour cet exercice, au regard du montant marginal de CapEx associé. Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles ou aux projets non soumis à l'analyse détaillée. Tous les critères applicables en matière de contribution substantielle et consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été évalués au cours de l'enquête d'alignement.

CapEx IFRS 16 (bâtiments et véhicules loués)

Éligibilité

Toutes les CapEx au sens de la norme IFRS 16 de l'exercice 2024/25 liées à des véhicules et bâtiments loués à long terme (nouveaux baux ou baux renouvelés au cours de l'exercice) ont été considérées comme éligibles à la Taxonomie de l'UE, compte tenu de la nature des actifs loués et de la conformité aux descriptions des activités applicables (6.5 et 7.7).

Alignement

Véhicules

En ce qui concerne les CapEx au sens de la norme IFRS 16 liées à la location de véhicules à long terme, une analyse d'alignement de la flotte de véhicules loués par Pernod Ricard a été réalisée sur 25 filiales disposant de véhicules électriques et/ou hybrides. Ces filiales représentent 75 % des dépenses totales du Groupe pour les véhicules nouvellement loués au cours de l'exercice. Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles ou aux projets non soumis à l'analyse détaillée. Lorsque l'information n'était pas disponible, les actifs concernés ont été considérés comme non alignés. Une estimation a été réalisée pour obtenir le montant total des CapEx au sens de la norme IFRS 16 alignées par filiale. En d'autres termes, la part d'actifs alignés par filiale a été appliquée à la valeur des CapEx au sens de la norme IFRS 16 de la filiale au cours de l'exercice. Par

conséquent, les données publiées sont susceptibles de sous-représenter le montant des CapEx alignées. Tous les critères applicables en matière de contribution substantielle et consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été évalués au cours de l'enquête d'alignement.

Bâtiments

En ce qui concerne les CapEx au sens de la norme IFRS 16, liées à la location de bâtiments à long terme, une analyse du parc immobilier loué par le Groupe a été réalisée en sélectionnant les 9 filiales de Pernod Ricard les plus contributrices au cours de l'exercice 2024/25. Elles représentent 73 % du total des dépenses du Groupe en nouvelles locations de bâtiments au cours de l'exercice. Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles ou aux projets non soumis à l'analyse détaillée. Lorsque l'information n'était pas disponible, les actifs concernés ont été considérés comme non alignés. Par conséquent, les données publiées sont susceptibles de sous-représenter le montant des CapEx alignées. Tous les critères applicables en matière de contribution substantielle et consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été évalués au cours de l'enquête d'alignement.

3.6.2.2 Indicateurs sociaux

3.6.2.2.1 Périmètre relatif aux caractéristiques des salariés et indicateurs clés de performance associés

Les analyses sociales du présent rapport concernent l'ensemble des entités du Groupe ayant recensé des salariés sur la période concernée. Sauf indication contraire, tous les points de données suivants tiennent compte de la même définition des données relatives aux salariés.

Salariés

Inclus

- **Salariés permanents** : employé occupant un poste à long terme et titulaire d'un contrat à durée indéterminée (CDI). Il peut être à temps plein ou à temps partiel. Particularités : les collaborateurs de Pernod Ricard China sont comptabilisés parmi les salariés permanents, car les contrats de travail chinois ont une durée légale et ne sont convertis en CDI qu'après un certain nombre d'années. C'est pourquoi, compte tenu des spécificités de la législation sociale en Chine, Pernod Ricard considère ses employés sur le territoire comme des salariés permanents. La même règle s'applique au personnel 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.
- **Salariés temporaires** : employé titulaire d'un contrat à durée déterminée (CDD) (emploi non permanent, emploi temporaire). Il peut être à temps plein ou à temps partiel.
- **Salariés occasionnels** : employés en contrat horaire sans garantie d'un nombre minimal ou fixe d'heures de travail. Ils sont généralement engagés de manière ponctuelle pour soutenir des événements spécifiques ou des besoins à court terme. Par exemple : les barmen en tant qu'extra pour une soirée ou un événement.
- **Salariés saisonniers** : l'emploi saisonnier désigne une activité exercée uniquement pendant une période déterminée de l'année, en raison de la nature même de l'activité, qui ne peut être réalisée de façon continue tout au long de l'année. Par exemple : les vendeurs.
- **Apprentis** : employé étudiant, qui alterne l'école et le travail. Ce type de contrat est généralement signé entre un jeune, son école et l'entreprise pour une courte durée, selon le diplôme préparé. L'apprenti dispose du même statut, a les mêmes droits et est soumis aux mêmes obligations qu'un salarié.

Dépenses d'exploitation (OpEx)

L'article 8 du Règlement Taxonomie stipule que lorsque les OpEx ne sont pas significatives pour le modèle économique de l'entreprise, celle-ci est exemptée du calcul du numérateur de l'ICP sur les OpEx et indique un numérateur égal à zéro. Le calcul des OpEx, 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 OpEx (telles que définies dans le Règlement) sont considérées comme non significatives puisqu'elles représentent moins de 5 % du total des OpEx de Pernod Ricard. Le Groupe est donc exempté du calcul du numérateur et son ICP lié aux OpEx est nul.

Par ailleurs, conformément à l'Acte délégué sur le climat 2022/1214, aucune activité liée à l'énergie nucléaire ou au gaz fossile n'a été identifiée au sein des opérations de Pernod Ricard, comme détaillé dans le tableau réglementaire dédié.

Exclus

- **Apprentis** : salariés étudiants, qui effectuent une période temporaire de formation pratique au sein d'une entreprise et qui leur permet d'appliquer les connaissances acquises au cours de leur formation académique et de développer des compétences professionnelles en vue de l'obtention d'un diplôme ou d'une certification. Elle est régie par un contrat signé entre l'apprenti, l'entreprise d'accueil et l'établissement scolaire.
- **Stagiaires (États-Unis et Canada)** : aux États-Unis et au Canada, les stagiaires ne sont pas forcément rattachés à une école, contrairement aux apprentis.
- **Contractuels qui fournissent des services et les facturent à l'entreprise** : consultants, entrepreneurs, sous-traitants, vendeurs, promoteurs, hôtes/hôtesse provenant d'agences, prestataires de services, personne effectuant un V.I.E.
- **Travailleurs intérimaires** : personnes sans contrat de travail avec une société Pernod Ricard, travaillant pour des agences d'intérim externes, ayant un poste temporaire visant à remplacer des salariés permanents du Groupe ou agissant en soutien temporaire aux équipes Pernod Ricard existantes en cas de surcharge de travail.
- Salariés d'entités qui ne sont pas entièrement détenues par le Groupe et/ou qui sont déjà intégrées dans le périmètre de reporting.

Mixité

Ces données portent sur le genre légal reconnu par la loi locale (sur les documents administratifs et juridiques).

- **Masculin** : personnes déclarées de sexe masculin sur leurs documents légaux.
- **Féminin** : personnes déclarées de sexe féminin sur leurs documents légaux.
- **Autre** : non défini comme masculin ni féminin.
- **Non déclaré** : genre non divulgué ou précisé. Cette option est proposée pour respecter la vie privée des personnes qui ne souhaitent pas communiquer leur genre.

Pernod Ricard revoit son cadre technique et juridique afin d'adapter ces nouvelles définitions pour l'exercice 2025/26, conformément aux attentes de la CSRD.

Au titre de l'exercice 2024/25, les indicateurs « Autre » et « Non déclaré » ne sont pas disponibles dans l'outil Workday pour toutes les entités, ce qui empêche une conformité totale. Par conséquent, Pernod Ricard continuera à publier les données exclusivement pour les genres masculin et féminin. En raison des limitations techniques des outils utilisés, les salariés enregistrés sous les catégories « Autre » ou « Non déclaré » (représentant 0,001 % des effectifs mondiaux) sont, dans le cadre de cet exercice de reporting, comptabilisés sous le genre « Féminin ».

Effectif

Concernant la répartition des effectifs, une représentation complémentaire a été proposée afin 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 et Ukraine.
- **Asie-Pacifique** : Australie, Cambodge, Chine (y compris Hong Kong), Corée du Sud, Inde, Indonésie, Japon, Kazakhstan, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Philippines, République de l'Union de Birmanie, Singapour, Sri Lanka, Taïwan, Thaïlande et Vietnam.
- **Amériques (y compris l'Amérique latine)** : Argentine, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Cuba, États-Unis, Mexique, Pérou, République dominicaine, Uruguay et Venezuela.

Les expatriés et les salariés détachés sont comptabilisés dans les effectifs de leurs entités d'accueil.

Pour le calcul des effectifs et de l'équivalent temps plein (ETP), les salariés quittant le Groupe le dernier jour de l'exercice sont considérés comme actifs. Les ruptures de contrat associées sont ensuite incluses dans l'exercice suivant pour calculer les taux de départ et de rotation.

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons révisé la méthode de calcul des effectifs pour nous aligner avec les exigences de la CSRD. Le périmètre inclut désormais les apprentis, ce qui entraîne une variation structurelle des données par rapport à l'exercice 2023/24. Ainsi, les données des indicateurs affectés ne sont pas directement comparables d'un exercice à l'autre. Cette clarification sera explicitement communiquée pour chaque indicateur concerné et marquée d'un astérisque (*).

Top Management

Comprend tous les salariés, tels que définis ci-dessus, faisant partie des tranches C et supérieures, c'est-à-dire les employés ayant un grade de rémunération Comité Exécutif, A19, A18, B17, C16 ou C15.

Cadres intermédiaires

Comprend tous les salariés, tels que définis ci-dessus, faisant partie de la tranche D, c'est-à-dire les employés ayant un grade de rémunération D13 ou D14.

Méthode de calcul de l'ETP

La méthode actualisée intègre des calculs plus précis afin d'améliorer la fiabilité de la détermination du nombre d'ETP. La formule prend désormais en compte le total des jours calendaires travaillés, calculé pour chaque mois de l'exercice.

ETP calculé = [(Nombre total de jours calendaires travaillés dans le mois sélectionné) / (Nombre total de jours calendaires pour le mois sélectionné) * % ETP du mois sélectionné + ... (pour chaque mois)] / 12

Absentéisme

Le taux d'absentéisme est calculé sur la base du nombre théorique d'heures et de jours travaillés par an et tient compte des congés maternité/paternité/parentaux.

Formation

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] / [Nombre théorique de jours travaillés par an et par salarié] / [Nombre d'heures travaillées théorique par jour et par salarié]

Chiffre d'affaires

La rotation du personnel correspond au taux de salariés qui quittent une organisation au cours d'une période donnée.

Ce taux est calculé en divisant le nombre total de départs par le nombre moyen d'ETP au cours de l'exercice.

En termes mathématiques, si « D » représente le nombre total de départs et « ETP » l'équivalent temps plein moyen sur l'année, la rotation du personnel s'exprime comme suit : **Rotation du personnel = D / ETP**

Voir la section concernée pour la méthode de calcul de l'ETP. Le décompte des départs tient compte de tous les types de départs conduisant à une rupture du contrat de travail au cours de la période de référence.

Ce calcul fournit un ratio qui représente la part de salariés ayant quitté l'organisation par rapport au nombre moyen d'employés (ETP) sur l'année. Un taux de rotation plus élevé peut indiquer une hausse de l'insatisfaction des salariés, tandis qu'un taux plus bas refléterait une main-d'œuvre plus stable. Cet indicateur est essentiel pour comprendre la santé et la stabilité d'une organisation.

Équité salariale des genres

Méthode

- Toutes les tranches sont prises en compte :
 - Y compris le Comité Exécutif ;
 - Hors Cuba.
- Aucune partie prenante n'a été consultée pour fixer cette cible
- Ratio ajusté (par opposition à la CSRD, qui utilise un ratio non ajusté)

3.6.2.2.2 Périmètre relatif à la santé et à la sécurité des salariés et indicateurs clés de performance associés

Les indicateurs clés de performance publiés concernent l'ensemble des infrastructures de Pernod Ricard (sites de fabrication, vignobles, entrepôts, sites administratifs, etc.).

Les catégories de personnel suivantes sont incluses dans les calculs du taux de fréquence des accidents (*Accident Frequency Rate*, AFR) et du taux de fréquence total des accidents déclarés (*Total Recordable Incident Frequency Rate*, TRIFR) :

- **Effectifs de Pernod Ricard (interne)** : l'ensemble du personnel travaillant dans l'une des filiales directes ou indirectes du Groupe et ayant signé un contrat de travail avec Pernod Ricard, parmi lesquels :
 - les salariés titulaires d'un CDD (emploi non permanent, emploi temporaire) à temps plein ou à temps partiel ;
 - les personnes en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage ;
 - les stagiaires (y compris les conventions spécifiques aux États-Unis et au Canada) ;
 - les salariés saisonniers (emploi qui ne peut être exercé qu'à certaines périodes de l'année) ;
 - les salariés occasionnels (travailleurs en contrat horaire).

- **Salariés temporaires** : personnes engagées par une agence intérimaire externe ou une autre agence associée et qui travaille sous la supervision directe de Pernod Ricard.

Les calculs de l'AFR et du nombre d'accidents excluent les catégories suivantes :

- **Prestataires de services** : personne physique ou morale qui conclut un accord juridiquement contraignant, appelé contrat, pour fournir des biens ou des services à Pernod Ricard. Ces travailleurs sont engagés par une entreprise extérieure et mandatés par Pernod Ricard pour des opérations, des travaux spécifiques ou des prestations intellectuelles. Des missions sous-traitées par Pernod Ricard et effectuées sur les sites du Groupe et/ou en dehors (par exemple, lors d'événements). Cette définition exclut les fournisseurs de biens uniquement.
- **Sous-traitants** : personne physique ou morale distincte engagée par un prestataire principal, selon la définition de ce protocole, pour effectuer une partie spécifique du travail décrit dans le contrat principal.
- **Membres externes** : personnel sans relation contractuelle, que ce soit directe ou indirecte (par exemple, les visiteurs ou le grand public).

3.6.2.2.3 Personnel de l'entreprise (ESRS S1)

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
INDICATEUR TRANSVERSE			
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
Pourcentage de départs volontaires	Nombre de salariés permanents ayant quitté volontairement l'organisation Somme des démissions enregistrées au cours de l'exercice Pourcentage de rotation des salariés permanents (démissions uniquement) Le pourcentage de départs volontaires est calculé en divisant le nombre de salariés ayant quitté volontairement l'organisation au cours de la période de reporting par le nombre moyen de salariés permanents au cours de la période de reporting (ETP), puis en multipliant le quotient par 100. Définition de l'ETP (Équivalent Temps Plein) L'ETP est une mesure utilisée pour exprimer les effectifs en termes de capacité de travail à temps plein. Un ETP individuel est calculé pour chaque salarié présent au cours de l'exercice ; les ETP ainsi obtenus sont ensuite additionnés. Les résultats sont présentés par genre. Le calcul est basé sur l'ensemble des périodes de travail des salariés au sein de l'entreprise : Le nombre de jours calendaires travaillés dans un mois est déterminé selon la formule suivante : date de fin – date de début + 1 Le nombre total de jours calendaires dans un mois est déterminé selon la formule suivante : date de fin - date de début + 1 L'ETP mensuel d'un salarié est calculé selon la formule suivante : nombre de jours travaillés ÷ nombre total de jours) × pourcentage d'ETP contractuel. L'ETP annuel de chaque salarié correspond à la moyenne de ses ETP mensuels sur les douze mois de l'exercice.	Inclus : salariés permanents Exclus : salariés temporaires, occasionnels, saisonniers, apprentis, stagiaires (y compris les conventions spécifiques aux États-Unis et au Canada), contractuels, travailleurs intérimaires et salariés d'entités qui ne sont pas entièrement détenues par le Groupe.	
Taux d'absentéisme (en %)	Le taux d'absentéisme est calculé en divisant le total des jours d'absentéisme par le nombre théorique de jours travaillés par an pour tous les ETP, puis en multipliant le quotient par 100. Total des jours d'absence Somme des 4 formules portant sur le nombre de jours d'absence énumérées ci-dessous : - Jours d'absence pour cause de maladie - Jours d'absence liés à la parentalité - Jours d'absence pour d'autres motifs - Jours d'absence pour cause d'accident du travail (en jours ouvrés) Définition de l'ETP (Équivalent Temps Plein) L'ETP est une mesure utilisée pour exprimer les effectifs en termes de capacité de travail à temps plein. Un ETP individuel est calculé pour chaque salarié présent au cours de l'exercice ; les ETP ainsi obtenus sont ensuite additionnés. Les résultats sont présentés par genre. Le calcul est basé sur l'ensemble des périodes de travail des salariés au sein de l'entreprise : Le nombre de jours calendaires travaillés dans un mois est déterminé selon la formule suivante : date de fin – date de début + 1 Le nombre de jours calendaires travaillés dans un mois est déterminé selon la formule suivante : date de fin – date de début + 1 Le nombre total de jours calendaires dans un mois est déterminé selon la formule suivante : date de fin - date de début + 1 L'ETP mensuel d'un salarié est calculé selon la formule suivante : nombre de jours travaillés ÷ nombre total de jours) × pourcentage d'ETP contractuel. L'ETP annuel de chaque salarié correspond à la moyenne de ses ETP mensuels sur les douze mois de l'exercice.	Voir la section « Salariés »	
Indicateurs de la CSRD			
SBM-1_03	Nombre total de salariés (effectif)	La somme des salariés présents à la fin de la période de reporting fournit une information à un instant donné (au 30 juin, année N) et est présentée par région. (*) Changement de méthodologie : conformément aux exigences de la CSRD, les apprentis sont désormais inclus dans le périmètre des salariés. Les données ne sont donc pas directement comparables à celles de l'exercice 2023/24.	Voir la section « Salariés »
S1-6_01	Caractéristiques des salariés de l'entreprise –Nombre de salariés par sexe :		
S1-6_02	Nombre de salariés (effectif)	La somme des salariés en poste à la fin de la période de reporting donne des informations pour ce moment précis (30 juin N) et est présentée par sexe. (*) Changement de méthodologie : conformément aux exigences de la CSRD, les apprentis sont désormais inclus dans le périmètre des salariés. Les données ne sont donc pas directement comparables à celles de l'exercice 2023/24.	Voir la section « Salariés »
S1-6_04	Caractéristiques des salariés de l'entreprise – Nombre de salariés dans les pays comptant au moins 50 employés, représentant au moins 10 % de l'effectif total :		

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
S1-6_05	Nombre de salariés dans les pays comptant au moins 50 employés, représentant au moins 10 % de l'effectif total	La somme des salariés en poste à la fin de la période de reporting donne des informations pour ce moment précis (30 juin N) et est présentée par pays.	Voir la section « Salariés »
S1-6_07	Caractéristiques des salariés de l'entreprise – Informations sur les salariés par type de contrat et par sexe :		
S1-6_09	Nombre de salariés (effectif ou ETP)	La somme des salariés en poste à la fin de la période de reporting donne des informations pour ce moment précis (30 juin N) et est présentée par type de contrat et par sexe.	Voir la section « Salariés »
S1-6_11	Nombre de salariés ayant quitté l'entreprise	La somme des salariés calcule le nombre total des salariés qui quittent le Groupe au cours de l'exercice.	Voir la section « Salariés »
S1-6_12	Pourcentage de rotation du personnel	Le pourcentage de rotation du personnel est calculé en divisant le nombre de salariés ayant quitté l'organisation au cours de la période de reporting par le nombre moyen de salariés (ETP) au cours de la période, puis en multipliant le quotient par 100. Définition de l'ETP (Équivalent Temps Plein) L'ETP est une mesure utilisée pour exprimer les effectifs en termes de capacité de travail à temps plein. Un ETP individuel est calculé pour chaque salarié présent au cours de l'exercice ; les ETP ainsi obtenus sont ensuite additionnés. Les résultats sont présentés par genre. Le calcul est basé sur l'ensemble des périodes de travail des salariés au sein de l'entreprise : Le nombre de jours calendaires travaillés dans un mois est déterminé selon la formule suivante : date de fin – date de début + 1 Le nombre total de jours calendaires dans un mois est déterminé selon la formule suivante : date de fin - date de début + 1 L'ETP mensuel d'un salarié est calculé selon la formule suivante : nombre de jours travaillés ÷ nombre total de jours × pourcentage d'ETP contractuel. L'ETP annuel de chaque salarié correspond à la moyenne de ses ETP mensuels sur les douze mois de l'exercice. Ce calcul sera effectué une nouvelle fois en mettant l'accent uniquement sur les salariés permanents, afin d'obtenir une base de comparaison cohérente avec la méthodologie utilisée pour l'exercice précédent.	Voir la section « Salariés »

DIALOGUE SOCIAL

Indicateurs de la CSRD

S1-8_01	Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	Le pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives est calculé en divisant le nombre de salariés couverts par des conventions collectives par le nombre total de salariés, puis en multipliant le quotient par 100. * Total des salariés = Effectif au 30 juin N	Voir la section « Salariés »
S1-8_02	Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives pour chaque pays dans lequel l'entreprise compte un nombre significatif de salariés (au sein de l'EEE)	Le pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives pour chaque pays dans lequel l'entreprise compte un nombre significatif de salariés (au sein de l'EEE) est calculé en divisant le nombre de salariés couverts par des conventions collectives par le nombre de salariés des pays de l'EEE dans lesquels l'entreprise compte un nombre significatif de salariés, puis en multipliant le quotient par 100. * Total des salariés = Effectifs au 30 juin N pour chaque pays dans lequel l'entreprise compte un nombre significatif de salariés (au sein de l'EEE)	Voir la section « Salariés »
S1-8_06	Pourcentage de salariés représentés par des représentants du personnel pour chaque pays dans lequel l'entreprise compte un nombre significatif de salariés (au sein de l'EEE)	Le pourcentage de salariés représentés par des représentants du personnel pour chaque pays dans lequel l'entreprise compte un nombre significatif de salariés (au sein de l'EEE) est calculé en divisant le nombre de salariés travaillant dans des établissements dotés de représentants du personnel par le nombre de salariés dans les pays de l'EEE où l'entreprise compte au moins 50 salariés, représentant au moins 10 % de l'effectif, puis en multipliant le quotient par 100.	Voir la section « Salariés »

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS			
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
Pourcentage de femmes parmi les cadres intermédiaires	La part des femmes occupant un poste permanent de cadre intermédiaire est calculée en divisant le nombre de femmes occupant un poste permanent de cadre intermédiaire par le nombre total de salariés occupant un poste de cadre intermédiaire, puis en multipliant le quotient par 100. * Total des salariés = Effectif au 30 juin N	Inclus : salariés permanents Exclus : salariés temporaires, occasionnels, saisonniers, apprentis, stagiaires (y compris les conventions spécifiques aux États-Unis et au Canada), contractuels, travailleurs intérimaires et salariés d'entités qui ne sont pas entièrement détenues par le Groupe.	
Indicateurs de la CSRD			
S1-9_01	Répartition par sexe du nombre de salariés (effectif) au sein du Top Management	La somme des salariés au sein du Top Management à la fin de la période de reporting donne des informations pour ce moment précis (30 juin N) et est présentée par sexe. (*) Changement de méthodologie : conformément aux exigences de la CSRD, les apprentis sont désormais inclus dans le périmètre des salariés. Les données ne sont donc pas directement comparables à celles de l'exercice 2023/24.	Voir la section « Salariés »
S1-9_02	Répartition par sexe au niveau du Top Management	La part de femmes (ou d'hommes) au sein du Top Management est calculée en divisant le nombre de femmes (ou d'hommes) au sein du Top Management par le nombre total de salariés au sein du Top Management, puis en multipliant le quotient par 100. * Total des salariés = Effectif au 30 juin N (*) Changement de méthodologie : conformément aux exigences de la CSRD, les apprentis sont désormais inclus dans le périmètre des salariés. Les données ne sont donc pas directement comparables à celles de l'exercice 2023/24.	Voir la section « Salariés »
S1-9_03	Répartition des salariés (effectif) âgés de moins de 30 ans	La somme des salariés âgés de moins de 30 ans en poste à la fin de la période de reporting donne des informations pour ce moment précis (30 juin N). (*) Changement de méthodologie : conformément aux exigences de la CSRD, les apprentis sont désormais inclus dans le périmètre des salariés. Les données ne sont donc pas directement comparables à celles de l'exercice 2023/24.	Voir la section « Salariés »
S1-9_04	Répartition des salariés (effectif) âgés de 30 à 50 ans	La somme des salariés âgés de 30 à 50 ans en poste à la fin de la période de reporting donne des informations pour ce moment précis (30 juin N). (*) Changement de méthodologie : conformément aux exigences de la CSRD, les apprentis sont désormais inclus dans le périmètre des salariés. Les données ne sont donc pas directement comparables à celles de l'exercice 2023/24.	Voir la section « Salariés »
S1-9_05	Répartition des salariés (effectif) âgés de plus de 50 ans	La somme des salariés âgés de plus de 50 ans en poste à la fin de la période de reporting donne des informations pour ce moment précis (30 juin N). (*) Changement de méthodologie : conformément aux exigences de la CSRD, les apprentis sont désormais inclus dans le périmètre des salariés. Les données ne sont donc pas directement comparables à celles de l'exercice 2023/24.	Voir la section « Salariés »

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES			
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'exercice	Le pourcentage de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation est calculé en divisant le nombre total de salariés (hommes et femmes) ayant bénéficié d'une formation par le nombre moyen de salariés (ETP) en poste au cours de la période de reporting, puis en multipliant le quotient par 100. Définition de l'ETP (Équivalent Temps Plein) L'ETP est une mesure utilisée pour exprimer les effectifs en termes de capacité de travail à temps plein. Un ETP individuel est calculé pour chaque salarié présent au cours de l'exercice ; les ETP ainsi obtenus sont ensuite additionnés. Les résultats sont présentés par genre. Le calcul est basé sur l'ensemble des périodes de travail des salariés au sein de l'entreprise : Le nombre de jours calendaires travaillés dans un mois est déterminé selon la formule suivante : date de fin - date de début + 1 Le nombre total de jours calendaires dans un mois est déterminé selon la formule suivante : date de fin - date de début + 1 L'ETP mensuel d'un salarié est calculé selon la formule suivante : nombre de jours travaillés ÷ nombre total de jours) × pourcentage d'ETP contractuel. L'ETP annuel de chaque salarié correspond à la moyenne de ses ETP mensuels sur les douze mois de l'exercice. Critères d'inclusion : - Type de contrats : inclut les salariés permanents (CDI) et en contrat à durée déterminée (CDD). - Taux de participation à des formations : le salarié doit avoir participé à au moins une session de formation au cours de la période de référence. - Statut d'emploi : le salarié est pris en compte, qu'il fasse ou non partie des effectifs à la fin de période. - Règles de comptage - Un décompte par salarié : si un salarié suit plusieurs formations au cours de la même année, il n'est compté qu'une seule fois. - Formations sur plusieurs années : si une formation commence une année et se termine l'année suivante, le salarié est compté une fois pour chaque année.	Voir la section « Salariés »	
Indicateurs de la CSRD			
S1-13_01 Indicateurs relatifs à la formation et au développement des compétences par sexe [tableau] ⁽¹⁾			
S1-13_02	Pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et de l'évolution de leur carrière	Chaque pourcentage est calculé en divisant le nombre de salariés permanents (par sexe ou total) ayant reçu une évaluation annuelle par le nombre total de salariés permanents (par sexe ou total), puis en multipliant le quotient par 100. * Total des salariés = Effectif au 30 juin N	Inclus : salariés permanents Exclus : salariés temporaires, occasionnels, saisonniers, apprentis, stagiaires (y compris les conventions spécifiques aux États-Unis et au Canada), contractuels, travailleurs intérimaires et salariés d'entités qui ne sont pas entièrement détenues par le Groupe.
S1-13_03 Nombre moyen d'heures de formation par sexe ⁽¹⁾			
S1-13_04	Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe	Le nombre moyen d'heures de formation par salarié est calculé en divisant le nombre total d'heures de formation pour les salariés hommes et femmes par le nombre total de bénéficiaires de formation hommes et femmes. La même formule est à adapter pour le calcul par sexe : homme, femme. L'indicateur correspond au nombre total d'heures de formation dispensées au cours de la période divisé par le nombre de bénéficiaires de formation, c'est-à-dire l'ensemble des salariés ayant suivi au moins une session de formation au cours de la période, qu'ils fassent ou non partie des effectifs au 30 juin 2025. Cette approche, conforme à la définition formalisée dans le glossaire, reflète plus précisément l'effort en matière de formation par individu effectivement formé et évite les biais statistiques liés aux départs de salariés en cours d'exercice. Note : cette méthodologie diffère de la recommandation de l'EFRAG dans le cadre de la CSRD, qui suggère d'utiliser l'indicateur S1-6 relatif aux effectifs comme dénominateur. Cette approche adaptée est documentée afin de garantir la transparence vis-à-vis des parties prenantes.	Voir la section « Salariés »

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE			
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
	Taux de fréquence des accidents (AFR)	Le taux de fréquence des accidents est calculé à partir de la somme des accidents mortels et des accidents avec arrêt de travail pour 1 000 000 d'heures de travail ou pour 1 000 ETP.	Événements liés à la santé et à la sécurité au travail dans toutes les infrastructures de Pernod Ricard. Exclut : incidents ayant un impact (potentiel) qui se limite à la qualité du produit et aux risques identifiés lors de l'analyse des risques et gérés à l'aide d'un plan d'action spécifique défini à partir des conclusions de l'analyse.
	Taux de gravité des accidents (ASR)	Le taux de gravité des accidents est calculé à partir du nombre de jours perdus au cours de la période de référence en raison d'un accident du travail d'un membre du personnel de Pernod Ricard (permanent ou temporaire), calculé pour 1 000 000 d'heures de travail ou pour 1 000 ETP.	Événements liés à la santé et à la sécurité au travail dans toutes les infrastructures de Pernod Ricard. Exclut : incidents ayant un impact (potentiel) qui se limite à la qualité du produit et aux risques identifiés lors de l'analyse des risques et gérés à l'aide d'un plan d'action spécifique défini à partir des conclusions de l'analyse.
Indicateurs de la CSRD			
S1-14_02	Nombre de décès parmi le personnel de l'entreprise dus à des accidents et des maladies professionnelles	On parle d'accidents mortels lorsque des accidents du travail entraînent la mort d'un salarié. Les accidents du travail mortels doivent être comptabilisés comme des décès liés au travail, que le décès survienne immédiatement ou jusqu'à 30 jours après l'accident. Lorsque le décès survient plus de 30 jours après l'accident, le lien entre le décès et l'événement devra être formellement certifié par un médecin ou un autre professionnel de la santé agréé. Les décès établis comme étant uniquement de causes professionnelles ne sont pas comptabilisés comme des décès liés au travail.	Événements liés à la santé et à la sécurité au travail dans toutes les infrastructures de Pernod Ricard. Exclut : incidents ayant un impact (potentiel) qui se limite à la qualité du produit et aux risques identifiés lors de l'analyse des risques et gérés à l'aide d'un plan d'action spécifique défini à partir des conclusions de l'analyse.
S1-14_04	Nombre d'accidents du travail comptabilisables pour le personnel de l'entreprise	Il peut s'agir des incidents suivants : décès lié au travail, blessure ou maladie liée au travail entraînant des jours d'absence, des restrictions de travail ou une mutation vers un autre emploi, blessure ou maladie liée au travail nécessitant un traitement médical ou des premiers soins, accidents évités de justesse, événements à haut potentiel de gravité. Les accidents avec arrêt de travail sont inclus uniquement dans le dossier du mois au cours duquel l'accident s'est produit. Les événements liés à la santé et à la sécurité survenant dans une nouvelle filiale de Pernod Ricard moins de 12 mois après son intégration dans le Groupe seront consolidés séparément des indicateurs du Groupe. Si une filiale se sépare du Groupe, les indicateurs de santé et de sécurité pour l'exercice au cours duquel cette séparation a eu lieu seront rapportés en excluant les données de la filiale en question, qui seront publiées séparément.	Événements liés à la santé et à la sécurité au travail dans toutes les infrastructures de Pernod Ricard. Exclut : incidents ayant un impact (potentiel) qui se limite à la qualité du produit et aux risques identifiés lors de l'analyse des risques et gérés à l'aide d'un plan d'action spécifique défini à partir des conclusions de l'analyse.
S1-14_05	Taux de fréquence total des accidents déclarés (TRIFR)	Le taux de fréquence total des accidents déclarés est calculé à partir de la somme des accidents mortels, des accidents avec arrêt de travail et des salariés sous traitement médical ou nécessitant un allègement de son travail pour 1 000 000 d'heures de travail ou pour 1 000 ETP.	Événements liés à la santé et à la sécurité au travail dans toutes les infrastructures de Pernod Ricard. Exclut : incidents ayant un impact (potentiel) qui se limite à la qualité du produit et aux risques identifiés lors de l'analyse des risques et gérés à l'aide d'un plan d'action spécifique défini à partir des conclusions de l'analyse.
CONDITIONS DE TRAVAIL			
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard			
	Pourcentage des salariés bénéficiant d'une assurance maladie	Le pourcentage de salariés bénéficiant d'une assurance maladie est calculé en divisant le nombre de salariés couverts par le nombre total de salariés, puis en multipliant le quotient par 100. * Total des salariés = Effectif au 30 juin N (*) Changement de méthodologie : conformément aux exigences de la CSRD, les apprentis sont désormais inclus dans le périmètre des salariés. Les données ne sont donc pas directement comparables à celles de l'exercice 2023/24.	Voir la section « Salariés »

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Indicateurs de la CSRD			
S1-10_03	Pourcentage de salariés gagnant moins que le salaire décent applicable	Part (pourcentage) de salariés qui perçoivent un salaire décent permettant de satisfaire aux besoins du travailleur et de sa famille compte tenu des conditions économiques et sociales du pays, conformément aux critères de référence applicables. Le pourcentage de salariés payés en dessous du salaire décent est calculé en divisant le nombre de salariés payés en dessous du salaire décent par le nombre total de salariés, puis en multipliant le quotient par 100. Salaire décent : salaire minimum par pays/région fourni par la base de données du Fair Wage Network.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents uniquement • Les salariés dont les données de rémunération ne sont pas disponibles dans Workday sont exclus de l'analyse, notamment ceux du HCI basés à Cuba (aucune action possible sur leur rémunération en tout état de cause)
S1-16_01	Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes désigne la différence de niveau moyen de rémunération entre les salariés hommes et femmes, exprimée en pourcentage du niveau de rémunération moyen des salariés masculins. L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes est calculé en soustrayant le niveau de salaire horaire brut moyen des salariés féminins de celui des salariés masculins, puis en le divisant par le niveau de salaire horaire brut moyen des salariés masculins. Rémunération prise en compte : montant total annuel cible (salaire de base brut + participation aux bénéfices cible + prime cible). Cette approche est utilisée depuis plusieurs années dans l'analyse réalisée par notre prestataire externe.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents uniquement • Les salariés dont les données de rémunération ne sont pas disponibles dans Workday sont exclus de l'analyse, notamment ceux du HCI basés à Cuba (aucune action possible sur leur rémunération en tout état de cause)
S1-16_02	Ratio de rémunération annuelle totale	Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle totale médiane de tous les salariés (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée). Le ratio de rémunération annuelle totale est calculé en divisant la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée par la rémunération annuelle totale médiane des salariés (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée). Le calcul de ce ratio prend en compte des salariés permanents des principaux pays d'implantation. Les éléments de rémunération considérés incluent la rémunération fixe ainsi que l'ensemble des composantes en numéraire versées au cours de l'exercice.	Périmètre : • Australie, Canada, Chine (y compris Hong Kong), Espagne États-Unis, France, Inde, Irlande et Royaume-Uni • Le périmètre est représentatif des différents types d'entités/populations (Sociétés de Marques, Sociétés de Marchés, Siège) • Le périmètre n'est pas entièrement couvert pour ce premier exercice (60,8 % des salariés permanents), car le Groupe opère dans un grand nombre de pays et le niveau de maturité de ses filiales n'est pas uniforme – il sera étendu au cours des prochains exercices

RÉMUNÉRATIONS CALCULÉES SUR LA BASE DES ETP

Indicateurs de la CSRD			
S1-17_03	Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	Le nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations (y compris les mécanismes de réclamation) et, le cas échéant, auprès des points de contact nationaux pour les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Cet indicateur est axé sur les signalements effectués par l'intermédiaire du seul dispositif d'alerte « Speak Up », dont le résultat est partiellement ou totalement justifié.	Salariés et non-salariés
S1-17_04	Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	Le nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE. Le nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales est collecté de manière centralisée. Le cas échéant, le nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux de l'OCDE ou d'autres autorités externes. Le site Internet de l'OCDE fournit une liste détaillée classée par pays. Chaque point de contact national fonctionne de manière indépendante dans son pays, de sorte que le périmètre de la couverture et la mise en œuvre peuvent varier en fonction du cadre juridique national et du contexte culturel. Le répertoire des points de contact nationaux fournit les coordonnées nécessaires pour contacter ces organismes en cas de dépôt de plainte ou de demande de renseignements complémentaires.	Salariés et non-salariés

(1) Les formations sont accessibles à tous les salariés, indépendamment des critères protégés tels que le genre. Le nombre total d'heures de formation suivies peut refléter à la fois des choix individuels, les salariés pouvant accéder librement à des ressources ouvertes, et les exigences ou recommandations de l'organisation, basées sur la fonction du salarié, l'évaluation de ses compétences, les priorités de l'entreprise et les objectifs de carrière.

3.6.2.2.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)

Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
PROMOUVOIR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Pourcentage de personnel commercial et ambassadeurs de marques formés à la prévention des risques liés à l'alcool	L'indicateur clé de performance est calculé par la PR University, sur demande : Le pourcentage de personnel commercial et ambassadeurs de marques formés à la prévention des risques liés à l'alcool est calculé en divisant le nombre de personnes appartenant au public cible obligatoire ayant suivi la formation par le nombre total de salariés concernés, puis en multipliant le quotient par 100.	Les salariés tenus de suivre cette formation appartiennent aux catégories d'emploi suivantes : • Brand Education ; • Business development ; • Sales capability ; • Field Sales ; • Sales Management ; • Point of Sales Activation ; • Retail excellence ; et • Partnership & Brand Experience. Ils doivent être titulaires d'un contrat permanent, avoir au moins trois mois d'ancienneté chez Pernod Ricard et/ou être considérés comme travailleurs actifs.
Pourcentage de salariés formés sur l'alcool et la consommation responsable	Le pourcentage de salariés formés sur l'alcool et la consommation responsable est calculé en divisant le nombre de salariés formés à l'alcool et la consommation responsable via notre MOOC interne par le nombre total de salariés, puis en multipliant le quotient par 100.	Pour Pernod Ricard, les salariés inclus dans le périmètre sont ceux qui sont titulaires d'un contrat permanent, ont au moins trois mois d'ancienneté au sein du Groupe, sont des travailleurs actifs et/ou disposent d'un équipement professionnel
Pourcentage des marchés du Groupe ayant mis en œuvre au moins une initiative externe locale ou mondiale	Le pourcentage des marchés du Groupe ayant mis en œuvre au moins une initiative externe locale ou mondiale est calculé en divisant la somme de tous les marchés du Groupe qui ont mis en œuvre au moins une initiative de consommation responsable par le nombre total de marchés du Groupe, puis en multipliant le quotient par 100.	Tous les marchés du Groupe définis comme une région géographique (pays ou, très rarement, un groupe de pays, comme PR Gulf ou PR CCA) dans laquelle Pernod Ricard est présent. Données Groupe du 1 ^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025. <u>Exclus :</u> • Pays actuellement impliqués dans des conflits politiques ou connaissant des crises humanitaires, où Pernod Ricard n'est pas en mesure de mettre en œuvre efficacement des initiatives (par exemple, l'Ukraine et la Russie) • Initiatives internes de consommation responsable destinées aux salariés
Pourcentage d'initiatives de R&D mises en œuvre dans le cadre de partenariats, notamment avec des associations professionnelles	Le pourcentage d'initiatives de R&D mises en œuvre dans le cadre de partenariats, notamment avec des associations professionnelles, est calculé en divisant le nombre d'initiatives de consommation responsable ayant au moins un partenaire par le nombre total d'initiatives de consommation responsable, puis en multipliant le quotient par 100.	Tous les marchés du Groupe définis comme une région géographique (pays ou, très rarement, un groupe de pays, comme PR Gulf ou PR CCA) dans laquelle Pernod Ricard est présent. Données Groupe du 1 ^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025. <u>Exclus :</u> • Pays actuellement impliqués dans des conflits politiques ou connaissant des crises humanitaires, où Pernod Ricard n'est pas en mesure de mettre en œuvre efficacement des initiatives (par exemple, l'Ukraine et la Russie) • Initiatives internes de consommation responsable destinées aux salariés
Nombre de barmen formés au BWOT (en ligne et sur le terrain – données cumulées depuis l'exercice 2019/20)	Somme de tous les barmen formés en ligne et sur le terrain	Représentants du secteur de l'hôtellerie-restauration (barmen, chefs cuisiniers, gérants ou propriétaires de bar, etc.) formés au BWOT dans tous les marchés du Groupe où la campagne est déployée. Données Groupe du 1 ^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025.
Nombre de jeunes adultes touchés par la campagne « Drink More Water »	Somme des jeunes adultes touchés par la campagne « Drink More Water » en ligne et sur le terrain	Jeunes adultes ayant au moins l'âge légal de consommer de l'alcool touchés par la campagne « Drink More Water » dans tous les marchés du Groupe où la campagne est déployée. Données Groupe du 1 ^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025.
Nombre de bénéficiaires de l'initiative mondiale de prévention à l'alcool au volant	Somme des bénéficiaires de l'initiative mondiale de prévention à l'alcool au volant	Formateurs et usagers de la route formés dans tous les marchés du Groupe où l'initiative est déployée. Données Groupe du 1 ^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025.
Pourcentage d'étiquettes de produits revêtant les trois logos de la consommation responsable et un QR code renvoyant à une étiquette digitale informant les consommateurs sur la composition des produits, les risques pour la santé et les recommandations pour une consommation responsable	Le pourcentage d'étiquettes de produits revêtant les trois logos de la consommation responsable et un QR code est calculé en divisant le nombre de nouvelles étiquettes validées par les Sociétés de Marques dans le cadre du processus « Good to Go » par le nombre total d'étiquettes, puis en multipliant le quotient par 100.	Toutes les marques et tous les produits alcoolisés (> 1,2 % ABV) pour lesquels nous détenons une participation majoritaire. Le périmètre géographique comprend 167 marchés où nos boissons alcoolisées sont distribuées. <u>Exclus :</u> • Types de produits : • Mignonettes (seuls les logos « grossesse » et « alcool au volant » sont inclus) • Produits sans alcool • Pays : • Chine (lancement prévu dans les prochains mois)

Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Nombre de campagnes marketing lancées sur la consommation responsable	Somme des campagnes marketing visant à promouvoir un comportement de consommation responsable chez les consommateurs, conformément aux critères qualitatifs et quantitatifs	Sélection de « marques stratégiques » telles que définies sur le site Internet du Groupe. Marchés importants pour certaines marques en matière de ventes. Données Groupe du 1 ^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025. Inclus : marques stratégiques internationales, marques stratégiques locales et marques spécialités. Exclues : Vins.
Pourcentage des Maisons de Marques grand public du Groupe certifiées « Hôte Responsable »	Le pourcentage de Maisons de Marques grand public du Groupe certifiées « Hôte Responsable » est calculé en divisant le pourcentage de Maisons de Marque ayant achevé le processus de certification « Hôte Responsable » par le nombre total de Maisons de Marque inscrites au projet, puis en multipliant le quotient par 100.	Les 30 Maisons de Marques grand public
Nombre de visiteurs exposés à des messages sur la consommation responsable dans les Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	Somme des visiteurs de l'une des 30 Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	Visiteurs des 30 Maisons de Marques grand public dans le cadre du projet de certification « Hôte Responsable »

PRATIQUES DE MARKETING ÉTHIQUE

Indicateurs de l'entité Pernod Ricard

Nombre de demandes évaluées par le Responsable Marketing Panel et ventilation par traitement	La plateforme de Marketing Responsable est un outil automatisé qui valide et suit la conformité des actifs marketing avec le Code pour les Communications Commerciales de Pernod Ricard. Les données sont générées automatiquement et en continu et peuvent être consolidées pour n'importe quelle période de reporting.	Toutes les soumissions ont été faites au Responsible Marketing Panel. Certaines actions très localisées et/ou certains éléments d'hygiène (par exemple, des posts sur les réseaux sociaux) qui sont aligné(e)s sur les campagnes validées par le Responsible Marketing Panel sont examiné(e)s et validé(e)s par les équipes Juridique du marché local. Ces actions et éléments doivent être conformes au Code pour les Communications Commerciales. Il n'existe cependant pas de processus global ou local standard pour la collecte des données relatives à ces approbations.
Pourcentage de salariés formés au Code pour les Communications Commerciales	Le pourcentage de salariés formés au Code pour les Communications Commerciales est calculé en divisant le nombre de salariés formés à notre Code pour les Communications Commerciales par le nombre total de salariés auxquels le Code s'applique, puis en multipliant le quotient par 100. * Les fonctions clés ciblées sont les suivantes : Juridique, Communication, Affaires Publiques, S&R, Marketing et Trade Marketing (à l'exception de la gestion des catégories). Les salariés tenus de suivre la formation sont identifiables dans Workday. Cette catégorie répond à des critères spécifiques dans Workday, tels que le « groupe de métiers », le « type de contrat », l'« ancienneté au sein du Groupe ».	Pour Pernod Ricard, les salariés inclus dans le périmètre sont ceux qui : • sont titulaires d'un contrat permanent ; • ont au moins 3 mois d'ancienneté chez Pernod Ricard ; • sont des travailleurs actifs ; et • disposent d'un équipement professionnel. Les salariés tenus de suivre la formation sont identifiables dans Workday. Cette catégorie répond à des critères spécifiques dans Workday, tels que le « groupe de métiers », le « type de contrat », l'« ancienneté au sein du Groupe ».

ACCÈS À L'INFORMATION DE QUALITÉ

Indicateurs de l'entité Pernod Ricard

Nombre de réclamations portant sur la qualité reçues au cours de l'exercice par volume expédié (ppm)	Toutes les plaintes relatives à la qualité dans « Loop » reçues de tout type de sources : formulaire public, services consommateurs et/ou clients, application mobile « Loop », e-mail, courrier postal, etc., qu'elles soient justifiées ou non, sont incluses. Toutes les plaintes ouvertes sont prises en compte. Cela comprend : • le nombre de plaintes légitimes en matière de qualité ; • le nombre de plaintes critiques confirmées en matière de qualité ; • le nombre de plaintes relatives à l'expédition ; • le nombre de plaintes légitimes relatives à l'expédition ; • le nombre de plaintes critiques relatives à l'expédition.	Les plaintes relatives à la qualité et à l'expédition s'appliquent à l'embouteillage interne et aux <i>co-packers</i> externes. Les données publiées comprennent l'ensemble des plaintes et incidents liés à nos marques, qu'elles soient produites en interne ou liées au <i>co-packing</i> externe.
Pourcentage de réclamations relatives à une baisse de la qualité formulées par rapport à l'exercice précédent		
Pourcentage des marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 22000/FSSC 22000 (volume produit)	Tous les sites sont certifiés ISO 22000, FSSC 22000 ou ISO 9001 par un organisme externe. Tous les sites industriels sont tenus d'obtenir une certification.	Tous les sites industriels de Pernod Ricard.
Pourcentage des Sociétés de Marques du Groupe produisant les marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 9001		

3.6.2.3 Indicateurs de gouvernance

3.6.2.3.1 Conduite des affaires (ESRS G1)

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
CORRUPTION, POTS-DE-VIN ET PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE			
Indicateurs de la CSRD			
G1-3_07	Pourcentage des fonctions à risque couvertes par des programmes de formation	Le pourcentage des fonctions à risque couvertes par des programmes de formation est calculé en divisant le nombre de salariés exerçant une « fonction à risque » formés par le nombre total de salariés exerçant une « fonction à risque ». Le processus est entièrement automatisé et n'implique aucun calcul manuel.	Pour Pernod Ricard : - une « fonction à risque » correspond à une catégorie de population identifiée comme étant exposée au risque de corruption - les salariés inclus dans ce périmètre sont ceux qui : - sont titulaires d'un contrat permanent ; - ont au moins trois mois d'ancienneté chez Pernod Ricard ; - sont des travailleurs actifs ; et - disposent d'un équipement professionnel. Les salariés occupant une « fonction à risque » sont identifiables dans Workday. Cette catégorie répond à des critères spécifiques dans Workday, tels que le « groupe de métiers », le « type de contrat » et l'« ancienneté dans le Groupe ».
G1-4_01	Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Nombre de condamnations enregistrées pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Propres activités uniquement
G1-4_02	Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Montant enregistré des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption. S'agissant d'amendes payées pour des condamnations confirmées, les données sont recueillies en monnaie locale pour l'exercice considéré. Un risque de condamnation n'est pas considéré comme une condamnation confirmée.	Propres activités uniquement
GESTION DE LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS			
Indicateurs S&R			
Pourcentage de fournisseurs mondiaux couverts par le processus mis à jour (questionnaires d'identification des risques)	Les fournisseurs mondiaux se caractérisent par : une présence auprès de plusieurs filiales : ils fournissent leurs services dans différentes divisions et régions, ce qui souligne leur portée au sein de Pernod Ricard ; des accords mondiaux : bon nombre d'entre eux sont couverts par des contrats négociés à l'échelle mondiale, ce qui garantit des conditions uniformes entre les filiales ; d'importantes dépenses annuelles : leurs dépenses annuelles dépassent généralement un seuil défini (par exemple, 150 000 euros), ajusté par catégorie, ce qui souligne leur impact financier ; une importance stratégique : ils revêtent une importance stratégique pour le Groupe et sont gérés au niveau mondial. Calcul des indicateurs clés de performance : - Nombre de fournisseurs mondiaux évalués couverts divisé par le nombre total de fournisseurs mondiaux actifs (en %) - Nombre de fournisseurs mondiaux identifiés comme présentant un risque élevé divisé par le nombre total de fournisseurs mondiaux évalués (en %) - Nombre de fournisseurs mondiaux identifiés comme présentant un risque élevé audités et évalués divisé par le nombre total de fournisseurs mondiaux identifiés comme présentant un risque élevé dans le cadre de l'évaluation de la résilience (en %)		
Pourcentage de fournisseurs mondiaux identifiés comme présentant un risque élevé (après l'identification des risques)	Fournisseurs mondiaux actifs. Inclus (catégories de fournisseurs) : - Objets publi-promotionnels - Médias - Matières premières agricoles - Matières sèches Exclus : - Création - Expérience - Support - Services commerciaux - Logistique - Investissements		
Pourcentage de fournisseurs mondiaux ayant fait l'objet d'un audit SMETA ou EcoVadis			

Point de données	Indicateur clé de performance	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Indicateurs de la CSRD			
G1-6_01	Nombre de jours moyens pour payer une facture à compter de la date à laquelle le délai de paiement contractuel ou statutaire commence à courir	Le nombre moyen de jours est calculé comme suit : - Somme de la différence entre la date de paiement effective (A) et la date de facturation (B) pour chaque facture - divisée par le nombre total de factures payées considérées. La date de paiement effective (A) correspond à la date à laquelle une facture est payée. La date de la facture (B) correspond à la date à partir de laquelle commence à courir le délai de paiement contractuel ou statutaire de la facture.	Inclus : - Tous les paiements effectués au cours de l'exercice, c'est-à-dire tous les encaissements effectués entre le 1^{er} juillet et le 30 juin. 87 % des entités juridiques consolidées et 95 % des factures fournisseurs collectées Exclus : - Facture non reçue ou provisions - Facture fournisseur en contentieux Les paiements des fournisseurs ne tiennent pas compte : - des transactions inter-entreprises avec des entités de Pernod Ricard ; - des paiements d'impôts et de taxes ; - des paiements aux salariés ; - des réductions sur les ventes aux clients ; et - du CapEx des fournisseurs, compte tenu des investissements à long terme.
G1-6_04	Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement	Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement	Procédures définies dans la législation applicable. Les procédures judiciaires indiquées sont des procédures en cours. Elles ne tiennent pas compte des factures contestées ou non reconnues ni des retards de paiement auprès d'un fournisseur qui en sont au stade du risque et ne font pas l'objet d'une procédure administrée par des instances judiciaires.

3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Pernod Ricard

Exercice clos le 30 juin 2025

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 30 juin 2025 et incluses en première partie « État de durabilité » (sections 3.1 à 3.6) de la section 3. du rapport sur la gestion du groupe (ci-après « état de durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Pernod Ricard. est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour « *European Sustainability Reporting Standards* ») du processus mis en œuvre par Pernod Ricard. pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'état de durabilité du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Pernod Ricard. dans le rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Pernod Ricard, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Pernod Ricard en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Pernod Ricard pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Pernod Ricard lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section « 3. État de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Pernod Ricard avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Pernod Ricard pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées à la section « 3.1.3.2. Dialogue avec les parties prenantes » de l'état de durabilité inclus dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous nous sommes entretenus avec la direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et avons inspecté la documentation disponible.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par le groupe avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées à la section « 3.1.4.1. Identification des IRO et analyse de double matérialité » de l'état de durabilité inclus dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le groupe concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques au groupe.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par le groupe pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par le groupe des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance du groupe et avec les analyses de risques menées par le groupe.

Nous avons apprécié la manière dont le Groupe a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans les sections « 3.1.4.1. Identification des IRO et analyse de double matérialité » et « 3.1.4.2. Exigences de publication couvertes par l'État de durabilité » de l'état de durabilité inclus dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par Pernod Ricard, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont le groupe a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris ceux relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées :

- Au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- Au titre des informations spécifiques au groupe.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'état de durabilité du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans la section « 3.1.1 Base de préparation » de l'état de durabilité du rapport sur la gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantissant la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Pernod Ricard relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section « 3. État de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans la section « 3.1.1 Base de préparation » de l'état de durabilité, qui décrivent les incertitudes et limites auxquelles le groupe a fait face dans un contexte général de première application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce et, en particulier :

- les points de données qui n'ont pas pu être publiés ou publiés sur un périmètre limité (tels que mentionnés en section « 3.1.1.4 Limites de la disponibilité des données ») ;
- le recours à des estimations pour les informations de la chaîne de valeur (tels que mentionnés en section « 3.1.1.6 Limites et incertitudes méthodologiques »).

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées à la section « 3.2.1. Changement climatique (ESRS E1) » de l'état de durabilité du rapport sur la gestion du groupe. Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan des émissions de gaz à effet de serre :

- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan des émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par le groupe pour établir le bilan des émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre, et le processus de collecte d'informations ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- par entretien avec la direction, nous avons compris les principaux changements dans les activités intervenus dans l'exercice et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan des émissions de gaz à effet de serre ;
- pour les données physiques relatives notamment aux consommations d'énergie et matières premières, nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan des émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles le groupe a eu recours pour l'élaboration de son bilan des émissions de gaz à effet de serre, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations et nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique :

- nous avons apprécié si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- nous avons apprécié la cohérence entre elles des principales informations fournies au titre du plan de transition notamment en ce qui concerne les leviers de décarbonation et les actions associées.

Les informations publiées au titre de la ressource en Eau (ESRS E3) sont mentionnées à la section « 3.2.3. Ressources hydriques et marines (ESRS E3) » de l'état de durabilité du rapport sur la gestion du groupe. Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre des informations relatives aux données de consommation d'eau :

- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation des données de consommation d'eau avec le périmètre des états financiers consolidés ;
- nous avons pris connaissance des référentiels méthodologiques réalisés par le groupe pour établir les données ;
- nous avons apprécié les modalités d'application des référentiels méthodologiques et le processus de collecte des données sur une sélection de sites du groupe ;
- pour les données physiques, nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration des données consolidées avec des pièces justificatives ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles le groupe a eu recours pour la consolidation des consommations d'eau, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Pernod Ricard pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris La Défense, le 16 septembre 2025

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

AUTRES INFORMATIONS ESG

3.8 Plan de vigilance

3.8.1 Introduction

Depuis 2017, la loi relative au devoir de vigilance impose aux sociétés mères de mettre en œuvre un plan de *due diligence* (le « Plan de vigilance ») qui exige notamment des entreprises qu'elles instaurent des mesures de *due diligence* leur permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement, qui peuvent découler des activités du Groupe, des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels il entretient une relation commerciale établie (« le Devoir de vigilance dans la chaîne de valeur de Pernod Ricard »).

Le Plan de vigilance doit notamment comprendre les éléments suivants :

- une cartographie des risques (identification, analyse et hiérarchisation des risques concernés) ;
- une description de la procédure interne mise en place pour évaluer régulièrement l'application du Devoir de vigilance dans la chaîne de valeur de Pernod Ricard au regard de la cartographie des risques ;
- la mise en œuvre d'actions adaptées d'atténuation des risques pertinents ou de prévention de toute atteinte grave ;
- un dispositif et un mécanisme d'alerte mis en place en concertation avec les représentants du personnel afin de recueillir les signalements relatifs à la survenance de risques identifiés, étant précisé que ce mécanisme doit être instauré ; et

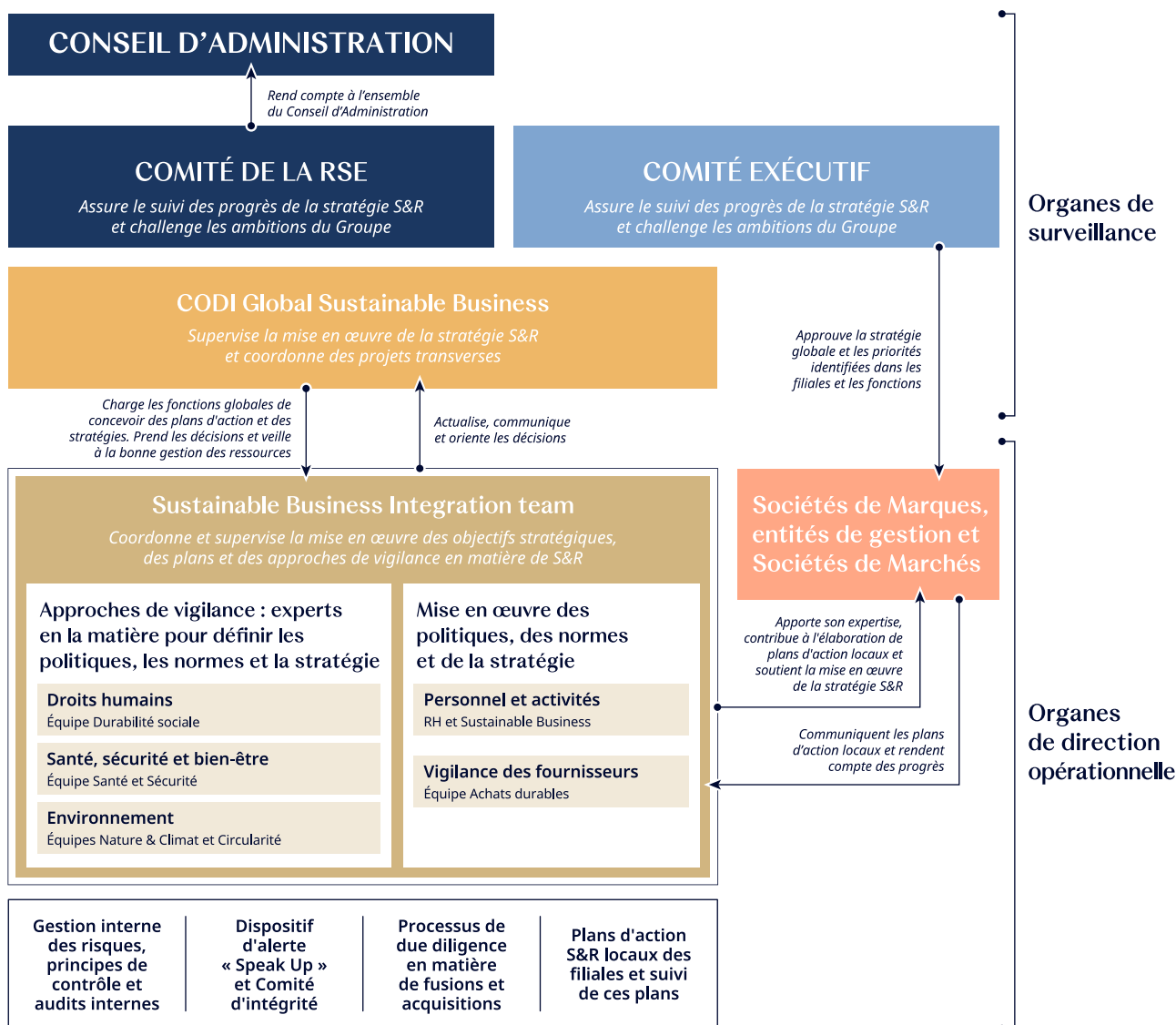
- un dispositif déjà établi de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Le Groupe a commencé à publier son Plan de vigilance en 2017 et l'a mis à jour au cours de l'exercice 2023/24. Ce projet d'actualisation a été piloté par la direction Juridique, avec le soutien de la fonction Global Sustainable Business, et a notamment permis :

- la réalisation d'un nouvel exercice de cartographie des risques, conforme aux exigences de la directive CSRD et en ligne avec l'analyse de double matérialité ; et
- la mise en place d'une gouvernance renforcée, en charge du pilotage du Plan de Vigilance et la garantie de l'efficacité des mesures déployées, conformément aux exigences de la loi sur le devoir de vigilance.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Plan de vigilance a été actualisé et revu à l'échelle du Groupe, avant d'être approuvé par le Comité de vigilance, une nouvelle instance qui représente les directions Sustainable Business, Achats, Juridique mais aussi Santé, Sécurité et Durabilité sociale.

3.8.1.1 Gouvernance



Le Plan de vigilance est un exercice collaboratif mené depuis l'exercice 2024/25 par la fonction Global Sustainable Business, soutenu par la direction Juridique et les différents propriétaires de risques relevant de son champ d'application, à savoir les équipes et directions :

- Santé, Sécurité et Durabilité sociale (au sein des Opérations intégrées) ;
- Ressources Humaines ;
- Juridique (notamment les équipes Corporate et Conformité au niveau du Siège, assistées par les équipes locales) ;
- Nature & Climat et Circularité (au sein des Opérations intégrées) ;
- Achats durables (au sein des Opérations intégrées).

Rôles et responsabilités

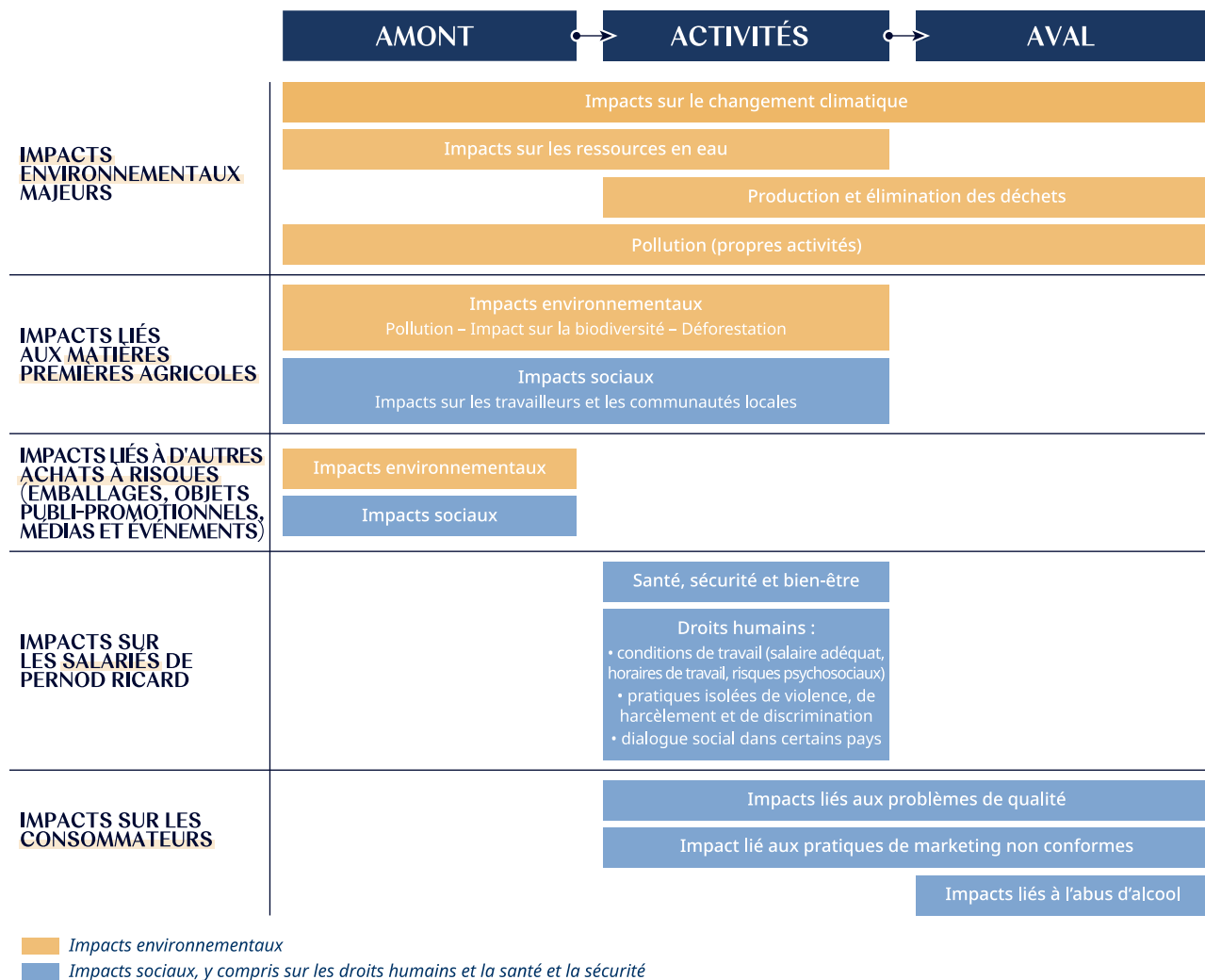
L'équipe Global Sustainable Business est chargée de superviser le Plan de vigilance (de sa rédaction à sa mise à jour). Elle pilote notamment la cartographie des risques, c'est-à-dire qu'elle dirige l'actualisation annuelle ainsi que la revue triennale, en veillant au déploiement du Plan de vigilance global (systèmes de gouvernance et de suivi), en apportant son expertise aux propriétaires de risque et aux filiales, et en organisant le processus d'amélioration continue du devoir de vigilance. Chaque direction propriétaire de risques est responsable de l'identification et de la gestion des risques associés au devoir de vigilance ainsi que de l'allocation des ressources qui y sont également liées.

En outre, ces directions sont également soutenues par les équipes Juridique, Conformité, Audits et Contrôle interne du Groupe, qui contribuent notamment à identifier et à gérer les pratiques à risque et le traitement des alertes.

(Pour plus d'informations, voir la section 3.1.1.1.3 « Gouvernance intégrée de la durabilité »)

3.8.2 Exercice de cartographie des risques liés au devoir de vigilance

Au cours de l'exercice 2023/24, la chaîne de valeur de Pernod Ricard a fait l'objet d'un exercice de cartographie des risques. Les impacts alors identifiés sont applicables à l'exercice 2024/25.



3.8.2.1 Méthodologie de la cartographie des risques

Définition et évaluation des risques bruts

On définit les risques bruts comme tout impact négatif sur les droits humains, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement causé par les activités directes de Pernod Ricard et/ou celles de sa chaîne de valeur, en particulier les fournisseurs avec lesquels le Groupe a noué des relations d'affaires. Le terme « brut » désigne les risques purs, qui ne tiennent donc pas compte des processus internes et/ou d'atténuation mis en œuvre au niveau du Groupe.

Méthodologie d'identification des risques bruts

Pour identifier ses risques bruts, le Groupe a défini une méthodologie qui s'appuie sur deux éléments clés pour l'évaluation :

- la gravité du risque (périmètre, ampleur et caractère potentiellement irréversible des impacts) ; et

- l'évaluation de la probabilité d'occurrence au regard des activités du Groupe.

À noter que les risques bruts relatifs au devoir de vigilance sont alignés sur les impacts matériels négatifs identifiés dans l'analyse de double matérialité du Groupe.

Thèmes

Les thèmes relatifs aux droits humains (y compris la santé et la sécurité) et à l'environnement pris en compte dans le cadre du processus d'identification et de hiérarchisation des risques ont été sélectionnés conformément aux exigences du devoir de vigilance.

Droits humains, santé et sécurité	Environnement
• Le respect des droits humains et des droits fondamentaux au travail des travailleurs ⁽¹⁾ et des salariés ⁽²⁾ : • l'interdiction du travail forcé • l'interdiction du travail des enfants • la non-discrimination • la liberté d'association et de négociation collective • la santé et la sécurité • Des conditions de travail équitables et favorables : salaire décent, horaires de travail, etc. • La protection de la vie privée • Les droits des communautés affectées, notamment les communautés locales (droits fonciers, accès à l'eau et à l'assainissement, etc.)	• Assurer la protection de la biodiversité • Prévenir la dégradation des écosystèmes marins • Réduire la consommation des ressources • Limiter la pollution de l'air, du sol et de l'eau • Gérer les déchets de manière responsable

(1) Les « travailleurs » désignent les personnes impactées par les activités de nos fournisseurs, telles que les sous-traitants ou le personnel externe, les travailleurs agricoles, les ouvriers des usines de co-packing, etc.

(2) Les « salariés » désignent les employés titulaires d'un contrat à long terme (permanent) ou d'un contrat à durée déterminée (non permanent), les travailleurs occasionnels avec un contrat horaire, les apprentis, etc.

3.8.2.2 Résultats de la cartographie des risques bruts

Les risques les plus graves envers les droits humains, la santé et la sécurité, ainsi que l'environnement, qui sont inhérents aux activités de Pernod Ricard (opérations directes ou indirectes définies comme la chaîne de valeur soumise au devoir de vigilance) sont énumérés ci-dessous :

- Environnement :
 - Impact sur le changement climatique, [IRO.001/IRO.004/IRO.005]
 - Risque d'impacts négatifs sur les ressources hydriques, [IRO 031, IRO.032, IRO.033, IRO.044, IRO.093]
 - Pollution liée aux activités des sites industriels, [IRO.015, IRO.018]
 - Production et élimination des déchets, en particulier des emballages, [IRO.055]
 - Matières premières agricoles (approche orientée sur les terroirs),
 - Risques environnementaux : pollution [IRO.017/IRO.022], impact sur la biodiversité [IRO.025], déforestation, risques sociaux : travailleurs et communautés locales (notamment les conditions de vie, l'accès à l'eau et à l'assainissement, les droits fonciers) ; [IRO.095]
- Risques pour la santé et sécurité physiques et mentales des salariés, principalement liés aux processus industriels et à l'exposition lors d'événement où de l'alcool est servi ; [IRO.062, IRO.068]

- Risques d'impacts négatifs sur les droits humains des salariés :
 - Risque de ne pas offrir des conditions de travail équitables et favorables (salaire décent, protection sociale, horaires de travail, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, stress et risques psychosociaux), [IRO.057, IRO.072]
 - Risque de pratiques isolées de discrimination ou de harcèlement, [IRO.065, IRO.074]
 - Risque de non-respect de la liberté d'association ou de dialogue social insuffisant dans certains pays ; [IRO.059]
- Risques d'impacts négatifs sur les consommateurs liés à la qualité des produits ou à la consommation d'alcool ; [IRO.102, IRO.104, IRO.105, IRO.119]
- Risques d'impacts sociaux négatifs sur les travailleurs et les communautés, et d'impacts environnementaux négatifs liés aux fournisseurs en ce qui concerne les activités d'achat du Groupe : emballages (y compris le *co-packing*), matières premières agricoles. [IRO 047, IRO 050, IRO 081, IRO 088, IRO 090]

Pour plus d'informations sur les risques identifiés, voir les IRO correspondants décrits dans l'État de durabilité aux sections ERS associées.

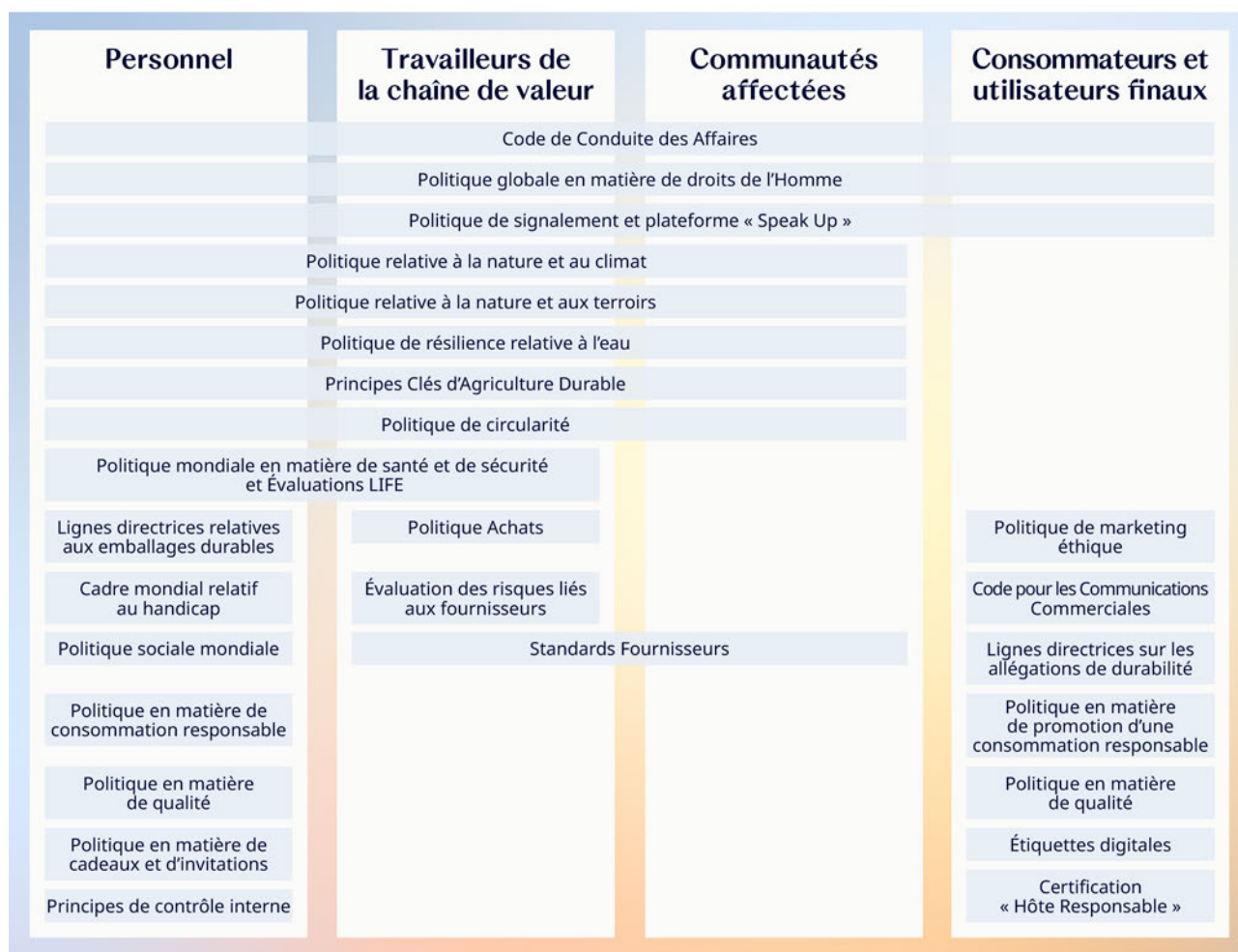
3.8.2.3 Processus d'évaluation de la gestion des risques

Pour évaluer l'efficacité des mesures de gestion des risques existantes, le Groupe a défini les critères suivants : la portée des mesures mises en œuvre, les ressources nécessaires et la gouvernance en place, les mesures préventives (le cas échéant), la mise en place d'un dispositif d'alerte et de mécanismes de contrôle et de suivi.

Grâce à cette méthodologie, le Groupe a identifié un ensemble d'actions échelonnées avec des priorités définies pour chaque risque (pour plus d'informations, voir la section « État de durabilité »).

3.8.3 Gestion des risques et mesures d'atténuation

Cette section reprend les réponses apportées par le Groupe pour gérer les risques identifiés (politiques, processus, mesures de surveillance, etc.), les progrès réalisés au cours de l'exercice 2024/25 et les perspectives pour l'exercice 2025/26. Pour plus d'informations sur ces initiatives, voir les sections correspondantes de l'État de durabilité.



3.8.3.1 Environnement

La stratégie de gestion des risques environnementaux du Groupe est pilotée et coordonnée par l'équipe Global Sustainable Business qui est chargée de fixer des objectifs communs, de surveiller les performances du Groupe et de diffuser des lignes directrices, y compris les exigences minimales de Pernod Ricard, dans l'ensemble des filiales.

Toutes les filiales et tous les sites du Groupe doivent respecter ses lignes directrices environnementales, notamment (i) le signalement au Siège de tout incident local ou cas de non-

conformité, (ii) l'évaluation des risques à long terme, et (iii) l'identification de moyens de réduire leur impact sur l'environnement. Les sites de production sont également tenus d'obtenir la certification ISO 14001 pour leurs systèmes de management environnemental.

(Pour plus d'information, voir la section 3.2.2.1 « Introduction » [ESRS E2] de l'État de durabilité)

Préservation de l'eau

L'eau est une composante essentielle des produits développés par Pernod Ricard. De l'irrigation des cultures à la transformation des matières premières, en passant par les opérations de distillerie, l'assemblage des eaux-de-vie et la formulation des produits, l'eau est utilisée à chaque étape du cycle de vie des produits.

Au cours de l'exercice considéré, Pernod Ricard a formalisé sa politique de gestion responsable de l'eau, en partie dédiée à la gestion de la disponibilité de l'eau. Elle s'articule autour de quatre ambitions complémentaires :

- comprendre et mesurer avec précision notre consommation d'eau, en (i) comprenant les flux d'eau au sein de nos activités directes ainsi que ceux liés à notre chaîne de valeur en amont, et (ii) en mesurant notre utilisation de l'eau ;
- comprendre et contrôler les vulnérabilités des bassins versants ;
- réduire les prélèvements et adapter la consommation aux vulnérabilités locales ; et
- réapprovisionner en eau les zones exposées à un stress hydrique.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Formalisation de la politique mondiale de gestion responsable de l'eau
- Mise à jour de la cartographie détaillée des prélèvements d'eau pour les activités en amont
- Évaluation de l'empreinte hydrique de notre approvisionnement en amont, en matières agricoles et en emballages, conformément au cadre SBTn
- Identification des zones sensibles exposées à un stress hydrique

PRÉVISIONS 2025/26 ET AU-DELÀ :

- Déploiement et mise en œuvre de la politique mondiale de gestion responsable de l'eau au sein des filiales qui a récemment été publiée
- Élaboration de cartes détaillées des flux d'eau pour chacun des sites industriels
- Mise en œuvre de projets d'économie d'eau dans nos sites de production
- Élaboration de lignes directrices visant à atténuer les risques liés à la rareté de l'eau et adaptation des activités de production dans l'ensemble des sites industriels pour les zones exposées à un stress hydrique élevé
(Pour plus d'informations, voir la section 3.2.3.3.2.2 « Gestion de la disponibilité de l'eau »)

Gestion des déchets

Chez Pernod Ricard, nos activités ont un impact sur l'environnement tout au long du cycle de vie de nos produits depuis leur conception jusqu'à leur élimination après consommation.

Nous nous approvisionnons principalement en emballages composés de verre et de carton, qui représentent plus de 95 % du poids total de nos produits. Les emballages plastiques, quant à eux, ne représentent qu'une part infime, moins de 1 %, des emballages primaires. À chaque phase de production, et tout particulièrement lors de la conception, le Groupe met en place des actions concrètes pour limiter ses impacts environnementaux et réduire les déchets en fin de vie. Ces mesures sont formalisées à travers deux documents principaux : (i) la politique de circularité, et (ii) la politique d'emballage du Groupe. Toutes deux s'appuient sur le modèle des « 5R » : Repenser, Réduire, Réutiliser, Recycler et Respecter. Ces principes se traduisent par des actions concrètes : optimiser la conception des produits et des emballages pour limiter l'utilisation des ressources, accroître

l'utilisation de matières recyclées, de sous-produits et de ressources renouvelables, concevoir des emballages recyclables, et développer des solutions innovantes pour explorer des alternatives aux produits et matériaux d'emballage actuels. Cette démarche s'étend également nos activités de fabrication, où nous cherchons à réduire la consommation de ressources et la production de déchets. Elle englobe aussi la distribution et la fin de vie de nos produits, pour lesquelles nous développons des modèles de réutilisation et soutenons les initiatives locales de recyclage du verre.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Formalisation de la politique de circularité
- Déploiement des nouvelles lignes directrices du Groupe en matière d'emballages responsables, accompagnées de formations et d'ateliers dédiés pour les équipes
- Réalisation d'une cartographie des déchets mis en décharge

PRÉVISIONS 2025/26 ET AU-DELÀ :

- Mise en conformité avec la politique d'emballage du Groupe
- Déploiement de la politique de circularité au sein des filiales
- Renforcement des modèles de réutilisation à l'échelle mondiale
- Étude de valorisation des sous-produits pour la production de biogaz
- (Pour plus d'informations, voir la section 3.2.5.2 « Politique de circularité ».)

Pollution liée aux activités industrielles propres du Groupe

Pernod Ricard met en œuvre des mesures concrètes pour limiter l'impact environnemental direct de ses activités industrielles, en particulier en matière de pollution de l'air, de l'eau, des sols, des organismes vivants et des ressources alimentaires. Ces actions s'inscrivent dans le cadre des politiques du Groupe relatives à la nature, aux terroirs et à l'eau. Elles consistent notamment à : identifier et suivre les polluants émis par nos propres activités, réduire les sources de pollution à la source, et prévenir les incidents environnementaux associés.

Une attention particulière est portée à la qualité de l'eau, ressource essentielle à la fois pour la sécurité et la qualité de nos produits, mais aussi pour la préservation des écosystèmes, la santé publique et la stabilité économique des communautés locales. En complément des pratiques responsables déjà en place, le Groupe a également déployé des techniques spécifiques de prévention de la corrosion des équipements, afin de limiter les risques de pollution associés.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Première évaluation, guidée par le cadre *Science Based Targets for Nature* (SBTn), pour identifier les bassins versants présentant des charges polluantes significatives
- Mise en place d'un système d'enregistrement des incidents environnementaux, couvrant à la fois les sites industriels du Groupe et les activités agricoles

PRÉVISIONS 2025/26 ET AU-DELÀ :

- Finalisation de la formalisation du processus de suivi des polluants pertinents, mis en œuvre à la fois sur les sites industriels et dans le cadre des activités agricoles (pour plus d'informations, voir les sections 3.2.3.3.2 « Stratégie en matière d'eau et gestion des IRO liés » et 3.2.2.2 « Stratégie en matière de pollution et gestion des IRO liés »)

Pernod Ricard met en œuvre des actions concrètes pour préserver l'ensemble des terroirs. Le Groupe s'engage à développer et à appliquer des mesures destinées à atténuer les impacts environnementaux de ses activités ainsi que les risques associés. Tous les sites assurent un suivi continu des dommages, événements ou incidents environnementaux susceptibles d'être causés par les opérations industrielles. Cette surveillance permet de mieux comprendre les impacts locaux et d'identifier les mesures correctives à mettre en œuvre. Par exemple, si un dépassement des seuils de polluants dangereux définis dans la politique du Groupe est constaté, le site concerné doit immédiatement déployer un plan d'action correctif, dont la mise en œuvre est régulièrement contrôlée. Chaque incident fait l'objet d'un rapport transmis aux équipes du Siège (notamment à l'équipe de fabrication, avec le soutien de l'équipe Nature & Climat) afin d'évaluer la nécessité de mesures complémentaires à l'échelle du Groupe.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Formalisation d'un système de référencement des incidents environnementaux, couvrant à la fois les sites industriels du Groupe et les activités agricoles

PRÉVISIONS 2025/26 ET AU-DELÀ :

- Identification des polluants potentiels liés aux activités industrielles de l'ensemble des sites, accompagnée de la mise en place d'un système de surveillance dédié

Impacts du changement climatique

Le changement climatique représente un risque majeur pour Pernod Ricard, dont l'activité dépend fortement des matières premières agricoles, essentielles à la qualité et aux rendements de ses produits. Par ailleurs, Pernod Ricard contribue lui-même au changement climatique par ses émissions, générées à différents niveaux :

- 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 GES (scope 2) ;
- indirectement, au travers des activités amont et aval (matières premières agricoles, emballages, logistique, etc.) (scope 3).

Au cours de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a formalisé sa Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » qui vise à contribuer à la lutte contre le changement climatique en promouvant l'efficacité énergétique et l'utilisation d'énergies renouvelables. En mai 2024, la SBTi a validé une nouvelle série d'objectifs zéro émission nette en ligne avec la trajectoire de 1,5 °C conformément à la recommandation de fixer des objectifs FLAG (Forest, Land and Agriculture). Le Groupe s'est ainsi engagé sur les objectifs suivants :

- À court terme : réduction de 54 % des émissions absolues des scopes 1 et 2 d'ici l'exercice 2029/30, par rapport à l'exercice de référence 2021/22 ; réduction de 30,3 % des émissions absolues FLAG des scopes 1 et 3 et réduction de 25 % des émissions absolues non-FLAG du scope 3 (achats de biens et services, transport et distribution en amont).
- À long terme : réduction de 90 % des émissions absolues des scopes 1 et 2, ainsi que des émissions non-FLAG du scope 1, d'ici l'exercice 2049/50, par rapport à l'exercice de référence 2021/22. réduction de 72 % des émissions absolues FLAG des scopes 1 et 3, d'ici à l'exercice 2049/50.

Une feuille de route de décarbonation a été définie pour l'ensemble des sites de production du Groupe, pour les scopes 1 et 2. Elle s'appuie sur des projets d'investissement et sur des initiatives en matière d'énergie renouvelable mis en œuvre dans les principales distilleries de Pernod Ricard. S'agissant du scope 3, le Groupe collabore étroitement avec ses principaux fournisseurs dans une logique de partenariat durable, afin d'accélérer leurs trajectoires de décarbonation, notamment à travers la co-construction de feuilles de route et la réalisation de projets pilotes en agriculture régénérative, emballages durables et logistique.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Formalisation de la politique mondiale relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »
- Formalisation et approbation au niveau du Comité Exécutif du plan de transition de Pernod Ricard
- Identification des points critiques et définition des feuilles de route mondiales de décarbonation

PRÉVISIONS 2025/26 ET AU-DELÀ :

- Réactualisation des émissions SBTi selon les dernières évolutions des méthodologies et des périmètres
- Poursuite de l'évaluation et de l'ajustement des futurs investissements stratégiques en matière de décarbonation
- Mise en œuvre du plan de transition, axée sur notre stratégie d'atténuation et d'adaptation

(Pour plus d'informations, voir les sections 3.2.1.3.1 « Plan de transition » et 3.2.1.4.2 « Suivi du changement climatique et actions associées »).

Gestion du risque d'impacts négatifs liés aux matières premières agricoles (terroirs)

Pernod Ricard produit et source plus de 100 ingrédients d'origine naturelle provenant d'environ 60 pays. Chacun de ces ingrédients est cultivé dans un terroir façonné par ses caractéristiques uniques en matière de climat, de type de sols, d'écosystèmes et de savoir-faire propre aux différentes populations et communautés locales. Les produits du Groupe représentent plus de 350 terroirs à travers le monde.

Le Groupe a élaboré une Politique relative à la nature et aux terroirs qui vise ses activités agricoles directes et indirectes. Cette politique vise à approvisionner et produire des matières premières agricoles de manière durable, à promouvoir des pratiques agricoles régénératrices, ainsi qu'à préserver et restaurer la biodiversité et les écosystèmes au sein des terroirs.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Formalisation de la politique mondiale relative à la nature et aux terroirs
- Évaluation de l'impact sur la nature des matières agricoles en amont, selon le cadre SBTn
- Identification des points critiques et définition des feuilles de route de mise en œuvre

PRÉVISIONS 2025/26 ET AU-DELÀ :

- Déploiement local de la feuille de route pour l'agriculture régénérative
- Mise en œuvre de mesures ciblées auprès de certains fournisseurs afin d'augmenter les volumes de matières premières agricoles issues de sources durables

Elle prévoit notamment la mise en place de dispositifs de traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement, l'identification des risques environnementaux et sociaux liés aux terroirs. Risques environnementaux : biodiversité, changement d'affectation des terres (notamment la déforestation), santé des sols, pollution, changement climatique, gestion des déchets, disponibilité et qualité de l'eau. Risques sociaux : santé et sécurité, discrimination, travail des enfants, travail forcé, rémunération, liberté d'association, vitalité des communautés, droits fonciers et défenseurs des droits humains. Des actions d'atténuation sont définies en réponse à ces risques, telles que l'adoption de standards de certification, la mise en œuvre de programmes spécifiques ou l'intégration de clauses contractuelles.

Depuis 2023, 100 % des matières premières agricoles clés du Groupe sont couvertes par cette analyse des risques, réalisée à l'aide de l'outil de cartographie des risques terroirs développé par les experts internes.

(Pour plus d'informations, voir les sections 3.2.4.3.2 « Préservation de nos terroirs – Activités agricoles », 3.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur » et 3.3.3 « Communautés affectées »).

Lutte contre la déforestation

Afin de se conformer au règlement européen relatif aux produits exempts de déforestation et aux engagements pris dans le cadre de la SBTi, Pernod Ricard révisé actuellement ses politiques et lignes directrices « Zéro déforestation » afin de garantir que les produits achetés ne contribuent ni à la déforestation ni à la conversion d'autres écosystèmes naturels d'ici la fin de l'exercice 2025. Cette vérification supplémentaire porte sur les produits à base de bois, la canne à sucre, l'agave, le café, le cacao, le caoutchouc et le cuir.

La « déforestation » désigne toute perte de forêt naturelle résultant (i) d'une conversion à des fins agricoles ou à d'autres usages non forestiers, (ii) d'une conversion en plantation forestière, ou (iii) d'une dégradation sévère et durable, telle que définie par l'Initiative de l'Accountability Framework.

L'objectif principal est de traiter et d'atténuer tous les risques identifiés dans la cartographie des terroirs, en veillant à ce que nos matières premières soient issues de sources durables.

Les mesures d'atténuation s'appuient sur plusieurs référentiels :

- le Guide de l'approvisionnement durable ;
- les lignes directrices « Zéro déforestation » (à paraître pour l'exercice 2025/26) ; et
- l'évaluation comparative des référentiels de certification.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Dans le cadre de notre cartographie des risques des terroirs, nous menons une analyse initiale des risques de déforestation afin d'identifier les zones où nos approvisionnements agricoles pourraient être associés à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes naturels. À ce jour, tous nos terroirs prioritaires ont fait l'objet d'une évaluation. Lorsqu'un risque de déforestation est identifié, nous exigeons qu'une certification atteste que la culture concernée ne contribue pas à la déforestation.

PLAN POUR L'EXERCICE 2025/26 :

- Mise à jour de la Politique de lutte contre la déforestation
- Nouveau protocole anti-déforestation qui comprend un reporting spécifique au Règlement de l'Union européenne sur la déforestation

3.8.3.2 Gestion du risque d'impacts sur la santé et la sécurité des salariés

Pernod Ricard a adopté une approche globale de la santé et de la sécurité, couvrant l'ensemble des dimensions de la santé physique et mentale de ses salariés. Cette démarche s'applique à tous les salariés du Groupe, qu'ils travaillent sur un site de production, dans les bureaux ou en tant que représentants commerciaux.

Elle prend les formes suivantes :

- adoption d'une politique Groupe de santé et de sécurité intitulée « Taking Care of Each Other », publiée en 2019 et actualisée au cours de l'exercice 2024/2025, qui s'articule autour de trois priorités stratégiques : la culture, le leadership et la performance ;
- mise en œuvre régulière de mesures de prévention, fondée sur une auto-évaluation des pratiques locales, tant sur les sites industriels que non industriels ;
- définition d'exigences LIFE, couvrant un large éventail d'activités à haut risque sur les sites industriels et non industriels ; lancement d'un programme d'évaluation LIFE par des tiers, actuellement en cours. Tous les domaines d'amélioration identifiés doivent faire l'objet d'un plan d'action détaillé, suivi régulièrement avec l'équipe Santé et Sécurité du Siège dans le cadre du cycle LIFE ;
- déploiement de formations et d'un réseau de Health and Safety Champions, appuyés par le kit pédagogique « Care Tool Box » ;
- obtention d'une certification Qualité-Sécurité-Environnement adaptée à chaque site industriel ;

mise en place d'une formation en ligne sur l'alcool et la consommation responsable, obligatoire pour tous les collaborateurs du Groupe.

Pour plus d'informations, voir les sections 3.3.1.3.2 « Taking Care of Each Other », 3.3.1.3.1.2 « Promouvoir notre culture de l'apprentissage », et 3.3.4.4.2.3.2 « Ventes responsables ».

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Mise à jour de la Politique Groupe en matière de santé et de sécurité
- Lancement de nouveaux modules de formation en ligne sur la santé et la sécurité
- Lancement de l'initiative « Stop, Think, Act »

PRÉVISIONS 2025/26 ET AU-DELÀ :

- Actualisation de notre stratégie santé et sécurité dans le cadre de la « Vision zéro »
- Développement d'un cadre mondial dédié à la gestion des prestataires, conçu pour renforcer les exigences en matière de santé et sécurité tout au long du cycle de gestion des prestataires, depuis la phase de préqualification jusqu'à la finalisation des projets
- Mise en œuvre d'une feuille de route pour la sécurité routière

3.8.3.3 Gestion du risque d'impacts négatifs sur les droits humains des collaborateurs

Pernod Ricard a adopté sa Politique en matière de droits de l'Homme en 2019, affirmant son engagement à respecter les droits humains tout au long de sa chaîne de valeur. Concernant les droits des salariés, une première analyse des pratiques menée en 2021 a permis de mobiliser la communauté des ressources humaines autour de ces enjeux et de définir des priorités par filiale, notamment en matière de santé et sécurité, de lutte contre la discrimination, et de promotion de l'égalité des chances.

Cette approche sociale globale comprend les actions suivantes :

- mise en œuvre de la Politique sociale Groupe, incluant des engagements en faveur de la convivialité pour tous, de l'égalité des chances, de l'inclusion des personnes en situation de handicap, et de la lutte contre la discrimination et les biais inconscients (pour plus d'informations, voir la section 3.3.1.3.1.1 « Développer nos talents dans un environnement de travail convivial et équitable ») ;
- déploiement de mesures relatives à la rémunération et à la protection sociale des salariés (voir la section 3.3.1.3.1.3 « Offrir une rémunération et des avantages équitables ») ;
- renforcement du dialogue social (voir les sections 3.3.1.3.1.4 « Promouvoir un dialogue social ouvert et constructif » et 3.3.1.4 « Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts ») ;
- mise en place de mesures de prévention contre la violence, le harcèlement (voir la section 3.3.1.3.1.5 « Mesures de lutte contre la violence, le harcèlement et d'autres violations graves des droits humains »).

Pernod Ricard organise régulièrement des enquêtes d'engagement (« I Say »), permettant aux salariés de s'exprimer sur leurs conditions de travail et de contribuer à l'élaboration de plans d'action ciblés. Les enquêtes « I Say » révèlent un niveau d'engagement très élevé au sein des équipes. Une enquête *pulse* sur le bien-être a également été menée, afin de recueillir des feedbacks plus approfondis sur des sujets tels que la perception

de l'équilibre vie professionnelle-vie privée et la gestion du stress. (Pour en savoir plus, voir la section 3.4.1.1 Culture d'entreprise).

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Conception et déploiement au Siège d'un Lab GenAI pour les ressources humaines à l'échelle mondiale
- Conception du cadre mondial relatif au handicap et campagne mondiale de sensibilisation
- Réalisation de l'analyse annuelle de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes ⁽¹⁾
- Évaluation de l'écart entre la rémunération des salariés et le salaire adéquat
- Formalisation d'une Politique sociale Groupe fondée sur les processus existants
- Amélioration des *Security Incident Reporting guidelines* du Groupe (lignes directrices relatives au reporting des incidents liés à la sécurité), de l'outil de signalement, ainsi que des processus existants par les équipes Droits humains et Sécurité afin d'inclure les incidents et les amendes, pénalités ou compensations connexes impliquant des questions de discrimination, de violence et de harcèlement ainsi que toute autre question relative aux droits humains, y compris le travail forcé et le travail des enfants

PRÉVISIONS 2025/26 ET AU-DELÀ :

- Définition du salaire décent par Pernod Ricard et lancement des premières évaluations
- Intégration des engagements clés de la politique sociale dans les processus de ressources humaines à l'échelle de tous les pays
- Mise en œuvre du reporting global des incidents sociaux et relatifs aux droits humains

3.8.3.4 Gestion du risque d'impacts négatifs sur les consommateurs

Le Groupe déploie une stratégie de consommation responsable et de marketing éthique, visant à promouvoir la modération et à limiter les usages à risque de l'alcool. Pilotée par le département des Affaires Publiques, cette stratégie est mise en œuvre à l'échelle du Groupe grâce à l'implication coordonnée des réseaux S&R, Marketing et Affaires Publiques.

Elle s'articule autour des axes suivants :

- informer les consommateurs sur la composition des produits et les risques potentiels pour la santé liés à la consommation d'alcool, notamment via l'étiquetage numérique ;
- garantir des pratiques éthiques en matière de marketing et de vente, en intégrant des dispositifs de formation et de supervision, notamment pour les ventes en ligne ;

- déployer des campagnes de sensibilisation portées par les marques stratégiques, encourageant des comportements responsables ;
- mettre en place des initiatives de prévention à fort impact, visant à promouvoir la modération et à réduire les usages nocifs ;
- collaborer avec le secteur de l'hôtellerie et de la restauration – y compris les Maisons de Marques du Groupe – afin de promouvoir un service responsable.

(Pour plus d'informations, voir les sections 3.3.4.4.2. « Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques » et 3.3.4.4.3 « Promouvoir une consommation responsable »)

⁽¹⁾ Objectif lié au plan d'intéressement à long terme, les décisions liées aux talents et à la rémunération sont basées sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises.

Pernod Ricard a défini une Politique qualité Groupe reposant sur une vision de l'excellence, dont l'ambition est de ravir ses consommateurs et ses clients, partout et en toutes circonstances (« Delighting consumers and customers always, everywhere »). Cette politique intègre également la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs. Pour garantir cette protection, le Groupe s'appuie sur les leviers suivants :

- une gestion rigoureuse des risques, avec une évaluation systématique de chaque étape de fabrication selon la méthode HACCP ⁽¹⁾ ; un programme d'analyses produit (Product Analytical Screening Program) assurant un contrôle régulier de la sécurité alimentaire ;
- la mise en place de certifications externes en matière de gestion de la sécurité alimentaire ; un dispositif structuré de traitement et de suivi des réclamations qualité émanant des consommateurs et des clients. Par ailleurs, le Groupe veille à ce que l'ensemble de ses entités soit pleinement préparé à faire face à une éventuelle crise qualité, conformément aux normes de Pernod Ricard.

(Pour plus d'informations, voir la section 3.3.4.4.1 « Fournir des produits de la plus haute qualité »).

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Adoption d'une Politique qualité Groupe
- Adoption d'une Politique Groupe en matière de consommation responsable
- Adoption d'une politique basée sur les pratiques de vente et de marketing éthiques
- Mise en place de logos et d'étiquettes digitales en faveur d'une consommation responsable dans l'ensemble du portefeuille du Groupe
- Déploiement d'initiatives de prévention par le biais des canaux de communication de l'entreprise et de la marque
- Intégration des pratiques de service responsable dans les Maisons de Marque du Groupe

3.8.3.5 Gestion du risque d'impacts négatifs liés aux autres achats du Groupe

Le programme de Pernod Ricard en matière d'achats durables est soutenu par le Directeur Général des Achats et une équipe chargée de développer et de mettre en œuvre le « Sustainable Procurement Programme » (programme d'achats durables) dans l'ensemble du Groupe pour les fournisseurs de rang 1.

Renforcé en 2025, ce programme intègre un devoir de vigilance élargi, visant à maîtriser les risques identifiés, notamment ceux couverts par la loi relative au devoir de vigilance. Il cible en priorité les sous-traitants et fournisseurs de rang 1 opérant dans des catégories identifiées comme sensibles pour le Groupe : emballage, *co-packing*, matières premières, objets publi-promotionnels et médias.

Au cours de l'exercice 2024/25, cette version amendée du processus a été partagée avec les équipes afin de garantir que (i) les diligences nécessaires soient réalisées avant toute contractualisation avec un nouveau tiers et (ii) que toute relation contractuelle fasse l'objet d'une évaluation régulière.

Le programme d'achats durables comprend des actions réalisées dans le cadre du devoir de vigilance en lien avec les risques ESG identifiés tout au long du processus d'achat, notamment :

- la réalisation d'une « évaluation de résilience » menée sur une sélection de fournisseurs, permettant d'identifier les risques ESG. Cette évaluation est intégrée à l'outil de *due diligence* du Groupe envers les tiers, « Partner Up »). Cette évaluation de la résilience des fournisseurs repose sur un système automatisé de questionnaires de calcul des risques, prenant en compte notamment le secteur d'activité et la localisation géographique de l'entité ou du site de production. Lorsqu'un fournisseur est identifié comme présentant un risque, un questionnaire complémentaire lui est adressé afin d'affiner l'évaluation du

risque. Si le niveau de risque est jugé ÉLEVÉ, un audit est déclenché, selon la catégorie du fournisseur (EcoVadis pour les objets publi-promotionnels et les médias et audit SMETA pour les emballages, les matières premières et le *co-packing*) ;

- l'intégration systématique des Standards Fournisseurs, qui formalisent les engagements du Groupe, aux contrats et aux Conditions Générales ;
- la définition de plan d'actions correctives pour les fournisseurs à risque, avec un suivi assuré à la fois localement et par le Siège ;
- la mise à disposition du dispositif d'alerte « Speak-up », accessible à tous.

Ce processus a été déployé de manière progressive et couvre actuellement les matières sèches (emballages et *co-packing*), les matières premières, ainsi que les objets publi-promotionnels et les médias. D'autres catégories sont appelées à être intégrées à moyen terme.

Le pilotage est assuré par l'équipe Achats durables basée au Siège, en étroite coordination avec les équipes S&R, Éthique et Conformité, et Achats.

Afin de garantir un déploiement efficace au niveau local, une communauté de *Sustainable Procurement Champions* a été constituée au sein des filiales du Groupe. Ces interlocuteurs clés ont été formés pour accompagner la mise en œuvre du programme en lien direct avec l'équipe centrale.

(Pour plus d'informations, voir les sections 3.3.2 « Travailleurs dans la chaîne de valeur » et 3.4.4.2.3.3 « Processus d'achats durables »).

⁽¹⁾ Méthode hazard analysis critical control point (HACCP).

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25 :

- Lancement du nouveau programme d'achats durables
 - Lancement de la plateforme interne « Partner Up 2.0 » dédiée au processus de *due diligence* à l'égard des tiers
 - Mise à jour du processus d'évaluation des fournisseurs
 - Intégration des Standards Fournisseurs dans les contrats
- Réalisation d'audits SMETA pour les *co-packers* en Inde
- Les *Sustainable Procurement Champions* des filiales sont responsables du soutien à la mise en œuvre du programme, du pilotage de la gestion des risques des fournisseurs locaux et de la sensibilisation et mobilisation des parties prenantes
- Mise à jour des Standards Fournisseurs afin d'inclure notamment le nouveau programme d'achats durables
- Lancement d'une Étude d'impacts en matière de droits humains au niveau de l'entreprise, centrée sur une sélection de matières premières dans les activités amont du Groupe, conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme

- Lancement de « I Grow Procurement Academy », une initiative sur trois ans pensée pour améliorer les compétences au sein de la fonction Achats. Dans le cadre du programme d'initiation, le Groupe a mis au point un module spécifique intitulé « Sustainable Procurement Deep Dive – Social Sustainability », qui explore les principaux enjeux de l'approvisionnement et des droits humains. Ce module fera l'objet d'améliorations complémentaires

PRÉVISIONS 2025/26 ET AU-DELÀ :

- Déploiement de nouvelles évaluations via « Partner Up 2.0 » pour les fournisseurs locaux : élaboration d'un plan de sensibilisation et de formation visant à renforcer les compétences des fonctions directement impliquées dans la gestion des enjeux de durabilité, notamment les *Sustainable Procurement Champions*
- Publication et intégration des conclusions de l'Étude d'impact en matière des droits humains menée au niveau de l'entreprise sur les activités amont du Groupe, dans la stratégie d'achats durables

3.8.4 Mécanisme d'alerte et de signalement

Pernod Ricard encourage une culture de confiance, d'ouverture et de transparence, dans laquelle tous les collaborateurs et parties prenantes peuvent exprimer sans crainte leurs préoccupations sur les activités du Groupe. Le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard comprend une politique de signalement, qui appelle l'ensemble des 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 ce Code, 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 en ligne ou par téléphone 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et en plusieurs langues. Tout signalement réputé être effectué de bonne foi peut faire l'objet d'une enquête après une évaluation préalable du Comité d'intégrité. L'adresse du site figure sur l'intranet, dans le Code de Conduite des Affaires et sur le site Internet de Pernod Ricard : <https://speakup.pernod-ricard.com>.

Si les allégations s'avèrent fondées, des mesures d'atténuation et/ou de remédiation et/ou le recours à des mesures disciplinaires seront mis en place à l'encontre de la personne mise en cause. Pernod Ricard applique en outre une politique de tolérance zéro à l'égard des représailles contre toute personne ayant, de bonne foi, effectué un signalement (d'un comportement inapproprié par exemple) ou apporté son aide à une enquête.

En 2022, dans le cadre de la révision des règles internes du Groupe et du renforcement du Code de Conduite des Affaires, une section dédiée à la ligne d'alerte « Speak Up » a été créée et la politique a été ajoutée. Afin de s'assurer que les documents et les processus sont complets et efficaces, les modifications ont été présentées aux représentants du personnel des filiales françaises lors de sessions dédiées.

3.8.5 Systèmes de suivi et de mesure des performances

Le suivi global du plan de vigilance et de la cartographie des risques est assuré par la gouvernance décrite précédemment. Le suivi des mesures d'atténuation et de gestion des risques est réalisé par les directions propriétaires, via les dispositifs dédiés décrits précédemment pour chaque risque. Le reporting relatif à la mise en œuvre effective du plan de vigilance est composé des mesures déployées au cours de l'exercice 2024/25, telles que décrites dans les encadrés de chaque section de risque, ainsi que sur les indicateurs de performance suivants:

Thème	Sujets	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Environnement	Émissions de GES	- Émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 2 : 233 129 tCO₂e - Émissions de GES FLAG des scopes 1 et 3 : 1 321 724 tCO₂e - Émissions non-FLAG du scope 3 : 1 753 651 tCO₂e - Émissions totales de GES des sites de production (<i>market-based</i>) des scopes 1 et 2 : 208 027 tCO₂e - Part de sites de production certifiés ISO 14001 : 84 %	- Émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 2 : 189 530 tCO₂e - Émissions de GES FLAG des scopes 1 et 3 : 1 305 174 tCO₂e - Émissions de GES non-FLAG du scope 3 : 1 734 555 tCO₂e - Émissions totales de GES des scopes 1 et 2 des sites de production (<i>market-based</i>) : 173 731 tCO₂e - Part de sites de production certifiés ISO 14001 : 85 %
	Énergie	- Part d'électricité renouvelable approvisionnée : 91 % - Intensité énergétique (consommation totale d'énergie par unité de production) : 5,6 MWh/kLPA	- Part d'électricité renouvelable approvisionnée : 100 % - Intensité énergétique (consommation totale d'énergie par unité de production) : 5,5 MWh/kLPA
	Circularité	- Part des emballages recyclables, réutilisables ou compostables : 99 % - Part des cartons et papiers certifiés selon des normes assurant une gestion forestière durable : 74 % - Part de contenu recyclé post-consommation dans le verre : 37 % - Part de contenu recyclé post-consommation dans les bouteilles en PET : 20 % - Réduction du poids des plastiques vierges : 29 % - Pourcentage de matières biologiques issues de sources durables : 65 %	- Part des emballages recyclables, réutilisables ou compostables : 99 % - Part des cartons et papiers certifiés selon des normes assurant une gestion forestière durable : 98 % - Contenu recyclé post-consommation (verre) : 40 % - Contenu recyclé post-consommation (contenants en PET) : 21 % - Réduction du poids du contenu en plastique vierge : -32 % - Pourcentage de matières biologiques issues de sources durables : 69 %
	Gestion de l'eau	- Intensité de consommation d'eau (par unité d'alcool distillé) : 21,6 m³/kLAA - Volume d'eau utilisé pour l'irrigation des vignobles : 10 770 583 m³ - Prélèvements d'eau : 37 599 618 m³ - Rejets d'eaux usées : 25 629 830 m³ - Ratio d'intensité hydrique : 1 030 m³/€m - Taux de recharge des bassins versants (sites de production et <i>co-packers</i> dédiés implantés dans des zones à risque élevé) : 74 %	- Intensité de consommation d'eau (par unité d'alcool distillé) : 21,2 m³/kLAA - Volume d'eau utilisé pour l'irrigation des vignobles : 10 788 414 m³ - Prélèvements d'eau : 34 108 992 m³ - Rejets d'eaux usées : 22 204 125 m³ - Ratio d'intensité hydrique : 1 085 m³/€m - Taux de recharge des bassins versants (sites de production et <i>co-packers</i> dédiés implantés dans des zones à risque élevé) : 68 %
	Gestion des déchets des opérations	- Déchets mis en décharge au niveau de la production : 227 t - Quantité totale de sous-produits organiques : 114 366 t - Pourcentage de déchets recyclés : 93 % NB : Les données de l'exercice 2023/24 ne sont pas comparables avec les performances de l'exercice 2024/25 en raison des ajustements liés à la CSRD	- Déchets envoyés en décharge au niveau de la production : 164 t - Quantité totale de sous-produits organiques : 1 028 642 t - Total des déchets générés : 1 098 265 t - Quantité totale de déchets non dangereux : 1 096,486 t - Quantité totale de déchets dangereux : 1 779 t - Quantité totale de déchets non recyclés et non valorisés : 2 813 t - Pourcentage de déchets recyclés ou valorisés : 99,7 %
Nature	Terroirs	- Part des matières premières clés agricoles utilisées couvertes par la cartographie des risques : 100 % - Part des matières premières clés achetées de manière durable (en valeur d'achat) : 39 % - Nombre d'agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés (en cumulé depuis l'exercice 2019/20) : plus de 11 000	- Part des matières premières clés agricoles utilisées couvertes par la cartographie des risques : 100 % - Part des matières premières clés achetées de manière durable (en valeur d'achat) : 39 % - Nombre d'agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés : plus de 11 000
Santé et sécurité	Santé et sécurité au travail	- Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail pour les salariés et intérimaires : 44 - Taux de fréquence (<i>heures travaillées x 1 000 000</i>) : 1,11 - Taux de gravité (<i>heures travaillées x 1 000 000</i>) : 30,15 - Nombre de décès : 0 - Part des sites de production certifiés OHSAS 18001/ISO 45001 : 84 %	- Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail pour les salariés et intérimaires : 33 - Taux de fréquence (<i>heures travaillées x 1 000 000</i>) : 0,87 - Taux de gravité (<i>heures travaillées x 1 000 000</i>) : 39,93 - Nombre de décès : 0 - Part des sites de production certifiés OHSAS 18001/ISO 45001 : 80 %

Thème	Sujets	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25
Ressources humaines	Égalité des chances	- Écart salarial entre les femmes et les hommes (données <i>ajusté</i>) : 1,6 - Part des femmes dans le Top Management (<i>tranche C et au-delà</i>) : 38 % - Part de femmes dans les effectifs du Groupe : 40 % - Part de femmes parmi les cadres intermédiaires : 48 %	- Écart salarial entre les femmes et les hommes (données ajustées) : 1,6 - Part des femmes dans le Top Management (<i>tranche C et au-delà</i>) : 40 % - Part des femmes dans les effectifs du Groupe : 40 % - Part des femmes parmi les cadres intermédiaires : 48 %
	Conditions de travail	- Part des salariés ayant effectué au moins un entretien de performance : 94 % - Taux d'absentéisme : 3,9 % - Taux de départs volontaires : 7,8 % - Taux de rotation du personnel (salariés permanents) : 15,1 % - Part des salariés ayant suivi au moins une formation au cours de l'année : 99 % - Part des salariés bénéficiant d'une assurance maladie : 98 %	- Part des salariés ayant effectué au moins un entretien de performance : 94 % - Taux d'absentéisme : 4,3 % - Taux de départ volontaire : 7,2 % - Taux de rotation du personnel (salariés permanents) : 17,4 % - Part des salariés ayant suivi au moins une formation au cours de l'exercice : 100 % - Part des salariés bénéficiant d'une assurance maladie : 98 % - Part des salariés rémunérés en dessous du salaire de référence : 0 % - Ratio de rémunération : 0,44 - Part de salariés couverts par des conventions collectives : 43 %
Consommateurs	Des produits de qualité pour les consommateurs	- Part des marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 22000/FSSC 22000 (volume produit) : 100 % - Pourcentage des Sociétés de Marques du Groupe produisant les marques stratégiques certifiées ISO 9001 : 100 % - Réclamations portant sur la qualité reçues via Loop au cours de l'exercice par volume expédié (ppm) : 2,90	- Part des marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 22000/FSSC 22000 (volume produit) : 100 % - Pourcentage des Sociétés de Marques du Groupe produisant les marques stratégiques certifiées ISO 9001 : 100 % - Réclamations portant sur la qualité reçues via Loop au cours de l'exercice par volume expédié (ppm) : 2,74 - Pourcentage de réclamations qualité en baisse signalées : 5,5 %
	Consommation responsable d'alcool dans la société	- Conformité aux <i>Digital Guiding Principles</i> de l'IARD : 98,6 % - Taux d'achèvement de la formation en ligne relative au Code sur les communications commerciales : 91 % - Part des salariés formés à la consommation responsable d'alcool : 96 % - Part des équipes commerciales et des ambassadeurs de marque formés à la vente responsable d'alcool : 28 % - Nombre de barmen formés via le programme « Bar World of Tomorrow » du Groupe : 18 057 - Part des produits dotés d'une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu, les risques potentiels pour la santé et les conseils de consommation responsable : 95 % - Part des marchés impliqués dans au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable : 94 % - Part des Maisons de Marques du Groupe certifiées « Hôte Responsable » : 53 % - Nombre d'adultes sensibilisés par la campagne « Drink More Water » depuis 2010 : 632 000 000 - Nombre de bénéficiaires touchés par l'initiative mondiale de prévention contre la conduite en état d'ivresse : 20 318	- Conformité aux <i>Digital Guiding Principles</i> de l'IARD : 98,6 % - Taux d'achèvement de la formation en ligne relative au Code sur les communications commerciales : 95 % - Part des salariés formés à la consommation responsable d'alcool : 98 % - Part des équipes commerciales et des ambassadeurs de marque formés à la vente responsable d'alcool : 69 % - Nombre de barmen formés via le programme « Bar World of Tomorrow » du Groupe : 21 306 - Part des produits dotés d'une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu, les risques potentiels pour la santé et les conseils de consommation responsable : 100 % - Part des marchés impliqués dans au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable : 97 % - Part des Maisons de Marques du Groupe certifiées « Hôte Responsable » : 100 % - Nombre d'adultes sensibilisés par la campagne « Drink More Water » depuis 2010 : 927 062 761 - Nombre de bénéficiaires touchés par l'initiative mondiale de prévention contre la conduite en état d'ivresse : 40 099
Fournisseurs	Processus de due diligence des fournisseurs	ANCIEN PROCESSUS « BLUE SOURCE » - Nombre de fournisseurs analysés avec l'outil de cartographie des risques : 2 089 - Nombre de fournisseurs identifiés comme présentant un risque (risque élevé ou moyen) : 1 700 - Nombre de fournisseurs identifiés comme présentant un risque et couverts par une évaluation EcoVadis : 328 - Nombre de fournisseurs identifiés comme présentant un risque avec des sites de production couverts par un audit suivant des normes sociales, environnementales et éthiques : 51	NOUVEAU PROCESSUS D'ACHATS DURABLES - Part des fournisseurs mondiaux couverts par le processus mis à jour (questionnaires d'identification des risques) : 76 % - Part des fournisseurs mondiaux identifiés comme présentant un risque élevé (après identification des risques) : 11 % - Part des fournisseurs mondiaux audités par SEDEX ou EcoVadis : 51 %

En complément des feuilles de route propres à chaque domaine de vigilance, plusieurs actions transverses ont été mises en place afin de renforcer l'exercice global du devoir de vigilance dans une logique d'amélioration continue :

- intégration des risques identifiés dans les processus transverses de conformité du Groupe, tels que l'évaluation des tiers, les opérations de fusions-acquisitions ou les audits internes ;

- sensibilisation des filiales aux exigences en matière de *due diligence* ;
- amélioration de l'identification des parties prenantes potentiellement affectées, accompagnée de la mise en place de dispositifs efficaces de dialogue et d'échange.

3.9 Protection des données personnelles

La protection et l'usage des données personnelles 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 personnelles collectées ;
- de nourrir la confiance des consommateurs, des clients et des employés ;
- de sécuriser son image de marque ; et

- de continuer à promouvoir sa culture de convivialité.

Le cadre réglementaire de protection des données personnelles 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 de leurs données personnelles. Le non-respect de ces règles peut exposer le Groupe à des sanctions.

3.9.1 Stratégie et gouvernance mondiales de protection des données personnelles

Pernod Ricard a mis en place une stratégie et une gouvernance fortes en matière de protection des données personnelles. Le Groupe a rédigé une feuille de route sur ce sujet. Aujourd'hui, il travaille quotidiennement sur la conformité en matière de protection des données personnelles, en parallèle à des actions spécifiques pour répondre aux besoins locaux, le cas échéant.

La Déléguée à la protection des données (DPO) du Groupe et le réseau de protection des données personnelles du Groupe permettent à Pernod Ricard de mettre en œuvre les actions de

conformité en matière de protection des données personnelles, ainsi que 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 la DPO du Groupe, les Privacy Champions au niveau local, ainsi qu'un Comité en matière de protection des données personnelles et les différentes équipes métiers internes (Tech, Marketing, RH, etc.).

3.9.2 Engagement et perspectives des collaborateurs

Pilier de la transformation digitale du Groupe, la protection des données personnelles 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 des formations à l'échelle du Groupe et des formations spécifiques et 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 un module sur la protection des données personnelles. D'autres modules de formation adaptés aux défis et aux caractéristiques propres au domaine d'activité de chaque collaborateur sont également mis en place. Cette personnalisation selon la fonction permet au Groupe d'améliorer encore la prise de conscience des questions de protection des données personnelles et le respect des règles correspondantes.

3.9.3 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 personnelles. Ceux-ci comprennent :

- une documentation exhaustive pour assurer la mise en œuvre cohérente et complète de la conformité en matière de protection des données personnelles et des normes communes. Elle repose sur une politique et des règles globales relatives à la protection des données personnelles et s'accompagne de procédures détaillées, de clauses types 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, accompagnés d'une documentation spécifique sur la protection des données personnelles pour les projets majeurs ;
- des questionnaires afin d'évaluer la maturité et le niveau de conformité des tiers en matière de protection des données personnelles ;
- des listes de points de contrôle et des modèles relatifs à des sujets spécifiques, tels que le traitement des demandes exercées par les personnes concernées ou le traitement des violations potentielles de données personnelles.

3.10 Politique fiscale

3.10.1 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.

Au cours de l'exercice 2024/25, l'impôt sur le résultat courant supporté par Pernod Ricard (résultat opérationnel courant et résultat financier courant) s'élève à 619 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 6,5 milliards d'euros (données non auditées).

3.10.2 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 une soixantaine de 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. Le Groupe demeure vigilant quant à la réalité opérationnelle et commerciale de ses transactions et refusera de prendre part à tout montage fiscal artificiel. Il 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.

3.10.3 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 ⁽¹⁾.

3.10.4 Une organisation efficace

Pernod Ricard s'appuie sur une équipe qualifiée et dûment formée de spécialistes des questions fiscales et douanières, rattachés à la Vice-Présidente Exécutive Finance et IT 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 également mises 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 ⁽²⁾ et présentées régulièrement au Comité d'audit.

3.10.5 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 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.

⁽¹⁾ À des conditions qui auraient été convenues entre des parties indépendantes.

⁽²⁾ Notamment celles fournies par les conseils juridiques et fiscaux du Groupe.

3.11 Tables de concordance

3.11.1 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.

ODD prioritaires		Autres ODD impactés par Pernod Ricard		ODD auxquels Pernod Ricard contribue	Sous-section de la section 3	Section	
					Durabilité environnementale		
 12 CONSUMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES  13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES  14 VIE AQUATIQUE  15 VIE TERRESTRE  3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE  6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT  7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE					7.2 ; 7.3 ; 12.2 ; 12.4 ; 13.1 ; 15.1	Changement climatique (ESRS E1)	3.2.1
					3.9 ; 6.3 ; 12.4 ; 14.1	Pollution (ESRS E2)	3.2.2
					6.1 ; 6.3 ; 6.4 ; 6.6 ; 12.2 ; 12.4 ; 12.5 ; 14.1	Ressources hydriques et marines (ESRS E3)	3.2.3
					6.6 ; 7.3 ; 12.2 ; 12.4 ; 12.8 ; 13.1 ; 15.1 ; 15.2 ; 15.3 ; 15.5 ; 15.6	Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)	3.2.4
					7.3 ; 12.2 ; 12.3 ; 12.4 ; 12.5 ; 12.8 ; 13.1 ; 14.1 ; 15.1	Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)	3.2.5
					Durabilité sociale		
 3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE  5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES  8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE  17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS  1 PAS DE PAUVRETÉ  3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE  4 ÉDUCATION DE QUALITÉ  6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT  10 INÉGALITÉS RÉDUITES  12 CONSUMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES  15 VIE TERRESTRE  16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES					1.1 ; 1.3 ; 1.4 ; 3.2 ; 3.4 ; 3.6 ; 3.8 ; 3.9 ; 4.3 ; 4.4 ; 4.5 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.5 ; 8.2 ; 8.5 ; 8.7 ; 8.8 ; 10.2 ; 10.3 ; 10.4 ; 12.6 ; 12.8	Effectifs de l'entreprise (ESRS S1)	3.3.1
					3.4 ; 3.5 ; 3.6 ; 8.5 ; 8.7 ; 8.8 ; 12.6 ; 15.2	Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)	3.3.2
					1.1 ; 1.2 ; 1.4 ; 1.5 ; 3.8 ; 3.9 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.5 ; 6.1 ; 6.3 ; 6.4 ; 8.2 ; 8.7 ; 8.8 ; 10.2 ; 10.3 ; 10.4 ; 17.3 ; 17.17	Communautés affectées (ESRS S3)	3.3.3
					3.4 ; 3.5 ; 3.6 ; 4.4 ; 4.7 ; 12.2 ; 12.6 ; 12.8 ; 16.2 ; 17.17	Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)	3.3.4
 16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES  4 ÉDUCATION DE QUALITÉ  5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES  10 INÉGALITÉS RÉDUITES  12 CONSUMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES  17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS					5.1 ; 5.2 ; 10.3 ; 16.2 ; 16.4 ; 16.5 ; 16.6 ; 16.10 ; 17.14	Corruption et versement de pots-de-vin	3.4.2
						Influence politique et activités de lobbying	3.4.3
					4.4 ; 4.7 ; 12.2 ; 12.6 ; 12.8 ; 16.2 ; 16.4 ; 16.5	Relations avec les fournisseurs	3.4.4
						Taxonomie de l'UE	3.2.6
					16.4 ; 16.5	Protection des données personnelles	3.9
	Politique fiscale	3.10					

3.11.2 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	3.2.1.2
b) Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat	Oui	3.2.1.2
GESTION DES RISQUES		
a) Décrire les processus d'identification et d'évaluation des risques liés au climat de l'organisation	Oui	3.1.4.1 3.2.1.3
b) Décrire les processus de gestion des risques liés au climat de l'organisation	Oui	3.1.4.1 3.2.1.3
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	3.1.4.1 3.2.1.3
STRATÉGIE		
a) Décrire les risques et opportunités liés au climat que l'organisation a identifié à court, moyen et long terme	Oui	3.2.1.3 3.1.2.4
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.	3.2.1.3 3.1.2.4
c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation en tenant compte des différents scénarios climatiques, y compris le 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.	3.2.1.3 3.1.2.4
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	3.2.1.5
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)	3.2.1.5
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. Davantage d'objectifs seront définis au cours des prochains exercices.	3.2.1.5



Demain une convivialité toujours plus exigeante

Façonner une convivialité toujours plus durable et porteuse de sens, anticiper les tendances, tout en préservant son esprit de conquête et son héritage, et relever les défis à venir sans jamais renoncer à sa culture : tel est le nouvel horizon de Pernod Ricard pour les cinquante prochaines années. Dans un monde en pleine mutation, marqué par de nombreux défis politiques, économiques, environnementaux et sociétaux, le Groupe reste à l'écoute des aspirations des consommateurs et entend y répondre avec agilité. Alors que l'hyperconnectivité nourrit un sentiment de solitude, le besoin d'interactions authentiques et d'expériences partagées dans le monde réel n'a jamais été aussi fort.

4.1	Contrôle interne et gestion des risques	302
4.1.1	Définition du contrôle interne	302
4.1.2	Description de l'environnement du contrôle interne	302
4.2	Facteurs de risques	304
4.2.1	Description des principaux facteurs de risques	306
4.3	Assurance et couverture des risques	321
4.3.1	Assurances souscrites	321
4.3.2	Couvertures	321
4.3.3	Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel	322
4.4	Risques et litiges : méthode de provisionnement	322
4.5	Information financière et comptable	322
4.5.1	Préparation des comptes consolidés du Groupe	322
4.5.2	Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard	322

Gestion des risques



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 **Comité Exécutif** est l'organe permanent de coordination et de direction du Groupe, en concertation avec le Président-Directeur Général qu'il assiste dans ses missions. Il définit les objectifs stratégiques du Groupe en fonction des orientations décidées par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre et pilote la performance globale du Groupe. Ses membres sont responsables des fonctions transversales de l'entreprise et des divisions opérationnelles et géographiques à l'échelle mondiale ;
- L'**Audit Interne** est rattaché au Président-Directeur Général du Groupe et rend compte au Comité Exécutif et au Comité d'audit. L'équipe d'audit interne du Siège est chargée de la mise en place des règles de contrôle interne, de la gestion des risques et d'exécuter le plan d'audit. L'organisation contrôle interne est responsable de la diffusion en interne d'informations pertinentes pour les activités de contrôle, surveille de manière permanente le dispositif de contrôle interne, et examine régulièrement son fonctionnement. Le plan d'audit est déterminé

après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe. Il est validé par le Comité 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 Comité Exécutif.

Au niveau des filiales

Le **Comité de Direction** 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 2024/25 a été consacré à :

- une revue exhaustive de la cartographie des risques du Groupe ayant impliqué la Direction Générale et le Comité d'audit ainsi que l'ensemble des fonctions et des filiales de Pernod Ricard. Cette revue annuelle permet de prendre en compte les évolutions majeures de l'environnement des risques auxquels le groupe Pernod Ricard est confronté ;
- différents projets visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe notamment l'implémentation d'un outil GRC (Gouvernance, Risque et Compliance), et également 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

- la réalisation de missions d'audit : 39 filiales ont été auditées au cours de l'exercice 2024/25. Les missions d'audit 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 Comité 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 Comité 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 17 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 validées par le Directeur financier local et revues par 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 Comité 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 des engagements est articulé autour de 3 axes que sont le plan stratégique, le mandat (actualisé en début d'année pour définir les objectifs et en cours d'année après chaque *rolling forecast*, incluant des objectifs financiers et non financiers) et le suivi des réalisations dans le cadre des reportings.

Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau du Siège que des filiales. Il se décline de la manière suivante :

- un plan stratégique pluriannuel est établi tous les trois ans pour les principales marques du Groupe ;
- le mandat traduit ce plan stratégique en objectifs annuels. Il est émis en début d'année fiscale par le Siège et communiqué à l'ensemble des filiales. Sa synthèse est approuvée par le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration ;
- 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 Comité Exécutif et lors des réunions du Comité d'audit et du Conseil d'Administration ; et
- un outil unique de gestion et de consolidation qui 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.

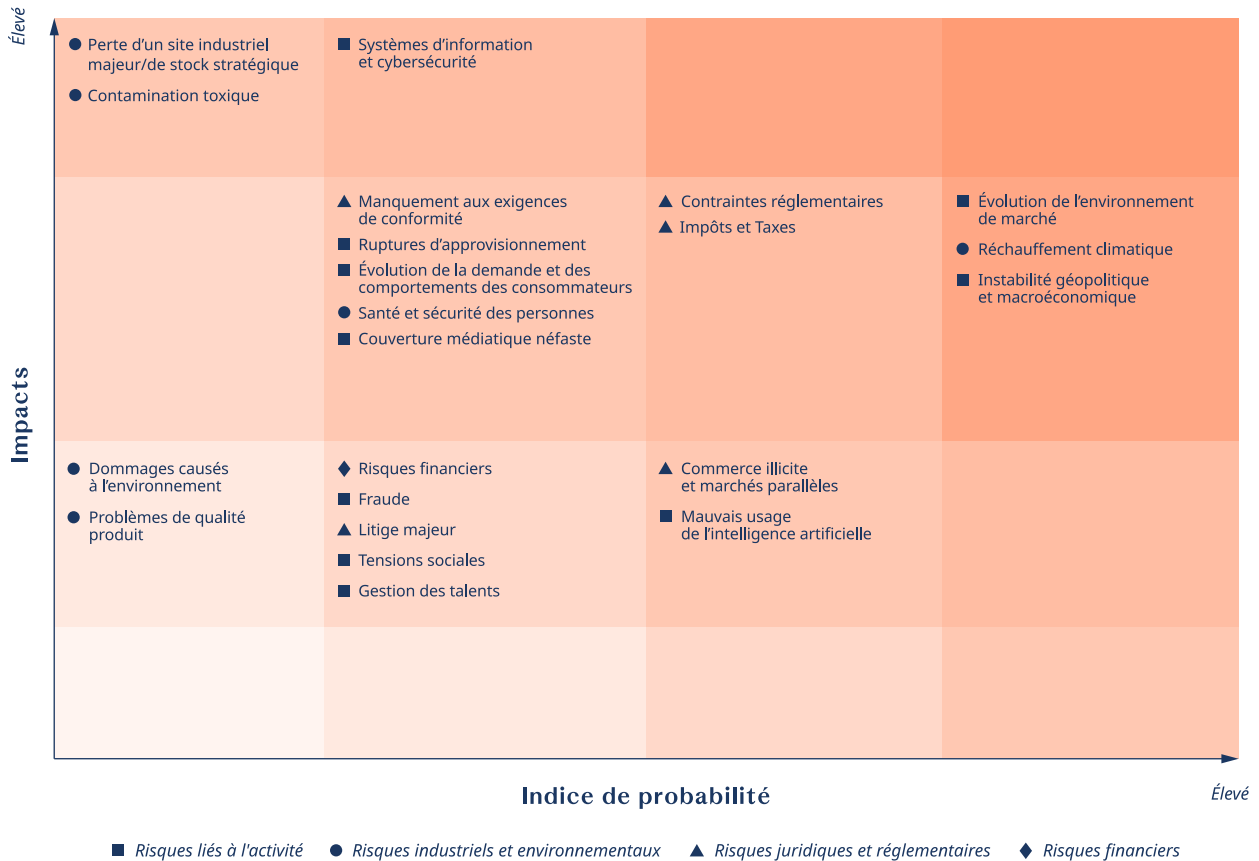
Le rôle assigné à Pernod Ricard, décrit dans la sous-partie « Notre Gouvernance et notre structure organisationnelle » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.

4.2 Facteurs de risques

Suite à la revue approfondie de la cartographie des risques réalisée l'année dernière, le Groupe a procédé à sa mise à jour en collaboration avec la Direction Générale et le Comité d'audit ainsi que l'ensemble des fonctions et des filiales de Pernod Ricard.

Cette mise à jour prend en compte les évolutions majeures de l'environnement des risques auquel le groupe Pernod Ricard est confronté.

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.



HIÉRARCHISATION DES RISQUES

I. Risques liés à l'activité

- Instabilité géopolitique et macroéconomique
- Évolution de l'environnement de marché
- Ruptures d'approvisionnement
- Systèmes d'information et cybersécurité
- Évolution de la demande et des comportements des consommateurs
- Couverture médiatique néfaste
- Mauvais usage de l'intelligence artificielle
- Gestion des talents
- Fraude
- Tensions sociales

II. Risques industriels et environnementaux

- Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique
- Contamination toxique
- Réchauffement climatique
- Santé et sécurité des personnes
- Dommages causés à l'environnement
- Problèmes de qualité produit

III. Risques juridiques et réglementaires

- Contraintes réglementaires
- Manquement aux exigences de conformité
- Impôts et Taxes
- Commerce illicite et marchés parallèles
- 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, l'environnement macroéconomique incertain marqué par le retour d'une forte inflation pourrait être de nature à modifier le comportement des consommateurs.

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.

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 ou susciter des rétorsions contre les exportations de Pernod Ricard, comme observé récemment aux États-Unis ou en Chine, par l'imposition de droits de douane pour des raisons géopolitiques.

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 plus de 60 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. Évolution de l'environnement de marché

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 de la continuité des affaires et pour soutenir la Stratégie Globale visant à créer une chaîne d'approvisionnement agile, flexible et durable, il existe un département dédié, *GFO – Global Flow Optimization*, responsable de l'intégration et de l'exécution d'une stratégie centralisée pour de meilleures synergies, soutenant la croissance, les plans de continuité et apportant de la valeur grâce à des activités opérationnelles, en alignement avec les marques stratégiques du Groupe, les filiales et les fonctions globales. En travaillant étroitement avec tous les départements : *S&OP, Achats, Production, Logistique, Fiscalité & Affaires Publiques* et *RSE*, le *GFO* identifie de manière durable les opportunités, atténue les risques et assure une amélioration continue de manière proactive.

4. Systèmes d'information et cybersécurité

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La performance de Pernod Ricard a été stimulée par sa transformation digitale et l'utilisation accrue des technologies de l'information et des données.

Dans ce contexte d'adoption rapide des technologies, combinée à une augmentation de la fréquence et de la sophistication des cyberattaques, les entreprises sont confrontées à une exposition accrue aux risques découlant de l'indisponibilité des infrastructures technologiques ou des systèmes d'information, des incidents de cybersécurité ou des défaillances des systèmes de contrôle industriel (SCI).

Ces systèmes sont essentiels aux opérations quotidiennes de Pernod Ricard, notamment pour soutenir la fabrication, l'entreposage et la distribution des produits, ainsi que le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques, tant en ce qui concerne les opérations et les états financiers du Groupe que la communication entre le personnel de Pernod Ricard, ses clients et ses fournisseurs.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les impacts potentiels de l'indisponibilité des systèmes d'information ou d'une cyberattaque dépendent de la nature du problème et peuvent inclure :

- fuite, perte, vol de données personnelles, stratégiques, confidentielles et les répercussions en chaîne potentielles y afférentes ;
- la modification non autorisée ou la destruction de données ;
- défaillance ou mauvais fonctionnement 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, juridiques et réglementaires, opérationnelles ou réputationnelles.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Les technologies de Pernod Ricard sont gérées par un département global, incluant une équipe dédiée à la cybersécurité, qui s'engage à gérer de manière proactive les systèmes d'information et les risques de cybersécurité afin de protéger les actifs numériques de Pernod Ricard dans les environnements des systèmes informatiques et des systèmes de contrôle industriel.

L'équipe de cybersécurité opère selon une feuille de route stratégique en cybersécurité sur plusieurs années et un cadre de gestion des risques de sécurité a été conçu pour réduire le niveau d'exposition aux risques cyber et renforcer continuellement la maturité de la posture du Groupe en matière de sécurité.

Le Groupe a adopté des mesures proactives comprenant le déploiement de technologies de cybersécurité, des audits réguliers des systèmes, des tests d'attaque et de simulation, des campagnes de formation et de sensibilisation à la sécurité, la surveillance de la sécurité et l'amélioration continue des pratiques, qui sont intégrées dans la stratégie du Groupe. Elles sont complétées par un plan actif de réponse aux incidents et de gestion de crise, permettant une action rapide et une transparence en cas de violation de la sécurité, minimisant ainsi l'impact potentiel sur notre organisation.

L'équipe cybersécurité rend également compte à un comité spécifiquement axé sur la sécurité informatique du Groupe, démontrant ainsi l'engagement de la direction à gouverner et à investir continuellement dans l'amélioration de la maturité du Groupe en matière de sécurité informatique.

5. Évolution de la demande et des comportements des consommateurs

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La demande et les comportements des consommateurs évoluent très rapidement, 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.). 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.

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.

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* ;
- un centre d'expertise dédié à l'innovation développe des produits et des services à haute valeur ajoutée, tant pour le Groupe que pour ses consommateurs et utilisateurs. À ce titre, une nouvelle unité dédiée au développement et à la production de nouveaux spiritueux sans alcool a été mise en service sur notre site de Thuir ;
- 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, ou encore la participation minoritaire prise par le Groupe dans Almave, une marque de spiritueux sans alcool fondée par Lewis Hamilton. 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.

6. 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, la popularité de ses marques peut conduire à une confusion entre les contenus digitaux produits par ses filiales, en parfaite conformité avec nos principes de marketing responsables, et les contenus développés de leur propre initiative par des consommateurs ou des fans qui ne s'appliquent pas la même rigueur dans les contenus produits ni dans leur diffusion. Il n'est pas exclu que le Groupe soit touché par ce type d'amalgames, contre lesquelles il est important de 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. De même, la stricte application de tous les principes de marketing responsables sur nos contenus digitaux permettra de mieux différencier les publications du Groupe de celles d'individus extérieurs.

7. Mauvais usage de l'intelligence artificielle

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le risque d'utilisation abusive de l'intelligence artificielle peut résulter d'un manque de sensibilisation, d'une compréhension insuffisante, mais aussi de la mauvaise qualité des données ingérées. Les risques associés à l'utilisation abusive de l'intelligence artificielle incluent des préoccupations éthiques (biais algorithmiques, discrimination), atteinte à la vie privée (collecte ou traitement non conforme des données personnelles), des vulnérabilités en cybersécurité (usage détourné des modèles, fuite de données), ainsi que la diffusion de désinformation ou de contenu généré de manière trompeuse.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'utilisation abusive de l'intelligence artificielle peut entraîner des impacts réputationnels, juridiques et des pertes financières. Une mauvaise utilisation peut compromettre la confiance des clients et partenaires, conduire à des violations réglementaires (RGPD, DMA, IA Act...), ou encore freiner l'innovation par effet de prudence excessif. En cas de défaillance systémique ou d'incident public, cela pourrait affecter la crédibilité du Groupe sur le long terme.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de mitiger ces risques, Pernod Ricard a mis en place plusieurs actions structurantes :

- Lignes directrices internes sur l'IA : accessibles à tous les collaborateurs, elles posent les principes éthiques, juridiques et opérationnels à respecter dans le développement et l'usage de l'IA.
- Campagne de sensibilisation : un programme global de formation a été lancé pour accompagner les équipes dans la compréhension des opportunités et des limites de l'IA.
- Déploiement d'un GPT interne sécurisé : cette interface limite les risques liés à l'exposition des données sensibles ou confidentielles, tout en encourageant une adoption responsable des autres outils d'IA générative.
- Extension de la méthodologie GreenOps/FinOps : Des méthodes de travail ont été développées pour intégrer les usages IA et optimiser leur empreinte énergétique et budgétaire, dans une logique durable.
- Mise en place d'un AI Advisory Board : ce comité pluridisciplinaire pilote la gouvernance stratégique de l'IA à l'échelle du Groupe. Il a pour missions de :
 - Valider les orientations éthiques et réglementaires
 - Approuver les projets structurants intégrant de l'IA
 - Garantir la cohérence avec les lignes directrices internes
 - Favoriser une culture de l'expérimentation maîtrisée
 - Assurer un alignement entre les cas d'usage IA et la stratégie métier

Le Board inclut des représentants des équipes Tech, Juridique, Digital, Transformation, RH et gestion de données, piloté par des experts du domaine IA. Il se réunit mensuellement, et peut être sollicité en amont des projets, et joue un rôle de référent en cas d'arbitrage.

8. Gestion des talents

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 aux USA, en APAC, en Inde, en Afrique et dans des pays spécifiques 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, à certaines occasions, par la recherche de compétences rares, 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 internationales peut être parfois un challenge, notamment de par la diversité des parcours, les carrières mixtes, la maîtrise des coûts, l'impact postérieur de la pandémie, etc.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le groupe est conscient que la gestion des talents, le développement et l'engagement des employés restent des domaines clés pour assurer la durabilité de ses activités, de ses performances et la transmission d'un savoir-faire clé au sein de l'organisation. Un taux de rotation trop élevé ou un faible engagement peuvent avoir un impact financier et, dans certains cas, démotiver les équipes. Cela pourrait potentiellement ralentir la mise en œuvre de projets clés de développement du groupe et avoir un impact négatif sur ses activités, ses résultats ou 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 global au sein du Groupe afin d'évaluer les performances et de gérer 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 et de leur développement. 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 et de la performance (Let's Talk Talent) alimentés par un système global de gestion du capital humain, et un modèle de leadership global (The Way We Perform) avec les comportements attendus à chaque niveau, ont été mis en place.

En outre, au cours de l'exercice 2024, le Groupe a lancé Horizons, la plateforme mondiale des talents de Pernod Ricard, qui s'appuie sur l'intelligence artificielle pour offrir aux collaborateurs une meilleure visibilité sur les opportunités de carrière et de développement correspondant à leurs compétences, leurs expériences et leurs motivations.

Partagé dans l'ensemble du Groupe, ce cadre global décrit ci-dessus place le collaborateur au centre des processus de Ressources Humaines, apportant encore plus d'objectivité, de cohérence et de transparence 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 de leadership et des compétences. Les plans de succession sont régulièrement examinés par le Top Management et les Ressources Humaines, 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 afin d'améliorer la qualité de vie au travail et de continuer à favoriser la Diversité, l'Équité et l'Inclusion (DE&I). Elles comprennent la facilitation du travail à distance, des mesures liées au bien-être au travail, la modernisation des espaces de travail, des programmes de sensibilisation des managers et la mise en place de la feuille de route DE&I à l'échelle mondiale.

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, ainsi qu'un suivi trimestriel pour suivre les cas de fraude.

Par ailleurs, des campagnes de sensibilisation régulières ont été réalisées auprès de la communauté de contrôle interne pour sensibiliser au risque de fraude et renforcer nos processus. En outre, le Groupe réalise des audits internes et des audits externes chaque année pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes de contrôle.

Enfin, le risque est également limité par la souscription d'une assurance Fraude comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs.

10. Tensions sociales

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Ce risque intègre deux dimensions, la première liée à une dégradation du climat politico-social global impactant nos activités, et les conséquences de tensions sociales internes spécifiques qui peuvent avoir des conséquences sur les capacités opérationnelles des filiales.

Ainsi, le risque de tensions politico-sociales porte sur une augmentation des divisions et des conflits au sein de la société en raison de divers facteurs, notamment les disparités économiques, les différences culturelles et la polarisation politique. Cela peut être exacerbé par la désinformation, la manipulation des réseaux sociaux et les biais systémiques, entraînant une méfiance accrue, une cohésion sociale réduite et des troubles civils potentiels.

Des interactions difficiles avec les organes de représentation des employés peuvent également perturber le bon fonctionnement de nos filiales (grèves, perturbations, ...).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les impacts des tensions sociales peuvent être de différentes formes. Un climat politico-social dégradé peut provoquer une baisse des ventes, due à une baisse du pouvoir d'achat, des perturbations sur la production et nos chaînes d'approvisionnement, ou des dommages à l'image de nos marques.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des dispositifs de mitigation fondés sur l'anticipation, le dialogue et la préparation.

Des échanges sont menés avec les filiales pour la surveillance étroite sur tous nos marchés ; échanges renforcés par une action de veille et de l'analyse des évolutions socio-politiques par pays.

Les filiales maintiennent à leur niveau des relations fluides avec les syndicats, et des audits réguliers sont réalisés afin d'évaluer les pratiques internes.

Enfin dans le cadre de la réponse, les 40 filiales les plus importantes ont bénéficié de formation et réalisé des exercices dans le cadre de la politique de gestion de crise du Groupe.

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 bourbon, le cognac, le rhum, et le brandy qui sont tous des liquides 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 poste de *Head of Process Safety* 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...).
- Structurer et coordonner une démarche d'amélioration de la sécurité des procédés mis en œuvre, d'abord pour la sécurité de nos employés mais aussi pour limiter le risque d'incident de production.

Le risque est également limité par la souscription d'une assurance Dommages aux biens et Pertes d'exploitation comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs. Par ailleurs, en coopération avec l'assureur, une quarantaine de 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* et d'*operating requirements* internes précis. 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 80 molécules indésirables auxquelles s'ajoutent plusieurs centaines de pesticides.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans l'Etat de durabilité à la section 3.3.4.4.1 de ce document.

3. Réchauffement climatique ⁽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, incendies...), 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.

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 : des programmes pilotes d'agriculture régénératrice ont été 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 ont été 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 2022), 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 l'Etat de durabilité à la section 3.2.1 de ce document.

4. 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 non exhaustive des risques professionnels que Pernod Ricard s'est engagé à prévenir :

- chutes et glissades ;
- bruit et vibrations ;
- exposition aux énergies dangereuses (exemple électricité) ;
- incendie et explosion ;
- routier ;
- utilisation de certaines machines ou équipements de travail ; et
- 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.

Les impacts légaux et réputationnels liés 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 : la culture sécurité, la maîtrise des risques majeurs et le 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 sa Vision 0. C'est donc un objectif de tendre vers 0 incident à terme, avec une ambition de réduction fixée annuellement, et qui se 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 l'Etat de durabilité à la section 3.3.1.3.2 de ce document.

5. Dommages causés à l'environnement ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

En raison de la nature agricole et industrielle de ses activités (agriculture - en particulier pour les vignobles et champs d'agave -, distillation et activités de transformation, maturation ou embouteillage sur ses sites industriels), le Groupe peut causer des dommages environnementaux et faire face à différents risques. Notamment, peuvent survenir des déversements involontaires ou des fuites accidentelles de rejets d'eaux usées et de vinasses ou encore des pollutions diverses (des sols, de l'air et de l'eau, en particulier via des pratiques agricoles intensives). De tels dommages peuvent induire à la fois des risques physiques mais aussi sur la santé et sécurité des employés, fournisseurs et communautés locales, ou encore impacter la biodiversité. Ces impacts peuvent également causer des interruptions d'activités locales temporaires nécessitant des plans de remédiations et moyens importants.

Par ailleurs, le Groupe émet des gaz à effet de serre, de façon directe et indirecte, et contribue en ce sens au changement climatique global, pouvant engendrer des épisodes extrêmes ayant les mêmes répercussions pour le Groupe (incapacité de production temporaire, risque pour les employés, etc).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

De tels impacts causés par le Groupe pourrait entraîner des interruptions d'activités temporaires dans les régions ou zones où les dommages auraient été causés.

De plus, des conséquences légales pourraient aussi émerger dans le cas où ces dommages auraient été causés dans des zones soumises à réglementation ou serait sous protection particulière, et où l'impact causé pourrait mener à un non-respect de seuils limites réglementaires ou une contamination de zone nécessitant un plan de remédiation.

Par exemple, un déversement accidentel de vinasses ou d'eau polluée pourraient influencer la qualité du milieu naturel touché, nécessitant le traitement de l'eau déversée en station d'épuration. Cela pourrait mener à une suspension temporaire de l'activité du site afin d'identifier la source du dommage, et nécessiter des potentiels dédommagements en compensation des impacts induits.

Selon la nature du dommage environnemental, des impacts sur la santé ou sécurité des employés, fournisseurs ou communautés impactées peuvent survenir, nécessitant la mise en arrêt temporaire du site ou des pénalités financières. En outre, ceci pourrait également avoir des répercussions réputationnelles pour le Groupe. Les enjeux financiers restent modestes pour le Groupe, notamment vis-à-vis du renforcement des réglementations locales en matière de pollution et de reporting de potentiels incidents.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour limiter les risques de dommages causés à l'environnement, le Groupe a développé des standards environnementaux, applicables à l'ensemble de ses sites industriels. Ces directives couvrent l'ensemble des activités et impacts potentiels, dont la gestion des déchets et des eaux usées, ainsi que leur traitement, en ligne avec les réglementations applicables. Elles détaillent les diligences à mener afin de prévenir tout dommage ou impact sur l'environnement, et établissent des règles précises tenues d'être suivies.

Par ailleurs, pour des événements accidentels et ponctuels non prévisibles, que ce soit l'impact d'événements climatiques sur nos sites, ou de potentielles fuites ou déversements involontaires, le Groupe a développé un reporting dédié, ainsi que des procédures d'urgence pour permettre une gestion efficace et rapide des incidents et limiter au maximum leurs impacts. De plus, des études sont menées à la suite de la notification de ces incidents, afin d'identifier les causes et facteurs ayant menés au dommage en question. Les conclusions de ces enquêtes sont ensuite intégrées aux standards environnementaux, afin d'éviter que ces événements ne se reproduisent.

En outre, les sites industriels du Groupe sont certifiés ISO 14001, assurant la mise en œuvre d'un plan de gestion et de management des impacts environnementaux efficace reconnu. De plus, des plans de continuité d'activités sont en place sur chacun de sites soumis à des risques environnementaux afin d'éviter un arrêt temporaire des sites et permettre de maintenir l'activité locale.

Enfin, concernant les dommages générés au travers des émissions de gaz à effet de serre, la stratégie *Sustainability & Responsibility* « Préserver pour Mieux Partager » du Groupe a pour ambition de limiter les impacts du Groupe et son empreinte environnementale, tout au long de sa chaîne de valeur. Grâce à des objectifs ambitieux, approuvés par la *Science Based Target Initiative* (SBTi) en 2024 et traduits par des plans d'actions efficaces, tels que le déploiement de la technologie de Recompression Mécanique de la Vapeur (MVR), les risques pesant sur le Groupe liés à des dommages environnementaux causés ou subis sont atténués et anticipés au maximum. Le Groupe a également indexé plusieurs opérations de financements à des indicateurs environnementaux, dont les émissions de scope 1 et 2, ainsi que la consommation d'eau de ces distilleries, signe de son ambition de réduire au maximum son impact.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans l'Etat de durabilité à la section 3.2 de ce document.

6. 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 ;
- retrait/rappel 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.

Suite à la mise en place de notre nouvelle politique qualité, les sites seront certifiés par un référentiel reconnu par le GFSI tel que la certification FSSC 22000, IFS ou BRC dans les trois années à venir.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans l'Etat de durabilité à la section 3.3.4.4.1 de ce document.

III. Risques juridiques et réglementaires

1. Contraintes réglementaires

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, tels 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.

De plus, de nombreuses réglementations et cadres de reporting Environnementaux, Sociaux ou de Gouvernance (ESG) émergent et évoluent à travers le monde, et en particulier dans l'Union Européenne, poussant le Groupe à revoir ses pratiques et mettre en place des plans d'actions et de conformité réglementaires, autant sur le reporting que pour ses processus de gestion des risques ou sur ses politiques et initiatives RSE.

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.
- **Stratégie, actions et reporting RSE** : les problématiques ESG étant grandissantes et centrales pour diverses parties prenantes (société civile, investisseurs, gouvernements, entreprises...), les autorités gouvernementales imposent de plus en plus de réglementations afin de mieux encadrer le reporting RSE des entreprises et s'assurer de la mise en œuvre de stratégies et actions cohérentes avec les impacts causés et les risques et opportunités principaux auxquels elles sont soumises. Cependant, la multitude de ces réglementations, telles que la directive européenne de non-déforestation, la directive *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ou encore la future *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), peuvent engendrer un risque de non-conformité si une veille réglementaire rigoureuse et régulière n'est pas pratiquée, engendrant de potentiels impacts réputationnels et légaux pour le Groupe. C'est d'autant plus le cas avec le mouvement de simplification à l'échelle européenne, Omnibus, que le Groupe suit de façon régulière, et nécessitant une approche agile pour assurer la conformité aux attentes, tout en anticipant les mesures potentielles d'allègement à venir. Par ailleurs, l'impact financier est considéré comme modeste pour le Groupe, mais pourrait être plus important dans le futur. L'implémentation de ces nouvelles réglementations pourrait engendrer des investissements supplémentaires en outre de la mobilisation importante de ressources internes.

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 200 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. Par ailleurs, 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'autoréglementation 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.

Afin d'anticiper au mieux les réglementations ESG récemment entrées en vigueur, en cours de développement ou de révision, telle que la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), le Groupe a mis en place une gouvernance interne dédiée avec un suivi régulier de l'implémentation pour le Groupe, tout comme les potentielles évolutions réglementaires et pistes de simplification regroupant l'ensemble des départements impliqués (Operations, Ressources Humaines, Finance, Affaires Publiques, Juridique,...). De plus, Pernod Ricard suit régulièrement les développements liés au mouvement Omnibus et leurs implications pour le Groupe, afin d'assurer une conformité avec chaque cadre réglementaire, en cohérence avec ses ambitions. Enfin, la stratégie S&R de Pernod Ricard offre une vue exhaustive et complète de la chaîne de valeur. Notre stratégie S&R « Préserver pour mieux Partager » couvre divers aspects RSE, tant sur le volet environnemental que social ou sociétal (incluant des éléments de gouvernance). Part intégrante du modèle d'affaires et de la stratégie de résilience à long terme du Groupe, la stratégie S&R et sa feuille de route à horizon 2030 sont une base solide permettant d'anticiper et de répondre au mieux à ces nouvelles réglementations qui viennent accélérer sa mise en œuvre.

2. Manquement aux exigences de conformité ⁽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. 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.

Le Groupe est aussi tenu d'être en conformité avec les obligations imposées par la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles y incluant le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) mais aussi doit être en conformité avec le Devoir de Vigilance qui vise à prévenir les violations des droits humains, de la santé et de la sécurité des personnes ainsi que des normes environnementales. Par ailleurs, la loi britannique de 2015 sur l'esclavage moderne exige que les filiales du Groupe publient une déclaration sur les mesures prises pour prévenir l'esclavage et la traite humaine dans leurs opérations et leur chaîne d'approvisionnement. Des lois similaires existent également en Australie (2018) et au Canada contre le travail forcé et le travail des enfants depuis 2024.

Enfin, par son siège situé dans la zone de l'Union Européenne, le Groupe est soumis à des réglementations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) multiples. Il est par exemple soumis à la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) auquel il répond en qualité de Groupe consolidant l'ensemble de ses entités mais également au Devoir de Vigilance (réglementation française).

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, rejaillirait 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.).

Le risque de non-conformité avec la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles expose Pernod Ricard à un risque de sanctions administratives (incluant des sanctions financières pouvant atteindre - concernant le RGPD - 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial) et pénales ainsi qu'à un risque réputationnel en cas de manquement. Des litiges peuvent découler du non-respect de cette réglementation, tout comme du non-respect du Devoir de Vigilance.

Par ailleurs, l'entrée en vigueur de la CSRD nécessite la revue de certains processus de reporting des données ESG, tout comme le déploiement de nouvelles politiques, plans d'actions et objectifs, afin d'adresser les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels pour le Groupe. Pour chaque sujet matériel, le Groupe est tenu de publier les éléments obligatoires listés dans les *European Sustainability Reporting Standard* (ESRS) de l'EFRAG. L'ensemble de ces informations sont auditées par des organismes tiers et peuvent donc entraîner, en cas de non-conformité, des réserves de la part des auditeurs.

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 exposés afin de mieux connaître les risques susceptibles de découler d'un manquement au Code de Conduite des Affaires (incluant notamment les risques de corruption et de trafic d'influence) 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 et, plus généralement, au droit applicable ; *Gifted!*, application dédiée à la déclaration et à la validation des cadeaux et invitations ; *Partner Up*, plateforme d'évaluation dédiée aux tiers amenés à travailler avec le Groupe et *Clear Up*, application dédiée à la déclaration des conflits d'intérêts des salariés. En ligne avec le développement de la législation sur ces sujets et des attentes des parties prenantes, le Groupe s'est engagé également dans des démarches de vigilance en matière de droits humains et d'environnement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. En 2024, le Plan de Vigilance du Groupe a été revu au regard des nouvelles exigences réglementaires en matière de conformité RSE. Il a notamment été décidé de renforcer la démarche sur les droits humains ainsi que la démarche sur les achats en continuité des travaux qui ont été mis en place au cours des exercices précédents. Il est notamment précisé que le processus obligatoire pour l'ensemble des achats directs et indirects (Packaging, Matières Premières Agricoles, POSMet Média) de Pernod Ricard, précédemment nommé *Blue Source* a été largement révisé. 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. Il est également précisé que les fournisseurs prennent connaissance et s'engagent à respecter le code de conduite fournisseur de Pernod Ricard en signant un contrat avec l'entreprise. Les potentiels partenaires évalués et n'atteignant pas les standards fixés ne sont pas retenus pour accompagner le Groupe dans ses activités. Par ailleurs, la politique de lobbying du Groupe est régie par des lignes directrices spécifiques ainsi que 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. En outre, Pernod Ricard a mis en place une stratégie et une gouvernance fortes en matière de protection des données personnelles. Le Groupe a rédigé une feuille de route sur ce sujet. La Déléguée à la protection des données (DPO) du Groupe et le réseau de protection des données personnelles du Groupe permettent à Pernod Ricard de mettre en œuvre les actions de conformité en matière de protection des données, ainsi que des politiques et procédures au niveau local et de partager les meilleures pratiques. Enfin, le Groupe a déployé une gouvernance dédiée pour l'implémentation et la mise en œuvre de la CSRD, en cogestion par les fonctions Sustainability et Finance. Le Groupe a réalisé son analyse de double matérialité en 2024 afin de déterminer les IROs matériels du Groupe sur les différents sujets et déterminer les points de données obligatoires attendus par la réglementation dans les ESRs matériels. Il a en outre réalisé sur l'exercice 2023-2024 une analyse des écarts à la réglementation CSRD afin de préparer au mieux l'implémentation et la collecte des points de données nouveaux ou différents par rapport aux derniers exercices de reporting. Le Groupe a renforcé ses processus de reporting et de contrôle des données, formalisé des protocoles de reporting traçant les modalités de calcul et de consolidation des données extra-financières. Il a également développé ses politiques et stratégies existantes pour assurer une conformité aux points de données attendus, en ligne avec sa stratégie de durabilité et sa feuille de route « Préserver pour mieux Partager ». Le Groupe a créé au cours de l'exercice 2024/2025 un comité de vigilance, représentants les fonctions Achats, Sustainability, Legal et H&S & Social Sustainability, qui revoit et approuve le plan de vigilance, rédigé sur la base des processus de due-diligence pilotés par les experts des sujets.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans le chapitre 3 de ce document.

(2) <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943>

(3) <https://transparency-france.org/entreprise/forum-des-entreprises-engagees>

3. 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. Le Groupe est ainsi concerné par l'imposition par les États-Unis de droits de douane frappant les importations en provenance de l'Union Européenne et du Royaume-Uni ainsi que par l'enquête anti-dumping ouverte par les autorités chinoises sur les exportations de cognac en provenance de l'Union Européenne.

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 « Pilier 2 », qui s'applique au Groupe dès cet exercice, ou la proposition européenne « CBCR Public »), 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 entraînent 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 affectent 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 l'Etat de durabilité à la section 3.10 de ce document.

4. Commerce illicite et marchés parallèles

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les marques du Groupe constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité mais sont exposées aux différentes formes de commerce illicite et parallèle : reproduction et usage non autorisés, imitation, recours à des signes susceptibles de créer une confusion aux yeux du public, re-remplissage des bouteilles par des liquides frauduleux...

Si les flux non autorisés de produits authentiques impactent la performance du Groupe en concurrençant de manière déloyale les produits issus de son réseau de distribution agréé, les imitations et reproductions frauduleuses représentent en revanche une grave menace pour la santé du consommateur, la sophistication grandissante des techniques de contrefaçon rendant l'authentification de plus en plus difficile.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le commerce illicite et les marchés parallèles représentent indéniablement des opportunités de ventes manquées pour le Groupe qui impactent ses résultats. L'usage frauduleux des marques du Groupe détériore également son image et sa réputation, les consommateurs risquant de se détourner de nos produits 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). Le commerce illicite augmente aussi les coûts d'exploitation. En effet, 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 des sanctions dissuasives et rapides à l'égard des opérateurs concernés.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La protection et la défense des droits de propriété intellectuelle, et a fortiori des produits du Groupe repose sur une organisation spécifique, mise en place pour maximiser l'efficacité recherchée tout en minimisant les coûts.

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, d'actions en justice conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales. L'équipe *Global Trade Intelligence* accompagne également les équipes du Siège et des filiales du Groupe dans le développement de mesures techniques/technologiques visant à améliorer la protection, la traçabilité 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. Des guidelines à l'attention des opérationnels ont été rédigées afin d'optimiser les informations remontées et de faciliter la mise en œuvre de moyens de défense lorsque nécessaire.

Une équipe centralisée et rattachée au Siège (*le Group Intellectual Property Hub*) est dédiée à la protection des marques du Groupe et à leur défense contre toute tentative de tiers de déposer et/ou d'utiliser des droits similaires afin d'éviter d'une part toute confusion chez les consommateurs et d'autre part l'affaiblissement ou dilution des marques du Groupe. Cette équipe gère également les litiges touchant à la propriété intellectuelle et notamment 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. Enfin, le *Group Intellectual Property Hub* veille à la protection des innovations techniques du Groupe en mettant en place les brevets correspondants.

5. 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 2025, le montant de ces provisions s'élève à 386 millions d'euros, contre 405 millions d'euros au 30 juin 2024 (cf. Note 4.7 – *Provisions de l'annexe aux comptes consolidés*).

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).

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.

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 remboursé une obligation de 650 millions d'euros en septembre 2024 et procédé en mars 2025 à une émission obligataire pour un montant de 800 millions d'euros à échéance 7 ans. Ces opérations ont permis d'allonger substantiellement la maturité moyenne de la dette obligataire du Groupe.

La trésorerie du Groupe au 30 juin 2025 ressort à 1,9 milliards d'euros à laquelle s'ajoute un montant de c. 2,8 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.

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 2025, la dette du Groupe est composée de dettes à taux variable (3 %) et de dettes à taux fixe (97 %), 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 3 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.

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 265 millions d'euros au 30 juin 2025. Au cours de l'exercice 2024/25, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 64 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.

La solidité financière des partenaires assureurs du Groupe est régulièrement vérifiée, et si nécessaire un assureur est remplacé par un autre.

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 « Head of Risk and Insurance », qui coordonne la politique d'assurance et la gestion des risques. Les assurances Crédit sont pilotées par l'équipe Trésorerie du Groupe.

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 ;
- violences politiques ;
- 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	• Garanties : tous risques (sauf exclusions). • Base d'indemnisation : • valeur de remplacement à neuf à hauteur des capitaux exposés ; • perte d'exploitation avec une période d'indemnisation comprise entre 12 et 24 mois selon les sociétés. • Limites d'indemnisation : • limite d'indemnisation principale du programme de dommages et pertes d'exploitation confondus qui permet de couvrir le scénario maximum possible identifié au travers de la prévention assurance. 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)	• Couverture en « tous risques » (sauf exclusions) pour les dommages causés aux tiers.
Contamination de produit	• 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.
Responsabilité civile environnementale	• Couverture pour atteinte accidentelle à l'environnement.
Transport	• Couverture pour les biens du Groupe au cours de leur transport à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre et par an.
Risques Spéciaux	• Les risques liés à la responsabilité civile des mandataires sociaux, la couverture des actes de fraude et malveillance, des actes de terrorisme et violence politique, les risques dits « cyber » sont couverts par des programmes d'assurance dédiés au niveau mondial et au besoin déployés localement
Crédit	• Le montant total du plafond d'indemnisation des programmes d'assurance-crédit hors financement du Groupe est de 100 millions d'euros.

(1) Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2025. 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 17 septembre 2025

M. Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

**Biofuels: Grow
Your Own Energy**

**Canon's
Big Gun**

**Pepsi's
the One**

**FUTURE STARS—
CEOs IN TRAINING**

FORTUNE

Businessman of the Year • Europe

EUROPE EDITION

DISPLAY UNTIL FEBRUARY 13, 2006 / NO. 2

**How
Patrick Ricard
turned a
family pastis
company into
a global
drinks giant.**

**A
THIRST
TO BE
FIRST**

La Conquête : l'ambition de devenir premier

À partir de 1978, sous la direction de Patrick Ricard, le Groupe connaît une formidable expansion, guidé par ses valeurs fondatrices : passion des produits, proximité avec les clients et les consommateurs, exigence de la performance, engagement des collaborateurs et responsabilité sociétale. Les années 1980 et 1990 marquent ainsi la première grande phase d'expansion internationale de Pernod Ricard.



9 770738 558050

www.fortune.com (AOL Keyword: Fortune)

Belgium.....€ 4,90	Portugal.....€ 4,70
Finland.....€ 4,90	Romania.....LEI 266,500
France.....€ 4,90	South Africa.....(incl. tax) R 30,00
Germany.....€ 4,90	Spain.....€ 4,70
Greece.....€ 4,50	Sweden.....(incl. tax) Kr 40
Iceland.....(incl. tax) Kr 550	Switzerland.....F 8,70
Ireland.....(incl. tax) € 4,90	Tanzania.....Tsh 5,500
Italy.....€ 4,70	Uganda.....Ush 10,000
Kenya.....Kshs 400	United Kingdom.....£3,10
Lebanon.....LL 9,500	Venezuela.....Bs 12,000

5.1	Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2025	326
5.1.1	Compte de résultat	326
5.1.2	Bilan	326
5.1.3	Endettement financier net	327
5.1.4	Flux de trésorerie	327
5.2	Analyse de l'activité et du résultat	327
5.2.1	Présentation des résultats	328
5.2.2	Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales	329
5.2.3	Contribution après frais publi-promotionnels	330
5.2.4	Résultat opérationnel courant	330
5.2.5	Résultat financier courant	330
5.2.6	Résultat net courant part du Groupe	330
5.2.7	Résultat net part du Groupe	330
5.3	Endettement net	331
5.4	Perspectives	332
5.5	Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	332
5.5.1	Croissance interne	332
5.5.2	Free cash flow	332
5.5.3	Indicateurs « courants »	333
5.5.4	Dette nette	333
5.5.5	EBITDA	333
5.6	Contrats importants	333
5.6.1	Contrats importants hors financement	333
5.6.2	Contrats de financement	333

Rapport de gestion



5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2025

5.1.1 Compte de résultat

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

5.1.2 Bilan

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

5.1.3 Endettement financier net

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

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

5.1.4 Flux de trésorerie

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

5.2 Analyse de l'activité et du résultat

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

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

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

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

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

5.2.1.2 Résultat opérationnel courant

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Par région :

• Amérique - 3 %

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

• Asie-Reste du Monde - 4 %

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

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

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

Par marque :

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

5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels

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

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

5.2.4 Résultat opérationnel courant

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

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

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

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

5.2.5 Résultat financier courant

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

5.2.6 Résultat net courant part du Groupe

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

5.2.7 Résultat net part du Groupe

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

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

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 :

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

5.4 Perspectives

Perspectives 2025/26

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

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

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

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

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

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

Moyen terme 2026/27-2028/29

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

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

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

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

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

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

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 et en ajoutant la variation des écarts de change reportés dans l'exercice en cours et dans l'exercice précédent.

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

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

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

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

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.

⁽¹⁾ Sur la base des taux spot actuel.

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 dépréciations et les dotations nettes aux amortissements sur actifs 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 Ltd 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 2024/25 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. La première option d'extension a été exercée en mars 2024, étendant ainsi la maturité au 27 avril 2029. La deuxième option d'extension a été exercée en mars 2025,

étendant la maturité au 27 avril 2030. 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 crédit** ») 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. La première option d'extension a été exercée en février 2025, étendant ainsi la maturité au 22 mars 2026. À cette même date, le montant en principal a été partiellement réduit et s'élève désormais à 450 millions d'euros.

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 engagés à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créance admis, 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

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. Ils ne prévoient toutefois pas de clauses conditionnées au respect de ratios de levier financier (Dette Nette / EBITDA).

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		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 17.05.2016		600 000	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	24.10.2027	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	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 06.04.2020		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 %
Emprunt obligataire EUR du 15.09.2023		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	15.09.2027	Payable à terme échu le 15 septembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75 %
Emprunt obligataire EUR du 15.09.2023		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	15.09.2033	Payable à terme échu le 15 septembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75 %
Emprunt obligataire EUR du 07.05.2024		700 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.11.2030	Payable à terme échu le 7 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,375 %
Emprunt obligataire EUR du 07.05.2024		800 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.05.2034	Payable à terme échu le 7 mai de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,625 %
Emprunt obligataire EUR du 03.03.2025		800 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	03.03.2032	Payable à terme échu le 3 mars de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,25 %

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), suivi de mises à jour annuelles successives, dont la dernière en date du 24 octobre 2024 (le « Programme »). Aux termes du Programme, le Groupe peut émettre des obligations

en procédant à des placements privés dans différentes devises. 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).

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 sélectionné 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 S&R (*Sustainability &*

Responsibility) 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 2024/25 ⁽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	174	-42 %
	(-) 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	16,2	-15 %
	(-) 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.

Le Groupe Pernod Ricard a atteint les deux SPT fixés pour l'année 2024-25, une étape clé dans l'atteinte de ses objectifs à horizon 2030. En effet, le Groupe a réduit de 124 ktCO₂e ses émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (Scopes 1 & 2 tels que définis dans le « Sustainability Linked Financing Framework (September 2023) » du Groupe), soit une diminution d'environ 42 %, entre l'exercice 2017-18 et l'exercice 2024-25. Par ailleurs, il a également atteint une intensité hydrique moyenne de ses distilleries par unité d'alcool pur produite de 16,2 m³/kLAA, marquant un progrès de 15% entre l'exercice 2017-18 et l'exercice 2024-25.

SPT #1 - Emissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (Scopes 1 et 2)

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 recyclage de la vapeur via la

technologie de recompression mécanique de la vapeur (MVR) ou encore la suppression de certains systèmes de séchage) ;

- l'augmentation de l'utilisation des biocarburants et de biomasse dans les distilleries ;
- l'installation de panneaux solaires sur site ;
- l'achat d'électricité renouvelable par le biais de certificats verts mis en place au cours des dernières années.

En 2024, trois nouveaux systèmes de MVR ont été mis en service avec succès dans les distilleries exploitées par Chivas Brothers et Irish Distillers. Ces installations ont permis une réduction des émissions de Scope 1 d'environ 7 ktCO₂e. En début d'année 2025, deux autres unités de MVR ont été installées dans les distilleries de Strathclyde et Walkerville. Les effets de réduction d'émissions associées se reflèteront dans notre prochain reporting pour l'année 2025-2026, renforçant ainsi notre trajectoire de décarbonation sur le long terme.

SPT #2 - Consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries

L'amélioration de l'intensité de la consommation d'eau dans les distilleries est le résultat des nombreuses initiatives déployées à l'échelle du Groupe, axées sur l'optimisation des procédés industriels, l'investissement dans les infrastructures hydrauliques et les réseaux de distribution ainsi que la mise en œuvre de mesures de recyclage de l'eau. Par ailleurs, l'installation des systèmes MVR a également contribué aux efforts de préservation de l'eau, permettant des économies totales d'environ 25 000 m³ sur 2024-25. Sur le site de distillation de Midleton, notre projet de récupération des eaux de pluie – mis en service en 2024 – est désormais pleinement opérationnel et a permis une réduction estimée à 6 000 m³ de la consommation d'eau cette année. Par ailleurs, sur le site de Walkerville au Canada, l'arrêt du système de séchage a permis une réduction supplémentaire d'environ 24 000 m³ de la consommation annuelle d'eau.

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 ». Concernant les obligations intégrant des engagements environnementaux d'un montant de 750 000 000 € à 1,375 % arrivant à échéance le 7 avril 2029 (ISIN : FR0014009L57), le Groupe a nommé KPMG S.A. en tant que vérificateur externe, en remplacement de Deloitte & Associés, pour assurer les missions prévues pour un tel vérificateur externe au titre des termes et conditions. KPMG agira également en tant que vérificateur externe pour les obligations intégrant des engagements environnementaux d'un montant de 600 000 000 € à 3,250 % arrivant à échéance le 2 novembre 2028 (ISIN : FR001400DOV0) et pour les obligations intégrant des engagements environnementaux d'un montant 500 000 000 € à 3,750 % arrivant à échéance le 2 novembre 2032 (ISIN : FR001400DP44).

5.6.2.5 Contrat d'affacturage

Pernod Ricard a mis en place des programmes de cession de créances d'exploitation sans recours auprès d'établissements bancaires, afin de couvrir son risque de crédit. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération, les créances cédées ont été déconsolidées.

Au 30 juin 2025, la valeur nette des créances multidevises cédées s'élève à un équivalent de 688 millions d'euros. (note 4.5 – *Détail des créances clients et autres créances opérationnelles de l'annexe aux comptes consolidés*).

5.6.2.6 Titrisation (Master Receivables Assignment Agreement)

Un programme international de titrisation de créances commerciales est en place entre certaines filiales de Pernod Ricard et un établissement de crédit, ayant pour objet le transfert de créances commerciales éligibles à €STR. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération de titrisation, les créances cédées ont été déconsolidées.

Au 30 juin 2025, la valeur nette des créances multidevises transférées s'élève à un équivalent de 435 millions d'euros. (note 4.5 – *Détail des créances clients et autres créances opérationnelles* du Chapitre 6 - *Comptes consolidés de l'annexe aux comptes consolidés*).



Le nouveau millénaire

Les années 2000 marquent un tournant majeur, synonyme de changement d'échelle pour le Groupe. Grâce à l'acquisition de marques emblématiques avec le rachat de Seagram en 2001 (Chivas Regal, Martell, Royal Salute & The Glenlivet), d'Allied Domecq en 2005 (Ballantine's, Perrier-Jouët, Beefeater, Malibu) et de Vin & Sprit en 2008 (Absolut), Pernod Ricard devient le numéro deux mondial du secteur.

Sa stratégie est claire : renforcer ses positions sur les catégories premium et construire un portefeuille de marques à la fois large et diversifié.

6.1	Compte de résultat consolidé annuel	340
6.2	État du résultat global consolidé	341
6.3	Bilan consolidé	342
6.4	Variation des capitaux propres consolidés annuels	344
6.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	345
6.6	Annexes aux comptes consolidés annuels	346
6.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	393

Comptes consolidés annuels



6.1 Compte de résultat consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025	Notes
Chiffre d'affaires	11 598	10 959	2
Coût des ventes	(4 623)	(4 443)	2
Marge brute après coûts logistiques	6 975	6 516	2
Frais publi-promotionnels	(1 872)	(1 679)	2
Contribution après frais publi-promotionnels	5 103	4 837	2
Frais de structure	(1 987)	(1 886)	
Résultat opérationnel courant	3 116	2 951	
Autres produits et charges opérationnels	(392)	(208)	3.1
Résultat opérationnel	2 724	2 743	
Charges financières	(505)	(584)	3.2
Produits financiers	68	92	3.2
Résultat financier	(437)	(492)	
Impôt sur les bénéfices	(766)	(574)	3.3
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	(7)	(3)	
Résultat net des activités abandonnées ou destinées à être cédées	—	—	
Résultat net	1 514	1 674	
Dont :			
• part des participations ne donnant pas le contrôle	38	48	
• part du Groupe	1 476	1 626	
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	5,84	6,47	3.4
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	5,83	6,45	3.4

6.2 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Résultat net de l'exercice	1 514	1 674
Éléments non recyclables		
Gains/(pertes) actuariels liés aux plans à prestations définies	27	(15)
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	32	(23)
<i>Effets d'impôts</i>	(5)	8
Instruments de capitaux propres	9	23
<i>Pertes et gains latents comptabilisés en capitaux propres</i>	3	58
<i>Effets d'impôts</i>	6	(35)
Éléments recyclables		
Couvertures d'investissements nets	(11)	28
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	(15)	37
<i>Effets d'impôts</i>	4	(10)
Couvertures de flux de trésorerie	(1)	(1)
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres⁽¹⁾</i>	(1)	(1)
<i>Effets d'impôts</i>	—	—
Différences de conversion	103	(1 097)
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt	127	(1 062)
Résultat global de la période	1 641	612
Dont :		
• part Groupe	1 590	653
• part des participations ne donnant pas le contrôle	51	(42)

(1) Aucun impact recyclé dans le résultat net au titre de la période.

6.3 Bilan consolidé

ACTIF

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025	Notes
En valeurs nettes			
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	12 234	11 515	4.1
<i>Goodwill</i>	6 806	6 406	4.1
Immobilisations corporelles	3 982	4 206	4.2
Actifs financiers non courants	932	974	4.3
Titres mis en équivalence	58	68	
Instruments dérivés non courants	-	36	4.3/4.10
Actifs d'impôt différé	1 713	1 518	3.3
Total actifs non courants	25 725	24 722	
ACTIFS COURANTS			
Stocks et encours	8 255	8 418	4.4
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 581	1 484	4.5
Actifs d'impôt exigible	122	99	
Autres actifs courants	416	445	4.6
Instruments dérivés courants	8	18	4.3/4.10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 683	1 829	4.8
Total actifs courants	13 065	12 292	
Actifs destinés à être cédés	395	65	
TOTAL ACTIFS	39 185	37 080	

PASSIF

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025	Notes
CAPITAUX PROPRES			
Capital	393	391	6.1
Primes d'émission	3 052	3 052	
Réserves et écarts de conversion	10 828	10 143	
Résultat net part du Groupe	1 476	1 626	
Capitaux propres Groupe	15 749	15 212	
Participations ne donnant pas le contrôle	1 048	1 014	
Total capitaux propres	16 797	16 226	
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	313	298	4.7
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	277	265	4.7
Passifs d'impôt différé	3 153	3 063	3.3
Emprunts obligataires part non courante	10 907	10 339	4.8
Dettes locatives non courantes	352	344	4.8
Autres passifs financiers non courants	133	96	4.8
Instruments dérivés non courants	11	1	4.10
Total passifs non courants	15 146	14 405	
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	158	147	4.7
Dettes fournisseurs	2 930	2 711	
Passifs d'impôt exigible	149	203	3.3
Autres passifs courants	1 607	1 555	4.11
Emprunts obligataires part courante	1 778	1 241	4.8
Dettes locatives courantes	96	91	4.8
Autres passifs financiers courants	352	478	4.8
Instruments dérivés courants	21	17	4.10
Total passifs courants	7 091	6 442	
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	151	7	
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	39 185	37 080	

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 01.07.2023	396	3 052	13 055	(301)	(27)	3	(462)	15 717	998	16 715
Résultat global de la période	-	-	1 476	27	8	79	-	1 590	51	1 641
Variation de capital	(4)	-	4	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	45	-	-	-	-	45	-	45
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(476)	-	-	-	143	(333)	-	(333)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(1 257)	-	-	-	-	(1 257)	(11)	(1 268)
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(6)	-	-	-	-	(6)	11	5
Autres mouvements	-	-	(5)	-	-	-	-	(5)	(1)	(6)
Situation de clôture au 30.06.2024	393	3 052	12 836	(275)	(19)	82	(319)	15 749	1 048	16 797

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 01.07.2024	393	3 052	12 836	(275)	(19)	82	(319)	15 749	1 048	16 797
Résultat global de la période	-	-	1 626	(15)	23	(981)	-	653	(42)	612
Variation de capital	(2)	-	(150)	-	-	-	150	(2)	-	(2)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	26	-	-	-	-	26	-	26
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(67)	-	-	-	58	(9)	-	(9)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(1 182)	-	-	-	-	(1 182)	(10)	(1 192)
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(22)	-	-	-	-	(22)	17	(6)
Autres mouvements	-	-	(1)	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Situation de clôture au 30.06.2025	391	3 052	13 065	(289)	4	(899)	(111)	15 212	1 014	16 226

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025	Notes
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat net part du Groupe	1 476	1 626	
Participations ne donnant pas le contrôle	38	48	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	9	4	
(Produits)/charges financiers	437	492	
(Produits)/charges d'impôt	766	574	
Résultat des activités abandonnées	-	-	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	441	422	
Variation nette des provisions	(37)	(42)	
Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	495	52	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	5	(3)	
Variations de juste valeur des actifs biologiques et investissements	(5)	(4)	
Résultat des cessions d'actifs	(292)	(93)	
Charges liées aux plans de stock-options	45	25	
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	3 378	3 101	
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(768)	(470)	5.1
Intérêts financiers versés	(355)	(443)	
Intérêts financiers reçus	19	17	
Impôts versés/reçus	(547)	(417)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	1 727	1 788	
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(773)	(667)	
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	8	12	
Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités	(245)	(174)	5.2
Cessions d'immobilisations financières et d'activités	334	308	5.2
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	(676)	(521)	
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes et acomptes versés	(1 208)	(1 201)	
Autres variations des capitaux propres	-	4	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	2 815	978	5.3
Remboursements d'emprunts	(1 357)	(2 052)	5.3
Remboursements de dettes locatives	(125)	(113)	
(Acquisitions)/cessions de titres d'autocontrôle	(334)	(11)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations de financement	(209)	(2 396)	
Trésorerie des activités destinées à être cédées	-	-	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (avant effet devises)	842	(1 129)	
Incidence des écarts de conversion	232	275	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (après effet devises)	1 074	(854)	
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	1 609	2 683	
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	2 683	1 829	

6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels

Sommaire détaillé des notes

NOTE 1	Principes comptables et faits marquants	347	NOTE 5	Notes sur le tableau des flux de trésorerie	381
Note 1.1	Principes et méthodes comptables	347	Note 5.1	Besoin en fonds de roulement	381
Note 1.2	Faits marquants de l'exercice	349	Note 5.2	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières et d'activités	381
NOTE 2	Information sectorielle	350	Note 5.3	Souscription/remboursement d'emprunts	381
NOTE 3	Notes relatives au compte de résultat	352	NOTE 6	Informations complémentaires	382
Note 3.1	Autres produits et charges opérationnels	352	Note 6.1	Capitaux propres	382
Note 3.2	Résultat financier	352	Note 6.2	Palements fondés sur des actions	382
Note 3.3	Impôt sur les bénéfices	353	Note 6.3	Engagements hors bilan	385
Note 3.4	Résultat par action	355	Note 6.4	Passifs éventuels	386
Note 3.5	Charges par nature	355	Note 6.5	Litiges	387
NOTE 4	Notes relatives au bilan	356	Note 6.6	Parties liées	389
Note 4.1	Immobilisations incorporelles et goodwill	356	Note 6.7	Événements post-clôture	389
Note 4.2	Immobilisations corporelles	358	Note 6.8	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois	389
Note 4.3	Actifs financiers	359	NOTE 7	Périmètre de consolidation	390
Note 4.4	Stocks et encours	361	Note 7.1	Périmètre de consolidation	390
Note 4.5	Détail des créances clients et autres créances opérationnelles	362	Note 7.2	Liste des principales sociétés consolidées	390
Note 4.6	Autres actifs courants	362			
Note 4.7	Provisions	363			
Note 4.8	Passifs financiers	370			
Note 4.9	Instruments financiers	375			
Note 4.10	Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières	378			
Note 4.11	Autres passifs courants	381			

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 27 août 2025, les comptes consolidés annuels au 30 juin 2025.

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 2025 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles que publiées par l'IASB et approuvées par l'Union européenne.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2025 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2024. 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 2024

Depuis le 1^{er} juillet 2024, les normes, amendements et interprétations entrés en vigueur sont notamment :

- Amendement IAS 1, classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants ;
- Amendement IFRS 16, passif de location relatif à une cession-bail ;
- Amendement IAS 7 et IFRS 7, accord de financement de fournisseur.

L'application de ces amendements est sans effet significatif sur les états financiers du Groupe au 30 juin 2025.

Les règles du Pilier 2 de l'OCDE 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 s'appliquent depuis le 1^{er} janvier 2024. La directive européenne a été transposée en droit français en décembre 2023. Pernod Ricard a appliqué l'exception prévue par l'amendement de l'IAS 12 concernant la comptabilisation et la publication des impôts différés liés au Pilier 2, aucun impôt différé n'a été comptabilisé dans les comptes consolidés annuels au 30 juin 2025 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 évaluées 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 engagements de retraites et assimilés

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 2025 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. À ce titre des analyses de sensibilité sont présentées en Note 4.7 – *Provisions*.

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 recyclées 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

Le Groupe a procédé à une analyse de scénarios climatiques conformément aux recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) pour trois catégories de risques :

- **Risque physique de pénuries de matières premières agricoles**

Les différents scénarios climat analysés ont montré un impact potentiel à long terme sur la disponibilité de matières premières agricoles clés pour le Groupe, susceptible d'en augmenter la volatilité du coût. Dans le cadre de sa stratégie climat, Pernod Ricard a pu identifier des potentiels de réallocations de matières premières et de diversification des fournisseurs, visant à limiter les impacts financiers potentiels et à renforcer la résilience de sa chaîne d'approvisionnement.

- **Risque physique d'interruption des activités sur les sites de production**

À l'horizon 2050, certains sites industriels pourraient être exposés à des événements climatiques extrêmes, avec une réelle probabilité d'occurrence. Cette analyse prospective a permis d'identifier les sites les plus vulnérables ainsi que les types de risques associés pour lesquels des plans d'adaptation sont en cours de définitions au-delà des couvertures assurantielles.

- **Risque de transition liée à la fiscalité carbone**

Dans les pays où un mécanisme de taxe carbone est en place, les projections disponibles indiquent une augmentation progressive du coût de la tonne de carbone à l'horizon 2050, quel que soit le scénario climatique envisagé, et qui pourrait avoir un impact financier sur le Groupe Pernod Ricard :

- Directement, sur les émissions du Scope 1 (émissions directes générées sur les sites de production) ;
- Indirectement, sur les émissions du Scope 2 (liées à l'électricité achetée) et du Scope 3 (émissions générées en amont par les fournisseurs et en aval par les consommateurs).

Le plan de transition climat décrit au chapitre (3.2.1.3.3 – *Transition plan*) permettant l'atteinte des objectifs de décarbonation fixés par le Groupe (trajectoire SBTi) pour les Scopes 1, 2 et 3 doit permettre de réduire significativement l'exposition au risque de transition associé à la fiscalité carbone.

Sur la base des études menées à ce jour, il n'y a pas d'impacts significatifs sur les états financiers au 30 juin 2025.

La stratégie climat du Groupe s'inscrit dans une démarche plus globale d'engagements S&R, qui conduit à considérer des effets potentiels :

- **Sur la durée d'utilisation des actifs corporels**

La mise en œuvre de la stratégie climat ne remet pas en cause la durée d'utilisation des actifs corporels existants. Elle s'accompagne toutefois d'investissements ciblés dans l'outil industriel, via l'adoption de technologies variées visant à en améliorer la performance environnementale.

- **Sur les hypothèses utilisées pour l'élaboration des tests de dépréciation, notamment :**

- les impacts potentiels sur le coût des matières premières, de l'énergie et du transport,
- l'évolution des modes de consommation vers des pratiques plus responsables, et
- les coûts associés à la mise en œuvre de la stratégie S&R « Good times from a Good Place »

- **Sur la structure de la dette**

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, mesurés à travers les deux critères 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.

Pernod Ricard a également signé ses premières lignes de crédit renouvelable indexées sur ces mêmes critères pour un montant total de 2,1 milliards d'euros, pour refinancer un emprunt arrivé à échéance en juin 2024.

- **Sur la politique de rémunération**

Depuis plusieurs années, l'ensemble des cadres dirigeants, y compris le Dirigeant Mandataire Social, ont des objectifs à court terme et à long terme de durabilité liés aux performances ESG, en particulier carbone, du Groupe. L'acquisition des actions attribuées dans le cadre du plan d'intéressement à long terme dont ils bénéficient est notamment soumise aux deux critères ci-dessus (émissions GES et consommation d'eau).

Note 1.2 Faits marquants de l'exercice

1. Acquisitions et cessions d'activités

Dans le cadre de sa politique de gestion active de son portefeuille de marques, le Groupe Pernod Ricard a finalisé plusieurs cessions lui permettant de concentrer ses ressources sur ses marques premium de spiritueux internationaux et de champagnes, qui portent sa croissance, en ligne avec sa stratégie de premiumisation. Il a ainsi cédé, le 28 février 2025, la liqueur Minttu et l'ensemble du portefeuille de marques nordiques locales produites à Turku (Finlande) à Oy Hartwall AB, important producteur finlandais de boissons et filiale du groupe danois Royal Unibrew.

Le Groupe a également cédé le 30 avril 2025, son portefeuille de vins stratégiques internationaux à *Australian Wine Holdco Limited* (« AWL »), un consortium d'investisseurs institutionnels internationaux propriétaire d'Accolade Wines, participant ainsi à la création de Vinarchy, une nouvelle entreprise mondiale spécialiste du vin. Cette cession fait suite à l'accord signé le 16 juillet 2024 et dont les principales modalités sont décrites en événements post-clôture du Document d'Enregistrement Universel 2023/2024.

2. Émissions et remboursements obligataires

Le 27 septembre 2024, Pernod Ricard SA a remboursé en totalité une obligation de 650 millions d'euros émise le 29 septembre 2014, arrivée à échéance et portant un coupon à 2,125 %.

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 »), suivi de mises à jour annuel successives, dont la dernière en date du 24 octobre 2024 (le « Programme »). Aux termes du Programme, le Groupe peut émettre des obligations en procédant à des placements privés dans différentes devises. 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).

Le 28 février 2025, Pernod Ricard SA a procédé à une émission obligataire libellée en euros pour un montant de 800 millions d'euros à une échéance de 7 ans et à un coupon de 3,25 %.

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 refacturés 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.

30.06.2024
En millions d'euros

	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 934	6 078	8 831	18 843
<i>Dont produits intersegments</i>	594	1 106	5 545	7 245
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 340	4 973	3 285	11 598
Marge brute après coûts logistiques	2 162	2 851	1 962	6 975
Contribution après frais publi-promotionnels	1 493	2 173	1 437	5 103
Résultat opérationnel courant	878	1 461	777	3 116
Autres informations				
Investissements courants	216	152	511	879
Charges d'amortissements et de dépréciation nette	66	(358)	(644)	(935)

Au 30.06.2025 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 745	5 388	8 711	17 844
<i>Dont produits intersegments</i>	590	753	5 541	6 884
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 154	4 635	3 170	10 959
Marge brute après coûts logistiques	2 021	2 620	1 875	6 516
Contribution après frais publi-promotionnels	1 419	2 040	1 378	4 837
Résultat opérationnel courant	847	1 360	744	2 951
Autres informations				
Investissements courants	173	104	512	790
Charges d'amortissements et de dépréciation nette	(101)	(73)	(302)	(476)

L'impact des droits d'utilisation sur les investissements courants et charges d'amortissements et de dépréciation nette se présente comme suit:

Au 30.06.2025 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Investissements courants	36	43	61	140
Charges d'amortissements et de dépréciation nette	(37)	(49)	(22)	(109)

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARQUES

En millions d'euros	30.06.2024 publié	30.06.2024 retraité	30.06.2025	Variation	Variation (%)
Marques Stratégiques Internationales	7 168	7 168	6 714	(454)	-6 %
Marques Stratégiques Locales	2 104	2 042	2 017	(25)	-1 %
Vins stratégiques	423	423	438	15	4 %
Spécialités	846	877	807	(70)	-8 %
Autres produits	1 057	1 088	983	(105)	-10 %
TOTAL	11 598	11 598	10 959	(639)	-6 %

Depuis l'exercice 2024/2025, les segments « Marques Stratégiques Locales » et « Spécialités » ont évolué pour refléter la gestion active de notre portefeuille, notamment avec la cession de certaines marques non stratégiques locales.

Cette évolution de segmentation a été appliquée à la période close au 30 juin 2024 à des fins de comparaison.

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS

En millions d'euros	États-Unis	Chine	Inde	France	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires au 30.06.2024	2 166	1 123	1 408	561	6 341	11 598
Chiffre d'affaires au 30.06.2025	2 028	886	1 454	547	6 046	10 959

La répartition des actifs non-courants par pays n'est pas présentée dans la mesure où une part significative de ces actifs est composée de marques et *goodwill*, qui sont analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci génèrent par pays, et non en fonction de leur détention juridique.

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 :

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Pertes de valeur d'actifs corporels et incorporels	(499)	(42)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition	267	4
Charges nettes de restructuration et de réorganisation	(142)	(136)
Litiges et risques	(10)	(24)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(7)	(10)
Autres produits et charges opérationnels	(392)	(208)

Au 30 juin 2025, les autres produits et charges opérationnels se composent principalement de charges nettes de restructuration et de réorganisation pour (136) millions d'euros et de dépréciations nettes d'actifs corporels et incorporels pour (42) millions d'euros.

Note 3.2 Résultat financier

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Charges de la dette financière nette	(444)	(496)
Charges financières sur dettes locatives	(14)	(19)
Produits d'intérêts de la dette financière nette	68	92
Coût de la dette financière nette	(390)	(423)
Commissions de structuration et de placement	(1)	(1)
Impact financier net des retraites et avantages assimilés	(16)	(12)
Autres produits et charges financiers courants, nets	(9)	(18)
Résultat financier courant	(417)	(454)
Résultat de change	(17)	(31)
Autres éléments financiers non courants	(3)	(7)
RÉSULTAT FINANCIER TOTAL	(437)	(492)

Au 30 juin 2025, le coût de la dette financière nette provient des charges financières relatives aux emprunts obligataires pour 313 millions d'euros, aux billets de trésorerie pour 26 millions d'euros, aux contrats de *factoring* et titrisation pour 59 millions d'euros, aux intérêts sur dettes locatives pour 19 millions d'euros et à d'autres frais pour 5 millions d'euros.

Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 3,2 % sur l'exercice 2024/2025 contre 3,2 % sur l'exercice 2023/2024.

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 cession de créances.

Note 3.3 Impôt sur les bénéfices

Analyse de la charge d'impôt

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Impôt exigible	(498)	(458)
Impôt différé	(268)	(116)
TOTAL	(766)	(574)

Analyse du taux d'impôt effectif – Résultat net des activités poursuivies avant impôt

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Résultat opérationnel	2 724	2 743
Résultat financier	(437)	(492)
Base d'imposition	2 287	2 251
Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France	(591)	(581)
Effet des écarts de taux d'imposition par juridiction	157	130
Impact fiscal lié aux variations de taux de change	2	1
Réestimation des impôts différés liée à des changements de taux	1	1
Incidence des reports déficitaires utilisés/non reconnus	(14)	(5)
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit/majoré	1	-
Impôts sur distributions	(46)	(28)
Autres impacts	(276)	(92)
Charge d'impôt effective	(766)	(574)
Taux effectif d'impôt	33 %	26 %

L'impact lié à la mise en œuvre du Pilier 2 sur le taux effectif d'impôt du Groupe pour l'exercice 2024/25 est non significatif.

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. Pour apprécier la capacité du

Groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte 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 actifs et passifs d'impôt différé ne prennent pas en compte l'effet d'actualisation.

Les impôts différés se décomposent ainsi par nature :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2024	30.06.2025
Marges en stocks	190	180
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	23	3
Provisions pour retraites	39	41
Actifs d'impôt différé lié aux déficits reportables	1 012	872
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	449	422
TOTAL ACTIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	1 713	1 518
Amortissements dérogatoires	213	251
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	2 744	2 656
Actifs de couverture sur retraites et autres	196	156
TOTAL PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	3 153	3 063

Les déficits fiscaux reportables (reconnus et non reconnus) représentent une économie potentielle d'impôts de 1 173 millions d'euros au 30 juin 2025 et 1 272 millions d'euros au 30 juin 2024. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2025 et au 30 juin 2024 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

AU 30 JUIN 2024

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2024	3	6
2025	1	3
2026	6	4
2027	1	7
2028 et suivantes	771	219
Sans date de péremption	231	22
TOTAL	1 012	260

AU 30 JUIN 2025

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2025	-	3
2026	-	4
2027	1	2
2028	-	4
2029 et suivantes	602	199
Sans date de péremption	268	89
TOTAL	872	301

Les passifs d'impôt exigible du Groupe se répartissent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	30.06.2024	30.06.2025
Autres passifs d'impôt exigible	60	115
Positions fiscales incertaines	90	87
TOTAL PASSIF D'IMPÔT EXIGIBLE	149	203

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. Dans le calcul du résultat par action, le nombre moyen d'actions en circulation est égal au nombre moyen pondéré d'actions en circulation moins le nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues.

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.

Numérateur (en millions d'euros)	30.06.2024	30.06.2025
Résultat net part du Groupe	1 476	1 626
Dénominateur (en nombre d'actions)		
Nombre moyen d'actions en circulation	252 595 588	251 515 214
Effet dilutif des attributions d'actions de performance	545 642	495 311
Effet dilutif des stock-options et options de souscription	47 076	748
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	253 188 307	252 011 273
Résultat par action (en euros)		
Résultat net part du Groupe par action de base	5,84	6,47
Résultat net part du Groupe par action après dilution	5,83	6,45

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	30.06.2024	30.06.2025
TOTAL CHARGES D'AMORTISSEMENTS ET DE DÉPRÉCIATION	(936)	(476)
Salaires et charges sociales	(1 664)	(1 610)
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	(28)	(27)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	(45)	(26)
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	(1 737)	(1 663)

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						30.06.2024
	30.06.2023	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Goodwill	6 896	79	-	(58)	50	(74)	6 893
Marques	14 599	32	-	(35)	100	(591)	14 106
Autres immobilisations incorporelles	572	42	-	(22)	2	(9)	586
Valeurs brutes	22 068	153	-	(115)	152	(674)	21 584
Goodwill	(146)	-	(7)	42	1	23	(87)
Marques	(2 550)	-	199	-	(25)	319	(2 056)
Autres immobilisations incorporelles	(373)	-	(64)	22	-	14	(402)
Amortissements/dépréciations	(3 069)	-	129	64	(24)	356	(2 545)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	19 000	153	129	(52)	127	(318)	19 039

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2025
	30.06.2024	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Goodwill	6 893	31	-	(11)	(397)	(30)	6 486
Marques	14 106	-	-	-	(819)	(3)	13 284
Autres immobilisations incorporelles	586	33	-	(7)	(21)	(12)	579
Valeurs brutes	21 584	64	-	(17)	(1 237)	(45)	20 349
Goodwill	(87)	-	-	7	-	-	(80)
Marques	(2 056)	-	(24)	-	165	-	(1 916)
Autres immobilisations incorporelles	(402)	-	(63)	7	15	11	(432)
Amortissements/dépréciations	(2 545)	-	(88)	13	181	11	(2 428)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	19 039	64	(88)	(4)	(1 057)	(35)	17 921

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 différentes opérations d'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 différentes opérations d'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 30.06.2025	Valeur nette comptable des marques au 30.06.2025	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation 2024	Taux d'actualisation 2025	Taux de croissance à l'infini
Europe	Valeur d'utilité approchée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés	2 068	4 327	6,99 %	6,05 %	De - 1 % à + 2,5 %
Amérique		3 563	6 388	8,61 %	8,20 %	De - 1 % à + 2,5 %
Asie/Reste du Monde		775	653	8,59 %	8,00 %	De - 1 % à + 2,5 %

Est détaillé ci-dessous le montant de l'éventuelle dépréciation additionnelle au 30 juin 2025 des actifs composant des UGT des marques 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 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	Baisse de 50 pb du taux de croissance à l'infini
Europe	-	-	-
Amérique	-	(47)	(18)
Asie/Reste du Monde	-	-	-
TOTAL	-	(47)	(18)

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 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, 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.

Mouvements de l'exercice								
En millions d'euros	30.06.2023	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2024	Dont droits d'utilisation
Terrains	524	8	–	(1)	–	(156)	375	13
Constructions	2 147	86	–	(49)	7	(16)	2 175	515
Installations techniques	2 566	147	–	(45)	11	(167)	2 512	80
Autres immobilisations corporelles	1 120	144	–	(55)	(1)	(59)	1 149	75
Immobilisations en cours	477	448	–	–	4	(298)	632	–
Avances et acomptes/ immobilisations corporelles	12	6	–	–	–	(6)	13	–
Valeurs brutes	6 845	839	–	(150)	21	(700)	6 855	683
Terrains	(72)	–	(9)	1	–	46	(34)	(3)
Constructions	(891)	–	(125)	38	(2)	76	(904)	(241)
Installations techniques	(1 464)	–	(168)	37	(8)	188	(1 415)	(28)
Autres immobilisations corporelles et en cours	(516)	–	(82)	46	(1)	33	(521)	(36)
Amortissements/ dépréciations	(2 944)	–	(383)	121	(10)	344	(2 873)	(309)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 901	839	(383)	(29)	10	(357)	3 982	374

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2025	Dont droits d'utilisation
	30.06.2024	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements		
Terrains	375	12	-	(14)	(20)	60	415	21
Constructions	2 175	138	-	(66)	(59)	101	2 289	530
Installations techniques	2 512	55	-	(84)	(104)	151	2 529	60
Autres immobilisations corporelles	1 149	160	-	(41)	(28)	(13)	1 227	84
Immobilisations en cours	632	392	-	(1)	(22)	(300)	702	-
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	13	-	-	-	(1)	(2)	10	-
Valeurs brutes	6 855	757	-	(205)	(234)	(1)	7 171	694
Terrains	(34)	-	(3)	3	5	(3)	(32)	(4)
Constructions	(904)	-	(132)	52	23	7	(953)	(258)
Installations techniques	(1 415)	-	(155)	81	53	4	(1 431)	(26)
Autres immobilisations corporelles et en cours	(521)	-	(86)	34	12	12	(550)	(43)
Amortissements/dépreciations	(2 873)	-	(376)	169	93	21	(2 966)	(331)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 982	757	(376)	(35)	(140)	18	4 206	363

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	30.06.2024		30.06.2025	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs financiers nets				
Instruments de capitaux propres	-	502	-	553
Valeur nette des plans IAS19 en surplus	-	233	-	214
Prêts, cautions et dépôts	-	192	-	203
Autres actifs financiers	-	5	-	4
Total actifs financiers non courants nets	-	932	-	974
Instruments dérivés	8	-	18	36
ACTIFS FINANCIERS	8	932	18	1 010

Le tableau ci-dessous présente les mouvements des actifs financiers, hors instruments dérivés :

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2024
	30.06.2023	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Instruments de capitaux propres	432	62	–	–	5	3	502
Valeur nette des plans IAS19 en surplus	230	–	–	–	3	1	233
Prêts, cautions et dépôts	187	29	–	(16)	(13)	7	195
Autres actifs financiers	9	–	–	(5)	–	3	7
Valeurs brutes	859	91	–	(21)	(6)	13	937
Provisions prêts, cautions et dépôts	(1)	–	(2)	–	–	–	(2)
Provisions autres actifs financiers	(3)	–	0	–	–	–	(2)
Provisions	(4)	–	(1)	–	–	1	(5)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	855	91	(1)	(21)	(6)	14	932

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2025
	30.06.2024	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Instruments de capitaux propres	502	33	–	(4)	(38)	61	553
Valeur nette des plans IAS19 en surplus	233	–	–	–	(4)	(15)	214
Prêts, cautions et dépôts	195	32	–	(12)	(16)	10	208
Autres actifs financiers	7	–	–	1	(3)	1	7
Valeurs brutes	937	65	–	(16)	(60)	57	983
Provisions prêts, cautions et dépôts	(2)	–	–	–	–	(3)	(6)
Provisions autres actifs financiers	(2)	–	–	–	–	(2)	(4)
Provisions	(5)	–	–	–	–	(5)	(9)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	932	65	–	(16)	(60)	52	974

Les actifs financiers au 30 juin 2025 sont principalement constitués des instruments de capitaux propres pour 553 millions d'euros, correspondant notamment aux investissements réalisés par la branche de capital-investissement du Groupe, « Convivialité Ventures » (cf. Note 4.9 - *Instruments financiers*) et des surplus relatifs aux plans IAS 19, pour 214 millions d'euros (cf. Note 4.7 – *Provisions*).

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					30.06.2024
	30.06.2023	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	303	(10)	-	(5)	(15)	274
Encours de biens	198	13	-	(3)	(12)	196
Stock à vieillissement	6 285	635	-	31	(309)	6 643
Produits finis	1 382	(87)	-	(22)	(36)	1 237
Valeurs brutes	8 169	551	-	1	(371)	8 350
Matières premières	(13)	-	(3)	-	-	(16)
Encours de biens	(1)	-	(2)	-	-	(3)
Stock à vieillissement	(18)	-	(10)	-	2	(27)
Produits finis	(33)	-	(16)	-	-	(49)
Dépréciations	(65)	-	(31)	-	2	(94)
STOCKS NETS	8 104	551	(31)	1	(369)	8 255

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2025
	30.06.2024	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	274	(44)	-	(15)	12	227
Encours de biens	196	(5)	-	(17)	(7)	168
Stock à vieillissement	6 643	519	-	(105)	42	7 099
Produits finis	1 237	(103)	-	(76)	(31)	1 027
Valeurs brutes	8 350	366	-	(212)	17	8 520
Matières premières	(16)	-	(1)	1	-	(16)
Encours de biens	(3)	-	-	-	-	(2)
Stock à vieillissement	(27)	-	(11)	1	(2)	(37)
Produits finis	(49)	-	(1)	5	-	(47)
Dépréciations	(94)	-	(13)	7	(1)	(102)
STOCKS NETS	8 255	366	(13)	(205)	15	8 418

Au 30 juin 2025, les stocks à vieillissement essentiellement destinés à la production de whisky et de cognac représentent 84 %. 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 2024 et au 30 juin 2025 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 30.06.2024	1 581	1 229	134	100	81	20	17
<i>Dont dépréciation</i>	(91)	(25)	(4)	(1)	(5)	(2)	(54)
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2025	1 484	1 202	120	58	12	69	23
<i>Dont dépréciation</i>	(93)	(19)	(1)	(1)	(3)	(22)	(48)

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles est la suivante :

En millions d'euros	2023/24	2024/25
Au 1^{er} juillet	106	91
Dotations de l'exercice	10	19
Reprises de l'exercice	(20)	(7)
Utilisations de l'exercice	(4)	(2)
Écart de change	(1)	(8)
AU 30 JUIN	91	93

Au 30 juin 2025, 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.

Le Groupe a poursuivi ses programmes de cession de créances sur diverses filiales ayant donné lieu à des encours de créances cédées de 1 122 millions d'euros au 30 juin 2025 et de 1 124 millions d'euros au 30 juin 2024. La quasi-totalité des risques et avantages ayant été transférée, les créances ont été déconsolidées.

Note 4.6 Autres actifs courants

Les autres actifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Avances et acomptes versés	56	55
Créances d'impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	225	210
Charges constatées d'avance	113	125
Autres créances	23	55
TOTAL	416	444

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	30.06.2024	30.06.2025
Provisions non courantes		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	277	265
Autres provisions pour risques et charges non courantes	313	298
Provisions courantes		
Provisions pour restructuration	66	59
Autres provisions pour risques et charges courantes	92	88
TOTAL	748	710

2. Variations des provisions (hors provision pour engagements de retraite et assimilés)

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice							30.06.2025
	30.06.2024	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	Écarts de change	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	66	56	(56)	(4)	-	(2)	(1)	59
Autres provisions courantes	92	25	(12)	(15)	(2)	(2)	2	88
Autres provisions non courantes	313	66	(38)	(20)	11	(34)	-	298
TOTAL DES PROVISIONS	471	146	(106)	(38)	9	(38)	1	445

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 2025, 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 386 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. Provision pour engagements de retraite et assimilés

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 2024 et 2025 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 2025, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 3 032 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 2024 et le 30 juin 2025 :

	30.06.2024			30.06.2025		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
<i>En millions d'euros</i>						
(Actif)/Passif net comptabilisé à l'ouverture	12	106	119	(55)	98	44
Charges sur l'exercice	25	10	35	41	9	49
(Gains)/pertes actuariels ⁽¹⁾	(27)	(5)	(32)	24	(1)	22
Cotisations de l'employeur	(54)	-	(54)	(44)	-	(44)
Prestations payées directement par l'employeur	(8)	(8)	(16)	(8)	(12)	(21)
Variation de périmètre	-	(5)	(5)	-	5	5
Écarts de change	(3)	-	(3)	1	(6)	(6)
(Actif)/Passif net comptabilisé à la clôture	(55)	98	44	(41)	92	51
Montant reconnu à l'actif	(233)	-	(233)	(214)	-	(214)
MONTANT DE LA PROVISION AU PASSIF	178	98	277	173	92	265

(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 :

	30.06.2024			30.06.2025		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
<i>En millions d'euros</i>						
Avantages accumulés durant l'exercice	25	3	28	24	3	27
Intérêts sur la provision	(3)	5	2	(5)	5	(1)
• dont intérêts sur l'engagement	172	5	177	162	5	166
• dont intérêts sur l'actif	(178)	-	(178)	(169)	-	(169)
• dont intérêts sur la limitation d'actifs	3	-	3	3	-	3
Frais/taxes/primes	11	-	11	12	-	12
Impact des modifications de régimes/réductions de droits futurs	(7)	(1)	(8)	1	-	1
Impact des liquidations d'engagements	(1)	-	(1)	10	-	10
(Gains)/pertes actuariels	-	3	3	-	-	-
Effet du plafond d'actif (incluant l'impact IFRIC 14)	-	-	-	-	-	-
CHARGE/(PRODUIT) NET COMPTABILISÉ AU RÉSULTAT	25	10	35	41	9	49

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2024			30.06.2025		
	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 d'exercice	3 467	106	3 574	3 342	99	3 441
Avantages accumulés durant l'exercice	25	4	28	24	3	27
Coût financier (effet de l'actualisation)	172	5	177	162	5	166
Cotisations des employés	5	-	5	5	-	5
Prestations versées	(384)	(8)	(392)	(235)	(12)	(247)
Frais administratifs/primes/taxes	-	-	-	-	-	-
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	(7)	(1)	(8)	1	-	1
Liquidations d'engagements	(1)	-	(1)	-	-	-
(Gains)/pertes actuariels	29	(2)	27	(135)	(1)	(136)
Écarts de conversion	37	(1)	36	(58)	(6)	(64)
Variations de périmètre	(1)	(5)	(6)	5	5	10
Valeur actuarielle des avantages accumulés en fin d'exercice	3 342	98	3 440	3 111	93	3 203
VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME						
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	3 507	-	3 507	3 452	-	3 452
Produit d'intérêt sur les actifs de régime	178	-	178	169	-	169
Gains/(pertes) d'expérience sur les actifs de régime	59	-	59	(156)	-	(156)
Cotisations des employés	5	-	5	5	-	5
Cotisations de l'employeur	54	-	54	44	-	44
Prestations versées	(377)	-	(377)	(227)	-	(227)
Frais administratifs/primes/taxes	(11)	-	(11)	(12)	-	(12)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	-	-	-	-	-	-
Liquidations d'engagements	-	-	-	(10)	-	(10)
Écarts de conversion	39	-	39	(64)	-	(64)
Variations de périmètre	(2)	-	(2)	6	-	6
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	3 452	-	3 452	3 209	-	3 209
Valeur actuelle des avantages financés	3 254	-	3 254	3 032	-	3 032
Juste valeur des actifs de régime	3 452	-	3 452	3 209	-	3 209
Déficit/(surplus) des avantages financés	(198)	-	(198)	(177)	-	(177)
Valeur actuelle des avantages non financés	88	98	186	79	92	172
Effet de plafonnement des actifs de régime (incluant l'impact d'IFRIC 14)	56	-	56	56	-	56
(ACTIF)/PASSIF NET COMPTABILISÉ	(54)	98	44	(41)	92	51

	Valeurs actuarielles des avantages cumulés		Juste-valeur des actifs de régime		Limitation des actifs de couverture		Provision au passif		Montant reconnu à l'actif	
30.06.2025	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%
Royaume-Uni	2 446	76,4 %	2 573	80,2 %	–	0,0 %	69	26,2 %	(196)	91,8 %
États-Unis	231	7,2 %	191	6,0 %	–	0,0 %	40	15,2 %	–	0,0 %
Canada	85	2,7 %	133	4,2 %	56	100,0 %	25	9,4 %	(16)	7,6 %
Irlande	211	6,6 %	189	5,9 %	–	0,0 %	23	8,8 %	(1)	0,5 %
France	78	2,4 %	16	0,5 %	–	0,0 %	62	23,5 %	–	0,0 %
Autres pays	151	4,7 %	107	3,3 %	–	0,0 %	45	16,9 %	–	0,1 %
TOTAL	3 203	100,0 %	3 209	100,0 %	56	100,0 %	265	100,0 %	(214)	100,0 %

Les actifs des fonds de pension sont répartis selon les différentes classes d'actifs (obligations, actions, etc.) de la manière suivante :

	30.06.2024		30.06.2025	
Composition des actifs de régime	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux
Actions	10 %	N/A	7 %	N/A
Obligations	9 %	N/A	14 %	N/A
Autres placements monétaires	6 %	N/A	6 %	N/A
Actifs immobiliers	2 %	N/A	2 %	N/A
Autres	73 %	N/A	71 %	N/A
TOTAL	100 %	N/A	100 %	N/A

N/A : Non applicable.

Au 30 juin 2025, 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 des deux opérations de *buy-in* réalisées lors de l'exercice 2019/20 et en décembre 2024.

Les cotisations qui seront versées par le Groupe en 2025/2026 au titre des avantages préfinancés, sont estimées à 41 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
2026	239	7
2027	249	7
2028	250	7
2029	257	7
2030	265	7
2031/2035	1 438	37

Au 30 juin 2024 et 30 juin 2025, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles des engagements	30.06.2024		30.06.2025	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	4,99 %	5,13 %	5,35 %	5,05 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,38 %	N/A	3,26 %	N/A
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,39 %	3,92 %	3,27 %	3,68 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	N/A	6,78 %	N/A	6,13 %
• Taux ultime	N/A	4,35 %	N/A	4,20 %

N/A : Non applicable.

Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice	30.06.2024		30.06.2025	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	5,16 %	5,50 %	4,99 %	5,13 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,43 %	N/A	3,38 %	N/A
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,34 %	3,90 %	3,39 %	3,92 %
Taux de progression des dépenses de santé				-
• Taux initial	N/A	6,14 %	N/A	6,78 %
• Taux ultime	N/A	4,81 %	N/A	4,35 %

N/A : Non applicable.

Hypothèses actuarielles au 30.06.2025 (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	5,56 %	5,34 %	4,76 %	3,76 %	5,30 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,39 %	N/A	N/A	2,11 %	2,20 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,51 %	2,98 %	3,00 %	3,09 %	8,54 %
Taux de progression des dépenses de santé					
• Taux initial	6,50 %	7,55 %	4,60 %	3,58 %	N/A
• Taux ultime	6,50 %	4,00 %	3,42 %	3,58 %	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) : 3,00 % ;
- taux moyen terme (5-10 ans) : 3,30 % ;
- taux long terme (plus de dix ans) : 3,70 %.

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 :

<i>En millions d'euros</i>	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Engagements au 30.06.2025	3 111	92	3 203
Engagements au 30.06.2025 avec une baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	3 276	97	3 374
Engagements au 30.06.2025 avec une hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	2 960	88	3 048

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 30.06.2025	68	6	(5)
Sur la charge de l'exercice 2024/25	5	-	-

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2025	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	(43)	2
Pourcentage par rapport aux engagements	- 1,4 %	2,0 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses financières des engagements	(154)	(2)
Pourcentage par rapport aux engagements	- 4,9 %	- 2,7 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses démographiques des engagements	62	-
Pourcentage par rapport aux engagements	2,0 %	- 0,4 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	156	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	4,9 %	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)	10,36	9,86

Note 4.8 Passifs financiers

Le groupe applique IFRS 9, IAS 32 et IFRS 7. 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.

Conformément à la norme IFRS 16, 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 4.2 – *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	30.06.2024			30.06.2025		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	1 778	10 907	12 685	1 241	10 339	11 579
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titres négociables à court terme	196	-	196	379	-	379
Autres emprunts et dettes financières	156	133	288	99	96	195
Autres passifs financiers	352	133	485	478	96	574
Endettement financier brut	2 130	11 040	13 170	1 718	10 434	12 153
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	-	10	10	4	-	4
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	-	10	10	4	-	4
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	(36)	(36)
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	6	-	6	-	-	-
Instruments dérivés en couverture d'investissement net	6	-	6	-	(36)	(36)
Endettement financier après couvertures	2 136	11 050	13 186	1 723	10 398	12 121
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 683)	-	(2 683)	(1 829)	-	(1 829)
Endettement financier net hors dette locative	(547)	11 050	10 503	(106)	10 398	10 292
Dettes locatives	95	352	448	91	344	435
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(451)	11 402	10 951	(16)	10 743	10 727

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	30.06.2024	Variations des flux de trésorerie	Variations des flux sans impact sur la trésorerie			30.06.2025
		Flux totaux de trésorerie	Effet de change	Variation de la juste valeur	Autres	
Emprunts obligataires	12 685	(1 148)	(278)	7	313	11 579
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titres négociables à court terme	196	182	-	-	1	379
Autres emprunts et dettes financières	288	(108)	15	-	-	195
Endettement financier brut	13 170	(1 074)	(263)	7	314	12 153
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	10	-	-	(6)	-	4
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	10	-	-	(6)	-	4
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'investissement net	-	-	-	-	(36)	(36)
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	6	-	-	-	(6)	-
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	6	-	-	-	(42)	(36)
Endettement financier après couvertures	13 186	(1 074)	(263)	1	272	12 121
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(2 683)	752	102	-	-	(1 829)
Endettement financier net hors dette locative	10 503	(322)	(161)	1	272	10 292
Dettes locatives	448	(113)	(20)	-	120	435
ENDETTEMENT FINANCIER NET	10 951	(436)	(181)	1	392	10 727

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 2024 et au 30 juin 2025

30.06.2024 <i>En millions d'euros</i>	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dettes après couverture	% dettes nettes après couverture
EUR	9 776	(662)	9 114	(1 463)	7 651	69 %	73 %
USD	3 296	723	4 018	(276)	3 743	30 %	36 %
GBP	1	(107)	(106)	(156)	(262)	-1 %	-2 %
SEK	1	(123)	(122)	(38)	(161)	-1 %	-2 %
Autres devises	96	186	282	(750)	(468)	2 %	-4 %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	13 170	16	13 186	(2 683)	10 503	100 %	100 %

30.06.2025 <i>En millions d'euros</i>	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dettes après couverture	% dettes nettes après couverture
EUR	9 155	4	9 159	(617)	8 542	76%	83%
USD	2 962	616	3 579	(355)	3 224	30%	31%
GBP	1	(92)	(91)	(103)	(194)	-1%	-2%
SEK	-	(397)	(397)	(15)	(412)	-3%	-4%
Autres devises	34	(163)	(129)	(740)	(869)	-1%	-8%
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	12 153	(32)	12 121	(1 829)	10 292	100%	100%

3. Répartition de la dette hors dettes locatives à taux fixe/variable avant et après prise en compte des instruments de couverture au 30 juin 2024 et 30 juin 2025

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2024				30.06.2025			
	Dettes avant couverture		Dettes après couverture		Dettes avant couverture		Dettes après couverture	
Dettes fixes	12 871	98 %	12 685	96 %	11 714	97 %	11 544	95 %
Dettes variables	314	2 %	501	4 %	407	3 %	577	5 %
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURE PAR NATURE DE TAUX	13 186	100 %	13 186	100 %	12 121	100 %	12 121	100 %

Au 30 juin 2025 avant toute couverture, 97 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe et 3 % à taux variable. Après couverture, la part à taux variable est de 5 %.

4. Echancier des passifs financiers au 30 juin 2025

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 2024 et au 30 juin 2025.

30.06.2024		Valeur	Flux							
En millions d'euros		au bilan	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		13 170	13 051	918	1 070	1 187	29	1 683	1 363	6 801
Intérêts		-	2 616	170	125	281	254	254	222	1 310
Endettement financier brut		13 170	15 667	1 088	1 195	1 468	283	1 937	1 585	8 111
Dettes locatives		448	528	40	68	89	71	55	46	159
Cross currency swaps		6	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à payer		-	477	-	477	-	-	-	-	-
Flux à recevoir		-	(465)	-	(465)	-	-	-	-	-
Dérivés passifs		25	27	16	4	7	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs		31	39	16	16	7	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		13 649	16 234	1 144	1 279	1 564	354	1 992	1 631	8 270

30.06.2025		Valeur	Flux							
En millions d'euros		au bilan	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		12 153	12 023	429	1 160	16	1 624	1 354	1 515	5 925
Intérêts		-	2 400	164	135	273	273	242	212	1 101
Endettement financier brut		12 153	14 424	593	1 295	290	1 898	1 596	1 727	7 026
Dettes locatives		435	557	38	69	85	66	54	42	203
Cross currency swaps		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à payer		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à recevoir		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs		18	10	7	3	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs		18	10	7	3	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		12 605	14 992	638	1 368	375	1 963	1 649	1 769	7 229

5. Lignes de crédit

Au 30 juin 2025, les lignes de crédit sont principalement composées du crédit syndiqué multidevise de 2 100 millions d'euros, d'une ligne bilatérale de 450 millions d'euros et d'un crédit Champagne de 260 millions d'euros. Ces lignes de crédit ne font pas l'objet de tirage.

6. Emprunts obligataires

Montant nominal	Taux d'intérêt	Date d'émission	Échéance	Valeur au bilan au 30.06.2025 En millions d'euros
600 MEUR	1,50 %	17.05.2016	18.05.2026	601
600 MUSD	3,25 %	08.06.2016	08.06.2026	509
600 MEUR	3,75 %	15.09.2023	15.09.2027	616
500 MEUR	0,50 %	24.10.2019	24.10.2027	501
600 MUSD	1,25 %	01.10.2020	01.04.2028	512
600 MEUR	3,25 %	02.11.2022	02.11.2028	607
750 MEUR	1,38 %	07.04.2022	07.04.2029	745
500 MEUR	0,13 %	04.10.2021	04.10.2029	495
1000 MEUR	1,75 % *	06.04.2020	08.04.2030	1 008
700 MEUR	3,38 %	07.05.2024	07.11.2030	708
900 MUSD	1,63 %	01.10.2020	01.04.2031	765
500 MEUR	0,88 %	24.10.2019	24.10.2031	498
500 MEUR	3,75 %	02.11.2022	02.11.2032	505
750 MEUR	3,75 %	15.09.2023	15.09.2033	760
800 MEUR	3,63 %	07.05.2024	07.05.2034	796
850 MUSD	5,50 %	12.01.2012	15.01.2042	732
500 MUSD	2,75 %	01.10.2020	01.10.2050	416
800 MEUR	3,25 %	03.03.2025	03.03.2032	805
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES				11 579

* 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 30.06.2024 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	3 123	(441)	2 683	-	-	-
PASSIF						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	729	(441)	288	-	-	-

Au 30.06.2025 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	2 300	(471)	1 829	-	-	-
PASSIF						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	666	(471)	195	-	-	-

Note 4.9 Instruments financiers

1. Juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2024	
	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	–	502	–	–	502	502
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations	Niveau 2	–	–	192	–	192	192
Créances clients et autres créances opérationnelles	Niveau 2	–	–	1 581	–	1 581	1 581
Autres actifs courants	Niveau 2	–	–	416	–	416	416
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	7	1	–	–	8	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	2 683	–	–	–	2 683	2 683
PASSIF							
Emprunts obligataires	Niveau 1	–	–	–	12 685	12 685	11 804
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	Niveau 2	–	–	–	485	485	485
Dettes locatives	Niveau 2	–	–	–	448	448	448
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	25	7	–	–	31	31

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2025	
	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	–	553	–	–	553	553
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations *	Niveau 2	–	–	203	–	203	203
Créances clients et autres créances opérationnelles	Niveau 2	–	–	1 484	–	1 484	1 484
Autres actifs courants	Niveau 2	–	–	445	–	445	445
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	17	37	–	–	54	54
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Niveau 1	1 829	–	–	–	1 829	1 829
PASSIF							
Emprunts obligataires	Niveau 1	–	–	–	11 579	11 579	11 002
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	Niveau 2	–	–	–	574	574	574
Dettes locatives	Niveau 2	–	–	–	435	435	435
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	17	1	–	–	18	18

* Inclut les dépôts de garantie affacturage et titrisation relatifs aux 1 122 millions d'euros d'actifs décomptabilisés avec implication continue.

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 2025, l'impact est non significatif.

Les instruments de capitaux propres sont principalement des prises de participations minoritaires dans des sociétés innovantes dans le domaine de la convivialité, majoritairement non cotées et réalisées par Convivialité Ventures, la branche de capital-investissement du Groupe. Leur juste valeur est de niveau 3, et est déterminée sur la base des valorisations retenues lors des dernières opérations de financement réalisées par ces sociétés. En l'absence d'opération récente, le coût d'acquisition est conservé comme étant la meilleure estimation possible de la juste valeur, sauf en cas de sous-performance ou autre événement conduisant à reconnaître une perte de valeur. Ces investissements sont individuellement non significatifs.

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 2025, la trésorerie du Groupe s'élève à 1 829 millions d'euros (comparée à 2 683 millions d'euros au 30 juin 2024) auxquels s'ajoute un montant de 2 810 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*), suivi de mises à jour annuelles successives, dont le dernier en date du 24 octobre 2024 (le « Programme »). Aux termes du Programme, le Groupe peut émettre des obligations en procédant à des placements privés dans différentes devises. 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). L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 1 723 millions d'euros au 30 juin 2025 (contre 2 136 millions d'euros au 30 juin 2024).

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 relatives aux crédits bancaires et émissions obligataires prévoient des engagements usuels, sans clauses fondées sur des ratios financiers de solvabilité, 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 2025, le montant de la trésorerie à disponibilité ralentie s'élève à 325 millions d'euros, principalement à 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, le CNY, l'INR et le SEK ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

Gestion des risques de taux

Au 30 juin 2025, 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 30.06.2025 En millions d'euros	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	617	-	-	617
Total passifs à taux variable	(377)	3	(13)	(387)
Position nette variable avant couverture	240	3	(13)	230
Instruments financiers dérivés	(40)	36	-	(4)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	200	40	(13)	227

ÉCHÉANCIER DE LA DETTE ET DES COUVERTURES À TAUX VARIABLE USD (VALEUR NOTIONNELLE EN MILLIONS DE DOLLARS)

Au 30.06.2025 En millions de dollars	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	355	-	-	355
Total passifs à taux variable	3	(26)	-	(23)
Position nette variable avant couverture	358	(26)	-	332
Instruments financiers dérivés	(787)	-	-	(787)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	(429)	(26)	-	(455)

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 3 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 2025, 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 30.06.2024 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						-	10
Couverture de risque de taux	Swaps	-	187	-	187	-	10
Couverture de risque de change et de taux	Cross Currency Swaps	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net						-	6
Couverture de risque de change	FX Forward	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	Cross Currency Swaps	460	-	-	460	-	6
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net						-	16
Couverture de flux de trésorerie						1	1
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	-	-	-	-	1	1
Hors comptabilité de couverture						7	14
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	Swaps de change & FX Forward	2 262	-	-	2 262	7	14
Couverture de risque de taux	Swaps	-	-	-	-	-	-
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS						8	31
Total non courant						1	11
Total courant						7	21

Type de couverture au 30.06.2025 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		-	-	-	-	-	4
Couverture de risque de taux		171	-	-	171	-	4
Couverture de risque de change et de taux	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net		-	-	-	-	36	-
Couverture de risque de change		-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>FX Forward</i>	-	459	-	459	36	-
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net		-	-	-	-	36	4
Couverture de flux de trésorerie		-	-	-	-	1	1
Couverture de risque de taux		-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles		-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de matières premières	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	1	1
Hors comptabilité de couverture		-	-	-	-	17	13
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps</i>	1 162	-	-	1 162	17	11
Couverture de risque de taux		-	-	-	-	-	1
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS		-	-	-	-	54	18
Total non courant		-	-	-	-	36	1
Total courant		-	-	-	-	18	17

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 2025 ne présentent pas d'inefficacité.

Éléments couverts (par catégorie et type de couverture)

Type de couverture au 30.06.2024 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			
<i>Fair value hedge (FVH)</i>							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	-	187	-	10	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	-	-
<i>Cash flow hedge (CFH)</i>							
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	-	(1)
<i>Net investment hedge (NIH)</i>							
Actifs nets couverts	460	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-

N/A : Non applicable.

Type de couverture au 30.06.2025 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			
<i>Fair value hedge (FVH)</i>							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	-	171	-	4	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	-	-
<i>Cash flow hedge (CFH)</i>							
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	-	0
<i>Net investment hedge (NIH)</i>							
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	30.06.2024	30.06.2025
Dettes fiscales et sociales	856	821
Autres passifs courants	750	734
TOTAL	1 607	1 555

Les autres passifs courants au 30 juin 2025 sont principalement composés des 591 millions d'euros d'acompte sur dividendes mis en paiement le 25 juillet 2025. La majorité de ces autres passifs courants présentent une échéance inférieure à un an.

NOTE 5 Notes sur le tableau des flux de trésorerie

Note 5.1 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a augmenté de +470 millions d'euros. Sa variation se décompose comme suit :

- stocks : +349 millions d'euros ;
- créances d'exploitation : +65 millions d'euros ;
- dettes d'exploitation et autres : +76 millions d'euros ;
- autres mouvements : (20) millions d'euros.

Note 5.2 Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières et d'activités

Les acquisitions d'immobilisations financières et d'activités nettes des cessions ont généré un impact de 134 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 l'exercice*.

Note 5.3 Souscription/remboursement d'emprunts

Le groupe Pernod Ricard a procédé au cours de l'exercice à des émissions d'emprunts pour 978 millions d'euros et à des remboursements d'emprunts pour (2 052) 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 l'exercice*.

Le Groupe a également versé 129 millions d'euros au titre de ses dettes locatives, dont 113 millions d'euros relatifs au remboursement du nominal et (16) 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 décembre 2024 à une réduction de capital par l'annulation de 1 059 553 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 391 017 252,25 euros, divisé en 252 269 195 actions de 1,55 euro chacune :

	Nombre de titres	Montant en millions d'euros
Capital social au 30.06.2024	253 328 748	393
Capital social au 30.06.2025	252 269 195	391

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 2025, Pernod Ricard et ses filiales contrôlées détenaient 677 880 titres Pernod Ricard pour une valeur de 111 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 2025 a décidé de verser un acompte sur dividende de 2,35 euros par action au titre de l'exercice 2024/25, soit un montant total de 591 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 25 juillet 2025 et a été comptabilisé en autres passifs courants au bilan du 30 juin 2025.

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 en 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 2024/25, trois plans d'attribution d'actions ont été mis en place le 8 novembre 2024 :

- 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 9 pairs sur la période du 8 novembre 2024 au 9 novembre 2027 inclus (trois ans),

- une condition de performance basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport aux objectifs annuels, 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 du Groupe par rapport aux objectifs annuels, 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 2024 au 30 juin 2025) 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 30.06.2025	Charge de stock-options pour l'exercice 2024/25 (en milliers d'euros)
Plan du 27.11.2020	Achat	Avec condition	14	28.11.2024	27.11.2028	154,11 €	113 469	328

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 30.06.2025	Charge d'actions pour l'exercice 2024/25 (en milliers d'euros)
Plan du 27.11.2020	Gratuites	Avec conditions	754	28.11.2024	28.11.2024	0	2 845
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec et sans conditions	777	12.11.2024	12.11.2024	0	3 912
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec et sans conditions	810	11.11.2025	11.11.2025	201 177	7 313
Plan du 10.11.2023	Gratuites	Avec conditions	506	11.11.2026	11.11.2026	142 271	3 230
Plan du 08.11.2024	Gratuites	Avec et sans conditions	535	09.11.2027	09.11.2027	411 498	8 915

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'élève à 305 500 options dont la durée de vie résiduelle moyenne est de deux ans et deux mois.

Le Groupe a constaté, au 30 juin 2025, une charge de 0,3 millions d'euros en résultat opérationnel au titre du plan de stock-options acquis durant l'exercice, ainsi qu'une charge de 26 millions d'euros au titre des cinq plans d'actions de performance.

Charges annuelles En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Stock-options – en contrepartie des capitaux propres	1	0
Actions de performance et actions gratuites – en contrepartie des capitaux propres	41	26
CHARGES ANNUELLES TOTALES	42	27

⁽¹⁾ Total shareholder return.

L'évolution des options/actions en circulation sur l'exercice (période 1^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025) est décrite ci-dessous :

Stock-options	Nature des options	Présence de condition de performance	Options en circulation au 30.06.2024	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Exercées pendant la période	Expirées pendant la période	Options en circulation au 30.06.2025
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec condition	36 423	—	20 031	16 392	—	—
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	44 260	—	—	9 240	—	35 020
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	74 127	—	—	—	—	74 127
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	82 884	—	—	—	—	82 884
Plan du 27.11.2020	Achat	Avec condition	113 469	—	—	—	—	113 469

Actions de performance	Nature des actions	Présence de condition de performance	Actions en circulation au 30.06.2024	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Transférées pendant la période	Expirées pendant la période	Actions en circulation au 30.06.2025
Plan du 27.11.2020	Gratuites	Avec conditions	221 289	—	3 729	217 560	—	—
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec et sans conditions	200 902	—	23 189	177 713	—	—
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec et sans conditions	250 981	—	49 339	465	—	201 177
Plan du 10.11.2023	Gratuites	Avec conditions	261 951	—	119 147	533	—	142 271
Plan du 08.11.2024	Gratuites	Avec et sans conditions	—	416 554	5 056	—	—	411 498

Le prix d'exercice moyen des options qui ont été exercées durant l'exercice 2024/25 s'élève à 113,28 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 08.11.2024	Gratuites	Avec conditions	112,65	N/A	N/A	2,86 %	N/A	103,39
Plan du 08.11.2024	Gratuites	Avec conditions	112,65	N/A	24,20 %	2,86 %	2,55 %	53,37
Plan du 08.11.2024	Gratuites	Sans condition	112,65	N/A	N/A	2,86 %	N/A	103,39

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 2024/25 (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 8 novembre 2024.

Pour l'un des plans, une partie de l'attribution est soumise à une condition de performance externe : le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 9 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 5^e position sur 10 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de performance atteint).

Une autre partie de l'attribution de ce plan est soumise à deux conditions de performances internes:

- Une 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 2025, au 30 juin 2026 et au 30 juin 2027 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.
- Une autre 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.

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 9 novembre 2027.

⁽¹⁾ Total shareholder return.

Note 6.3 Engagements hors bilan

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS DONNÉS AU 30.06.2024	4 075	1 589	1 828	658
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	400	362	—	38
Engagements de prise de participation	48	9	—	38
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	—	—	—	—
Autres	353	353	—	—
Engagements donnés liés au financement de la Société	68	57	—	11
Garanties financières données	68	57	—	11
Autres	—	—	—	—
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	3 606	1 170	1 828	608
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	3 094	751	1 785	558
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	142	79	15	48
Contrats de locations simples	8	3	4	2
Autres	362	337	24	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS REÇUS AU 30.06.2024	3 067	111	2 882	75
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	2 983	105	2 878	-
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 885	20	2 865	-
Garanties financières reçues	98	85	13	-
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	84	6	4	74
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	81	6	2	73
Autres	3	-	2	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS DONNÉS AU 30.06.2025	3 483	1 247	1 603	633
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	288	256	1	31
Engagements de prise de participation	40	8	1	31
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	-	-	-	-
Autres	248	248	-	-
Engagements donnés liés au financement de la Société	73	62	-	11
Garanties financières données	72	61	-	11
Autres	1	1	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	3 122	929	1 602	591
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	2 650	701	1 470	479
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	105	31	7	66
Contrats de locations	9	3	5	1
Autres	358	194	119	45

En millions d'euros

	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS REÇUS AU 30.06.2025	3 081	135	2 843	103
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	2 972	130	2 841	-
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 883	44	2 839	-
Garanties financières reçues	89	86	2	-
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	109	5	2	102
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	106	5	-	101
Autres	3	-	2	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 2025 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 2 650 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 2019, concernant spécifiquement la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité pour un montant de 11 134 millions de roupies indiennes (soit 111 millions d'euros, incluant les intérêts à compter de la date du redressement) couvrant également le montant redressé lors d'un contrôle spécial effectué sur l'exercice 2017. Ce contrôle spécial a porté sur d'autres sujets divers pour un montant total de 1 430 millions de roupies indiennes (équivalent à 14 millions d'euros).

Il convient de noter que le niveau et le montant de ce risque lié aux dépenses de promotion et de publicité 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 2007 à 2014. Ces décisions ont été confirmées par La Haute Cour en 2024. 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.

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 ont fait l'objet d'une enquête menée par deux agences gouvernementales, l'Enforcement Directorate (ED) et le Central Bureau of Investigation (CBI). Ces investigations ont porté 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.

Le 2 février 2023, le Delhi District Court a enregistré et reconnu un acte d'accusation déposé par l'ED, 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 désormais terminée, sans évolution significative en ce qui concerne Pernod Ricard India, le CBI ayant clôturé son investigation sans retenir de charges contre Pernod Ricard India ou ses employés. Pernod Ricard se prépare en vue des procès qui auront lieu à une date restant à définir. Ni l'exposition exacte de Pernod Ricard, ni la probabilité d'occurrence du risque 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.

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 2025 au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 386 millions d'euros, contre 405 millions d'euros au 30 juin 2024 (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 S.A. est actionnaire à 50%. Aux États-Unis, la marque est détenue depuis 1976 par « Cubaexport » qui est une filiale du partenaire cubain de Pernod Ricard dans la joint-venture Havana Club. Les droits de propriété intellectuelle portant sur cette marque US sont actuellement contestés devant les tribunaux américains par une société concurrente de Pernod Ricard (Bacardi).

1. Litige sur la marque Havana Club US devant le Tribunal du District de Columbia (DC Case)

- En 1995, Bacardi a engagé un contentieux devant les juridictions US pour demander l'annulation de l'enregistrement de la marque « Havana Club » de Cubaexport aux États-Unis.
- En janvier 2004, la juridiction compétente a débouté Bacardi de sa demande et a refusé d'annuler l'enregistrement de Cubaexport. Bacardi a fait appel de cette décision devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia (DC Court). La procédure devant la DC Court a été suspendue jusqu'en janvier 2016 et, en mars 2023, la DC Court a rendu un jugement renvoyant l'affaire pour une analyse sur le fond.
- Le 19 mars 2025, la DC Court a accepté la demande des parties de suspendre le litige jusqu'à la première des deux dates suivantes : 31 juillet 2026 ou la conclusion de l'appel dans l'affaire USPTO.

2. « Section 211 » et « No Stolen Trademark Act »

- En 1998, le Congrès américain a adopté la Section 211 qui a deux principaux effets sur la marque Havana Club enregistrée par Cubaexport : 1) Cubaexport est privée de tout recours

juridictionnel contre l'utilisation illégale de sa marque aux États-Unis par Bacardi, qui depuis 1996 distribue aux US un rhum sous la marque « Havana Club » produit à Puerto Rico. 2) Pour pouvoir renouveler l'enregistrement de sa marque auprès de l'USPTO, Cubaexport doit solliciter et obtenir tous les 10 ans une autorisation préalable et spécifique de l'OFAC.

- En décembre 2024, le Congrès américain a adopté la loi « No Stolen Trademarks in America Act (NST) ». La loi NST renforce les effets de la Section 211 en étendant l'interdiction de la reconnaissance de la marque Havana Club de Cubaexport à toutes les agences fédérales US, incluant l'USPTO et l'OFAC, ce qui techniquement rend impossible le renouvellement de la marque par Cubaexport en 2026.

3. Renouvellement de la marque Havana Club aux US

- En 1976, Cubaexport obtient l'enregistrement auprès de l'USPTO de la marque Havana Club aux États-Unis pour 20 ans.
- En 2006, la demande de Cubaexport auprès de l'USPTO de renouveler sa marque est rejetée sur le fondement de la Section 211.
- En 2015, Cubaexport obtient une licence spécifique de l'OFAC et sollicite une nouvelle fois le renouvellement de sa marque et cette fois-ci elle l'obtient. Sur cette base, en 2016, Cubaexport sollicite et obtient auprès de l'USPTO le renouvellement de sa marque, rétroactivement entre 2006 et 2016 et pour une période supplémentaire de 10 ans jusqu'en 2026.
- Du fait de la promulgation de la loi NST, Cubaexport ne sera plus en mesure d'obtenir une licence de l'OFAC pour renouveler son enregistrement de marque US pour 10 ans supplémentaires en 2026. Néanmoins, la loi NST ne révoque pas immédiatement les droits actuels sur la marque Havana Club aux États-Unis, laquelle demeure la propriété exclusive de Cubaexport jusqu'à son expiration en juillet 2026. Jusqu'à cette date, Pernod Ricard et Cubaexport analysent toutes les options aux fins de préserver leurs droits.

4. Litige sur le renouvellement de la marque devant le Tribunal du District de Virginie (USPTO Case)

- En 2021, Bacardi a intenté une action contre l'USPTO devant le Tribunal Fédéral du District de Virginie (EDVA Court) pour demander l'annulation du renouvellement de la marque octroyé en 2016 au motif que l'USPTO n'avait pas la compétence nécessaire pour renouveler cette marque.
- En 2022, l'EDVA Court a débouté Bacardi de ses demandes. Bacardi a fait appel de cette décision.
- En juin 2024, la Cour d'Appel a infirmé la décision de la EDVA Court et décidé de renvoyer l'affaire devant ce même tribunal pour analyse au fond.
- Le 4 mars 2025, la EDVA Court a statué en faveur de l'USPTO et de Cubaexport et a rejeté la demande de Bacardi.
- Le 2 avril 2025, Bacardi a fait appel du jugement de la EDVA Court devant la Cour d'Appel du 4^e Circuit.
- Après le dépôt par les parties de leurs observations écrites respectives courant août 2025, la Cour d'appel fixera une audience ou tranchera l'appel sur la base de ces observations.

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 d'exposition de motif datant de 2022, mais se sont refusées 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. En outre, une Autorité Adjudicatrice Commune (AAC) a été désignée à New Delhi pour statuer sur ce différend. Le 16 avril 2024, Pernod Ricard India a déposé une réponse commune aux trois notifications d'exposition de motif devant l'AAC.

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. Ces décisions ont été confirmées par La Haute Cour en 2024.

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 bénéfices*) 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 2025.

Les rémunérations allouées aux Mandataires Sociaux et aux membres du Comité Exécutif au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Conseil d'Administration ⁽¹⁾	1	1
Comité Exécutif Groupe		
• Avantages court terme	11	9
• Avantages postérieurs à l'emploi	3	3
• Paiements fondés sur des actions ⁽²⁾	12	5
TOTAL DES CHARGES COMPTABILISÉES AU TITRE DE L'EXERCICE	27	18

(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 8 novembre 2024) :

- 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

Il n'existe pas d'événements post-clôture de nature à avoir une incidence significative sur les comptes du Groupe.

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)		
	2023/24	2024/25	%	2023/24	2024/25	%	2023/24	2024/25	%	2023/24	2024/25	%
AUDIT												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ⁽³⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,8	0,9	17 %	0,8	0,8	16 %	—	—	— %	1,5	1,7	16 %
Filiales intégrées globalement	3,6	3,4	70 %	3,8	3,6	70 %	0,4	0,5	100 %	7,8	7,5	72 %
Sous-total	4,4	4,3	88 %	4,5	4,4	86 %	0,4	0,5	100 %	9,4	9,2	88 %
Services autres que la certification des comptes ⁽⁴⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,3	0,1	1 %	0,3	0,1	3 %	—	—	— %	0,5	0,2	2 %
Filiales intégrées globalement	0,2	0,2	5 %	0,2	0,2	5 %	—	—	— %	0,5	0,5	4 %
<i>Dont juridique, fiscal, social</i>	0,3	0,2	4 %	0,4	0,3	6 %	—	—	— %	0,7	0,5	5 %
Sous-total	0,5	0,3	6 %	0,5	0,4	7 %	—	—	— %	1,0	0,6	6 %
Certification en matière de durabilité												
Émetteur ⁽²⁾	—	0,3	7 %	—	0,3	7 %	—	—	— %	—	0,7	6 %
Sous-total	—	0,3	7 %	—	0,3	7 %	—	—	— %	—	0,7	6 %
TOTAL	4,9	4,9	100 %	5,0	5,1	100 %	0,4	0,5	100 %	10,4	10,5	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 2025 sont présentées dans la Note 1.2 – Faits marquants de l'exercice.

Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2024	% d'intérêt 30.06.2025
Pernod Ricard SA	France	Société Mère	Société Mère
Laurenskirk (Pty) Ltd	Afrique du Sud	80	100
Pernod Ricard South Africa PTY Ltd	Afrique du Sud	100	100
Black Forest Distillers GmbH	Allemagne	100	100
Pernod Ricard Deutschland GmbH	Allemagne	100	100
Pernod Ricard Andorra, SLU	Andorre	100	100
Pernod Ricard Angola, LDA	Angola	100	100
Pernod Ricard Argentina SRL	Argentine	100	100
Yerevan Brandy Company	Arménie	100	100
Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd	Australie	100	100
Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd	Australie	100	100
Pernod Ricard Austria GmbH	Autriche	100	100
Pernod Ricard Belgium SA	Belgique	100	100
Pernod Ricard Brasil Indústria e Comércio Ltda.	Brésil	100	100
Pernod Ricard Bulgaria EOOD	Bulgarie	100	100
Ace Beverage Group Inc.*	Canada	46	46
Corby Spirit and Wine Limited*	Canada	46	46
Hiram Walker & Sons Limited	Canada	100	100
Pernod Ricard Canada Ltée	Canada	100	100
Pernod Ricard Chile SpA	Chili	100	100
Pernod Ricard (China) Trading Co., Ltd	Chine	100	100
Pernod Ricard Colombia SA	Colombie	100	100
Pernod Ricard Korea Imperial Company Ltd.	Corée du Sud	100	100
Pernod Ricard Korea Ltd	Corée du Sud	100	100
Havana Club International SA	Cuba	50	50
Pernod Ricard Denmark A/S	Danemark	100	100
Bodeboca SL	Espagne	100	100
Drinksandco Marketplace, SLU	Espagne	100	0
Pernod Ricard España	Espagne	100	100
Pernod Ricard Winemakers Espana, SAU	Espagne	100	0
Vermuteria de Galicia	Espagne	80	100
Pernod Ricard Estonia OÜ	Estonie	100	100
Austin, Nichols & Co., Inc	États-Unis	100	100
Castle Brands, Inc.	États-Unis	100	100
Código US LLC	États-Unis	50	50
Del Maguey Inc.	États-Unis	100	100
Firestone & Robertson Distilling Company LLC	États-Unis	100	100

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2024	% d'intérêt 30.06.2025
Pernod Ricard Americas Travel Retail LLC	États-Unis	100	100
Pernod Ricard USA LLC	États-Unis	100	100
Pernod Ricard Kenwood Holding LLC	États-Unis	100	100
Pernod Ricard USA Finance Inc.	États-Unis	100	100
Rabbit Hole Spirits, LLC	États-Unis	80	100
Skrewball LLC	États-Unis	70	70
Smooth Ambler Spirits Co.	États-Unis	100	100
Sovereign Brands LLC	États-Unis	33	33
Pernod Ricard Finland OY	Finlande	100	100
Augier Robin Briand & Cie	France	100	100
Champagne Perrier-Jouët	France	100	100
Château Sainte Marguerite	France	60	60
Domaines Jean Martell	France	100	100
Financière Moulins de Champagne	France	100	100
GH Mumm & Cie SVCS	France	100	100
Le Maine au Bois	France	100	100
Lina 16	France	100	100
Lina 3	France	100	100
Lina 5	France	100	100
Martell & Co SA	France	100	100
Martell Mumm Perrier-Jouët	France	100	100
Vignobles Mumm Perrier-Jouët	France	100	100
Pernod Ricard Finance SA	France	100	100
Pernod Ricard Middle East and North Africa	France	100	100
Pernod Ricard North America SAS	France	100	100
Pernod Ricard France SAS	France	100	100
Société Lillet Frères	France	100	100
Spirits Partners SAS	France	100	100
Pernod Ricard Ghana Limited	Ghana	100	100
Pernod Ricard Hellas ABEE	Grèce	100	100
Allied Spirits & Wine (China) Ltd	Hong Kong	100	100
Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd	Hong Kong	100	100
Pernod Ricard Hong Kong Ltd	Hong Kong	100	100
Peri Mauritius	Île Maurice	100	100
Pernod Ricard India Private Limited	Inde	100	100
Comrie Limited	Irlande	100	100
Irish Distillers Group Unlimited Company	Irlande	100	100
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100
Samuelson International DAC	Irlande	100	100
Irish Distillers International LTD	Irlande	100	100
Pernod Ricard Israel Limited	Israël	100	100
Pernod Ricard Italia SPA	Italie	100	100
The Kyoto Distillery KK	Japon	100	100
Pernod Ricard Japan KK	Japon	100	100
Pernod Ricard Kazakhstan	Kazakhstan	100	100
Pernod Ricard Kenya Limited	Kenya	100	100
Pernod Ricard Lietuva UAB	Lituanie	100	100
La Hechicera Company Sarl	Luxembourg	51	51
Pernod Ricard Malaysia SDN BHD	Malaisie	100	100
Pernod Ricard Maroc	Maroc	100	100
Pernod Ricard Mexico SA de CV	Mexique	100	100
Seagram Myanmar Company Ltd	Myanmar	34	0
Pernod Ricard Norway AS	Norvège	100	100

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2024	% d'intérêt 30.06.2025
Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	100
Allied International Holdings BV	Pays-Bas	100	100
Pernod Ricard Nederland BV	Pays-Bas	100	100
PR Goal Nederland BV	Pays-Bas	100	100
Pernod Ricard Peru SA	Pérou	100	100
Pernod Ricard Philippines, Inc.	Philippines	70	70
Agros Holding SA	Pologne	100	100
Wyborowa SA	Pologne	100	100
Pernod Ricard Portugal – Distribuição, SA	Portugal	100	100
Pernod Ricard Dominicana, SA	République dominicaine	100	100
Pernod Ricard Czech Republic s.r.o.	République tchèque	100	100
Pernod Ricard Romania SRL	Roumanie	100	100
Allied Domecq (Holdings) Limited	Royaume-Uni	100	100
Allied Domecq Limited	Royaume-Uni	100	100
AD Overseas (Europe) Limited	Royaume-Uni	100	100
Allied Domecq Spirits & Wine Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100
Allied Domecq Spirits & Wine Limited	Royaume-Uni	100	100
AD Westport Limited	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers Ltd**	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers International Ltd**	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers Pernod Ricard	Royaume-Uni	100	100
Chivas Holdings (IP) Limited	Royaume-Uni	100	100
Chivas Investments Limited**	Royaume-Uni	100	100
Coates & Co (Plymouth) Limited	Royaume-Uni	100	100
Dillon Bass Ltd	Royaume-Uni	100	100
Edward Dillon (Bonders) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Goal Acquisitions (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Goal Acquisitions Ltd	Royaume-Uni	100	100
Italicus Ltd	Royaume-Uni	50	50
Pernod Ricard UK Group Limited	Royaume-Uni	100	100
Pernod Ricard UK Ltd	Royaume-Uni	100	100
PR Goal 3 Ltd	Royaume-Uni	100	100
The Whisky Exchange	Royaume-Uni	100	100
World Brands Duty Free Ltd	Royaume-Uni	100	100
Pernod Ricard Rouss CJSC	Russie	100	100
Pernod Ricard Singapore PTE Ltd	Singapour	100	100
Pernod Ricard Slovakia s.r.o	Slovaquie	100	100
Distilled Innovation AB	Suède	100	100
Pernod Ricard Sweden AB	Suède	100	100
The Absolut Company AB	Suède	100	100
The Absolut Company International AB	Suède	100	100
Pernod Ricard Swiss SA	Suisse	100	100
Pernod Ricard Taiwan Ltd	Taïwan	100	100
Pernod Ricard Thailand Ltd	Thaïlande	100	100
Pernod Ricard Istanbul Ic ve Dis Ticaret Limited Sirketi	Turquie	100	100
Pernod Ricard Ukraine	Ukraine	100	100
Pernod Ricard Uruguay SA	Uruguay	100	100
Pernod Ricard Vietnam Company Limited	Vietnam	100	100

* Les sociétés Ace Beverage Group Inc. et Corby Spirit and Wine Limited 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 Réalementation 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.

6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 30 juin 2025

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 2025, 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 2024 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.821-53 et R.821-180 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 2025, les marques ayant une durée de vie indéfinie sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 11 368 millions d'euros, soit 31% 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 24 millions d'euros a été comptabilisée au cours de l'exercice clos le 30 juin 2025, 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être 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 destinés à être 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 destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2025, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 22^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 9^{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.821-55 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.821-27 à L.821-34 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 16 septembre 2025

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Sara RIGHENZI DE VILLERS

Associée

Adrien JOHNER

Associé

Deloitte & Associés

Marc DE VILLARTAY

Associé

Loris STRAPPAZON

Associé



**Les nouveaux entrepreneurs
de Pernod Ricard –
People make brands**

Au-delà de la logique
économique et stratégique,
ces partenariats sont
la continuation de l'esprit
d'entreprise insufflé par
les fondateurs du Groupe,
Paul Ricard et Jean Hémard.

7.1	Compte de résultat de Pernod Ricard SA	400
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2024 et 30 juin 2025	400
7.2	Bilan de Pernod Ricard SA	401
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2024 et 30 juin 2025	401
7.3	Tableau de financement de Pernod Ricard SA	403
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2024 et 30 juin 2025	403
	Notice sur la présentation du tableau de financement	403
7.4	Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA	404
7.4.1	Relations Société Mère-filiales	404
7.4.2	Résultat et bilan au 30 juin 2025	404
7.5	Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	405
7.6	Autres éléments relatifs aux états financiers	420
	Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	420
	Délais de paiement fournisseurs	420
	Délais de paiement créances clients	421
7.7	Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	421
7.8	Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	422
7.9	Inventaire des valeurs mobilières	422
7.10	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	423
7.11	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	426

Comptes sociaux de Pernod Ricard SA



7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2024 et 30 juin 2025

En milliers d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Chiffre d'affaires	440 468	442 944
Redevances	17 150	18 861
Autres produits	1 450	10 109
Variation des prestations de services en cours		15 906
Reprises sur provisions et transferts de charges	14 635	14 467
Produits d'exploitation	473 702	502 286
Achats non stockés et services extérieurs	(414 311)	(421 131)
Impôts, taxes et versements assimilés	(11 582)	(15 193)
Charges de personnel	(158 422)	(194 892)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(62 898)	(63 239)
Autres charges	(8 171)	(2 822)
Charges d'exploitation	(655 384)	(697 277)
Résultat d'exploitation avant opérations financières	(181 682)	(194 991)
Produits de participations	2 329 558	1 542 415
Intérêts et produits assimilés	168 319	184 840
Reprises sur provisions et transferts de charges	329 797	345 469
Différences positives de change	3 720	22 212
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	169	-
Produits financiers	2 831 563	2 094 936
Dotations aux provisions	(622 646)	(302 859)
Intérêts et charges assimilés	(282 285)	(324 684)
Différences négatives de change	(12 058)	(25 149)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	(23 442)	(49 432)
Charges financières	(940 431)	(702 124)
Résultat financier	1 891 132	1 392 812
Résultat courant	1 709 450	1 197 821
Résultat exceptionnel	(93 916)	(74 507)
Résultat avant impôts	1 615 534	1 123 313
Impôt sur les bénéfices	143 089	145 791
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	1 758 624	1 269 104

7.2 Bilan de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2024 et 30 juin 2025

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Valeur nette 30.06.2024	Valeur brute 30.06.2025	Amortissements et provisions	Valeur nette 30.06.2025	Notes
Concessions, brevets et licences	28 722	34 256	(5 588)	28 668	
Autres immobilisations incorporelles	76 763	204 844	(147 923)	56 921	
Avances et acomptes	9 797	22 689	-	22 689	
Immobilisations incorporelles	115 282	261 790	(153 511)	108 278	2
Terrains	485	485	-	485	
Constructions	27 023	35 197	(9 603)	25 594	
Installations techniques	226	982	(892)	90	
Autres immobilisations corporelles	13 952	35 176	(23 694)	11 482	
Avances et acomptes	380	314	-	314	
Immobilisations corporelles	42 066	72 154	(34 189)	37 965	2
Participations	12 768 807	13 427 957	(415 326)	13 012 631	3
Créances rattachées à des participations	53 361	28 769	-	28 769	3 et 4
Autres immobilisations financières	160 455	9 746	-	9 746	3 et 4
Immobilisations financières	12 982 623	13 466 472	(415 326)	13 051 145	3
Total actif immobilisé	13 139 971	13 800 414	(603 026)	13 197 388	
Stocks de prestations de services en cours	-	15 906	-	15 906	
Avances et acomptes versés sur commandes	978	393	-	393	4
Créances clients et comptes rattachés	546 752	512 968	(7 482)	505 486	
Autres créances	4 836 366	3 915 363	(3 040)	3 912 323	
Créances	5 383 118	4 428 331	(10 522)	4 417 809	4
Valeurs mobilières de placement	153 199	91 870	-	91 870	5
Disponibilités	5 294	7 457	-	7 457	
Charges constatées d'avance	16 659	21 518	-	21 518	6
Total actif circulant	5 559 248	4 565 475	(10 522)	4 554 953	
Primes de remboursement des obligations	60 342	51 799	-	51 799	6
Écart de conversion - Actif	169 647	171 362	-	171 362	6
TOTAL DE L'ACTIF	18 929 208	18 589 050	(613 548)	17 975 501	

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2024	30.06.2025	Notes
Capital	392 659	391 017	7
Primes d'émission, de fusion et d'apport	3 039 029	3 039 030	
Réserves légales	41 140	40 296	
Réserves réglementées	179 559	179 559	
Réserves	220 699	219 855	
Report à nouveau	1 696 396	2 125 452	
Résultat de l'exercice	1 758 624	1 269 104	
Acompte sur dividendes en attente d'affectation	(590 567)	(591 438)	
Total des capitaux propres	6 516 840	6 453 020	8
Provisions pour risques et charges	571 586	507 672	9
Emprunts obligataires	10 924 944	9 962 866	4 et 12
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	4
Emprunts et dettes financières diverses	6 930	97 437	4
Dettes financières	10 931 874	10 060 303	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	198 842	220 275	
Dettes fiscales et sociales	59 855	72 949	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	9 608	14 698	
Autres dettes	619 425	617 868	
Dettes d'exploitation	887 730	925 790	4
Produits constatés d'avance	10 916	8 444	4 et 10
Total des dettes	11 830 520	10 994 536	
Écart de conversion – Passif	10 262	20 273	10
TOTAL DU PASSIF	18 929 208	17 975 501	

7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2024 et 30 juin 2025

En milliers d'euros	30.06.2024	30.06.2025
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Résultat net	1 758 624	1 269 104
Dotations nettes aux provisions et amortissements sur immobilisations	309 373	122 699
Variation des provisions	92 544	(60 456)
Moins-value/plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	124	-
Capacité d'autofinancement	2 160 665	1 331 347
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	(90 079)	127 886
Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation	2 070 587	1 459 233
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(37 793)	(34 732)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	(151 139)	(290 777)
Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement	(188 932)	(325 510)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Émission obligataire à moyen et long terme	720 070	(429 251)
Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	(15 322)	8 544
Autres variations en capital	(150 450)	-
Dividendes versés	(1 188 492)	(1 181 572)
Variation de l'endettement issu des opérations de financement	(634 195)	(1 602 280)
Variation de l'endettement net à court terme	1 247 459	(468 556)
ENDETTEMENT NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	1 508 072	2 755 531
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	2 755 531	2 286 975

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 :

En milliers d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Emprunts et dettes financières	(6 930)	(97 437)
Emprunts obligataires	(1 770 437)	(1 237 610)
Compte-courant intra-groupe	4 374 405	3 522 695
Valeurs mobilières de placement	153 199	91 870
Disponibilités	5 294	7 457
Endettement net à la clôture de l'exercice à court terme	2 755 531	2 286 975
Emprunts obligataires	(9 154 507)	(8 725 256)
Emprunts et dettes financières	60 342	51 799
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À MOYEN ET LONG TERME	(9 094 165)	(8 673 457)
ENDETTEMENT NET TOTAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(6 338 634)	(6 386 482)

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 2025

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

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

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

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

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

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

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

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

Analyse du bilan de l'exercice 2024/25

À l'actif

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

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

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

Au passif

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

- le résultat bénéficiaire de 1 269 millions d'euros ;
- le versement du solde du dividende de l'exercice 2024/25 pour 591 millions d'euros ;
- le versement d'un acompte sur dividende de 2,35 euros par action au titre de l'exercice 2024/25, soit un montant de 591 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 25 juillet 2025 ;
- l'annulation des actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions de l'exercice 2023/24 pour un montant de 150 millions d'euros.

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

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

- à la contractualisation d'un nouvel emprunt obligataires de 800 millions d'euros.
- au remboursement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 milliard et 650 millions d'euros ;
- à la variation du poste intérêts courus de 5 millions d'euros ;
- à l'effet de change sur les dettes en dollars de 117 millions d'euros.

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

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

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

7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA

Sommaire détaillé des notes

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	406	NOTE 14	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	414
NOTE 2	Immobilisations incorporelles et corporelles	408	NOTE 15	Accroissements et allègements de la dette d'impôt	415
NOTE 3	Immobilisations financières	409	NOTE 16	Rémunérations	415
NOTE 4	États des échéances des créances et des dettes	410	NOTE 17	Produits d'exploitation	415
NOTE 5	Valeurs mobilières de placement	410	NOTE 18	Charges et produits financiers	415
NOTE 6	Comptes de régularisation actif	411	NOTE 19	Charges et produits exceptionnels	416
NOTE 7	Composition du capital social	411	NOTE 20	Engagements hors bilan	416
NOTE 8	Capitaux propres	411	NOTE 21	Effectif moyen au 30 juin 2025	418
NOTE 9	Provisions	412	NOTE 22	Tableau des filiales et participations au 30 juin 2025	418
NOTE 10	Comptes de régularisation passif	413	NOTE 23	Crédit d'impôt	419
NOTE 11	Produits à recevoir et charges à payer	413	NOTE 24	Événements post-clôture	419
NOTE 12	Emprunts obligataires	414			
NOTE 13	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	414			

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 2025 s'élève à 17 975 501 milliers d'euros. Le compte de résultat de l'exercice dégage un bénéfice de 1 269 104 milliers d'euros. L'exercice a une durée de 12 mois du 1^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025.

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.

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 Stocks

Le stock d'en-cours de production de services constate les coûts engagés dans le cadre de projets informatiques menés par Pernod Ricard SA et qui seront refacturés aux filiales du groupe lors de la mise en œuvre effective de ces projets par les filiales. Ces travaux en cours sont évalués au coût de revient.

1.5 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.

1.6 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.

1.7 Emprunts obligataires

Les primes de remboursement sont amorties sur la durée de vie des emprunts.

1.8 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.

1.9 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 39 millions d'euros au 30 juin 2025.

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.

1.10 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.

1.11 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.

1.12 Impôt sur les bénéfices

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.

1.13 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>	30.06.2024	Acquisitions	Cessions/ sorties	30.06.2025
Marques	32 473	-	-	32 473
Frais de marque	1 772	12	-	1 783
Logiciels	183 477	21 367	-	204 844
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	9 796	34 272	(21 378)	22 689
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	227 518	55 651	(21 378)	261 790
Terrains	485	-	-	484
Constructions	35 192	5	-	35 197
Installations techniques	964	18	-	982
Autres immobilisations corporelles	34 671	505	-	35 176
Avances et acomptes	380	461	(527)	314
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	71 692	988	(527)	72 153

2.2 Amortissements et provisions

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2024	Dotations	Reprises	30.06.2025
Marques	(5 088)	-	-	(5 088)
Frais de marque	(433)	(66)	-	(500)
Logiciels	(106 715)	(41 209)	-	(147 923)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(112 236)	(41 275)	-	(153 511)
Terrains	-	-	-	-
Constructions	(8 169)	(1 434)	-	(9 603)
Installations techniques	(739)	(153)	-	(892)
Autres immobilisations corporelles	(20 718)	(2 976)	-	(23 694)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS CORPORELLES	(29 626)	(4 562)	-	(34 188)

NOTE 3 Immobilisations financières

3.1 Valeur brute

En milliers d'euros	30.06.2024	Acquisitions/ entrées	Opération sur capital	Cessions/ sorties	30.06.2025
Titres consolidés ⁽¹⁾	13 220 013	-	326 441	(128 553)	13 417 902
Titres non consolidés	9 415	-	-	-	9 415
Autres participations	640	-	-	-	640
Avance sur titres	-	-	-	-	-
Participations	13 230 068	-	326 441	(128 553)	13 427 957
Créances rattachées à des participations	53 361	-	-	(24 592)	28 769
Dépôts et cautionnements	4 843	357	-	-	5 200
Contrat de liquidité	5 129	-	-	(2 318)	2 811
Actions propres contrat de liquidité	-	1 734	-	-	1 734
Actions propres	150 483	-	-	(150 483)	-
TOTAL	13 443 884	2 091	326 441	(305 946)	13 466 471

(1) La variation du poste titres consolidés provient principalement de l'augmentation de capital de Pernod Ricard Pacific Holding pour 233 millions d'euros ainsi que de Créateurs de Convivialité Ventures et LINA 20. Dans le cadre de la revue de son portefeuille de titres, Pernod Ricard SA a procédé au transfert des titres de participation par voie d'apport qu'elle détient dans 10 sociétés à ses filiales LINA 3 et Pernod Ricard France pour un total de 129 millions d'euros.

3.2 Provisions

En milliers d'euros	30.06.2024	Dotations	Reprises	30.06.2025
Titres consolidés ⁽¹⁾	(455 549)	(76 569)	122 797	(409 321)
Titres non consolidés	(5 072)	(293)	-	(5 365)
Autres participations	(640)	-	-	(640)
Avance sur titres	-	-	-	-
Participations	(461 261)	(76 862)	122 797	(415 326)
Actions propres	1	-	(1)	-
TOTAL	(461 260)	(76 862)	122 796	(415 326)

(1) La variation de l'exercice provient principalement de la reprise des dépréciations des participations apportées par Pernod Ricard SA à ses filiales LINA 3 et Pernod Ricard France.

NOTE 4 États des échéances des créances et des dettes

4.1 Créances

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	28 769	-	28 769
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	9 746	4 546	5 200
Créances et autres immobilisations financières	38 515	4 546	33 969
Actif circulant hors VMP/disponibilités	4 444 630	4 104 592	340 038
Charges constatées d'avance	21 518	21 518	-
TOTAL	4 504 663	4 130 656	374 007

4.2 Dettes

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont entre un et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires (voir détail Note 12)	9 962 866	1 237 611	3 950 000	4 775 255
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	97 437	100 627	(3 191)	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	220 275	220 275	-	-
Dettes fiscales et sociales	72 949	72 949	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	14 698	14 698	-	-
Autres dettes ⁽¹⁾	617 867	617 867	-	-
Produits constatés d'avance	8 444	-	-	8 444
TOTAL	10 994 536	2 264 027	3 946 809	4 783 699

(1) Principalement des comptes courants fiscaux pour 26 millions d'euros et dividendes à payer pour 591 millions d'euros.

NOTE 5 Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros ou en quantités	30.06.2024		Acquisitions ⁽¹⁾		Opération sur capital		Reclassement		Levée/cession ⁽²⁾		30.06.2025	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Val.	Quantité	Val.	Quantité	Valeur	Quantité	Val.
Actions Pernod Ricard	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur brute	957 257	153 199	58 028	6 146	-	-	-	-	(420 905)	(67 495)	594 380	91 870
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALEUR NETTE	957 257	153 199	58 028	6 146	-	-	-	-	(420 905)	(67 495)	594 380	91 870

(1) Dont 6 millions d'euros liés au plan 2022.

(2) Dont principalement (64) millions d'attribution définitive d'actions gratuites (plans 2020, 2021) et (3) millions d'euros de levées de stock-options (plans 2016, 2017).

NOTE 6 Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	30.06.2024	Augmentations	Diminutions	30.06.2025
Charges constatées d'avance	16 659	4 859	-	21 518
Primes de remboursement des obligations	60 342	1 319	(9 863)	51 798
Écart de conversion – Actif ⁽¹⁾ (voir composition Note 1.9)	169 647	(1 715)	-	171 362
TOTAL	246 649	4 463	(9 863)	241 249

(1) L'écart de conversion - Actif de 171 millions d'euros au 30 juin 2025 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2025.

NOTE 7 Composition du capital social

Au 30 juin 2025, le capital social se compose de 252 269 195 actions d'une valeur unitaire de 1,55 euro pour un montant total de 391 017 252 euros.

La Société a procédé le 17 décembre 2024 à une réduction de capital d'un montant de 1 642 307,15 euros, par l'annulation de 1 059 553 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 30.06.2024	Affectation du résultat	Autres	Distribution de dividendes	Résultat 2025	Au 30.06.2025
Capital ⁽²⁾	392 660	-	(1 642)	-	-	391 017
Prime d'émission, de fusion et d'apports	3 039 030	-	-	-	-	3 039 030
Réserves légales ⁽³⁾	41 140	-	(844)	-	-	40 296
Réserves réglementées	179 559	-	-	-	-	179 559
Report à nouveau	1 696 397	1 758 624	(147 996)	(1 181 572)	-	2 125 452
Résultat de l'exercice	1 758 624	(1 758 624)	-	-	1 269 104	1 269 104
Acompte sur dividendes à verser ⁽¹⁾	(590 567)	-	-	(871)	-	(591 438)
TOTAL	6 516 841	-	(150 482)	(1 182 444)	1 269 104	6 453 020

(1) Le Conseil d'Administration d'avril 2025 a décidé de verser un acompte sur dividende de 2,35 euro par action au titre de l'exercice 2024/25, soit un montant total de 591 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 25 juillet 2025.

(2) Le Conseil d'Administration de décembre 2024 a décidé de procéder à l'annulation des actions rachetées dans le cadre des programmes de 2023/2024 pour 150 millions d'euros.

(3) Suite aux différentes réductions de capital, la réserve légale a été diminuée pour atteindre 10% du capital social.

NOTE 9 Provisions

En milliers d'euros	30.06.2024	Augmentations de l'exercice	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30.06.2025
Provisions pour risques et charges					
Provision pour pertes de change	160 960	-	-	(8 351)	152 609
Autres provisions pour risques ⁽¹⁾	371 311	68 360	(4 774)	(118 640)	316 256
Provision pour engagements de retraite et assimilés	39 316	5 063	(470)	(5 102)	38 807
Total 1	571 587	73 423	(5 244)	(132 093)	507 672
Provisions pour dépréciation					
Sur immobilisations financières ⁽²⁾	461 261	76 862	(122 797)	-	415 326
Sur créances clients	3 765	3 717	-	-	7 482
Sur autres créances	3 300	-	-	(260)	3 040
Sur valeurs mobilières de placement	2 300	-	-	(2 300)	-
Total 2	470 626	80 579	(122 797)	(2 560)	425 848
TOTAL GÉNÉRAL	1 042 213	154 002	(128 041)	(134 653)	933 521

(1) Variation due aux reprises de provisions sur situation nette négative sur titres de 69 millions d'euros et sur plan d'attribution d'actions gratuites pour 48 millions d'euros.

(2) La variation de l'exercice provient principalement de la reprise des dépréciations des participations apportées par Pernod Ricard SA à ses filiales LINA 3 et Pernod Ricard France.

Provisions pour risques et charges

Provision pour pertes de change

La provision pour pertes de change de 153 millions d'euros au 30 juin 2025 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 234 millions d'euros ;
- des provisions diverses pour 82 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 2025, le montant total des engagements s'élève à 39 millions d'euros. Ces engagements sont entièrement provisionnés.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2025 est de 2,00 % et le taux d'actualisation est de 3,70 %.

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	30.06.2024	Augmentations	Diminutions	30.06.2025
Produits constatés d'avance	10 915	-	(2 472)	8 443
Écart de conversion – Passif ⁽¹⁾ (voir composition Note 1.9)	10 262	10 011	-	20 273
TOTAL	21 177	10 011	(2 472)	28 716

(1) L'écart de conversion – Passif de 20 millions d'euros au 30 juin 2025 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2025.

NOTE 11 Produits à recevoir et charges à payer

Produits à recevoir

En milliers d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		
Créances rattachées à des participations	53 361	28 769
Créances clients et comptes rattachés	550 516	512 968
Autres créances	4 839 666	3 915 363
Disponibilités	7 594	7 457
TOTAL	5 451 137	4 464 557

Charges à payer

En milliers d'euros	30.06.2024	30.06.2025
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	208 450	234 973
Dettes fiscales et sociales	59 855	72 949
Autres dettes	619 425	617 868
TOTAL	887 730	925 789

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	17/09/2014	0	-	27/09/2024	-	Fixe	-
Emprunt Obligataire	06/04/2020	0	-	07/04/2025	-	Fixe	-
Emprunt Obligataire	10/05/2016	0	600 000	18/05/2026	1 085	Fixe	601 085
Emprunt Obligataire	21/10/2019	0	500 000	24/10/2027	1 712	Fixe	501 712
Emprunt Obligataire	06/04/2020	0	1 000 000	06/04/2030	4 027	Fixe	1 004 027
Emprunt Obligataire	21/10/2019	0	500 000	24/10/2031	2 997	Fixe	502 997
Emprunt Obligataire	07/04/2022	0	750 000	07/04/2029	2 402	Fixe	752 402
Emprunt Obligataire	04/10/2021	0	500 000	04/10/2029	462	Fixe	500 462
Emprunt Obligataire	02/11/2022	0	600 000	02/11/2028	12 875	Fixe	612 875
Emprunt Obligataire	02/11/2022	0	500 000	02/11/2032	12 380	Fixe	512 380
Emprunt Obligataire	15/09/2023	0	600 000	15/09/2027	17 815	Fixe	617 815
Emprunt Obligataire	15/09/2023	0	750 000	15/09/2033	22 269	Fixe	772 269
Emprunt Obligataire	07/05/2024	0	700 000	07/11/2030	15 275	Fixe	715 275
Emprunt Obligataire	07/05/2024	0	800 000	07/05/2034	4 370	Fixe	804 370
Emprunt Obligataire	03/03/2025	0	800 000	03/03/2032	8 548	Fixe	808 548
Emprunt Obligataire	08/06/2016	600 000	511 945	08/06/2026	1 046	Fixe	512 991
Emprunt Obligataire	12/01/2012	850 000	725 256	15/01/2042	18 402	Fixe	743 658
TOTAL	-	1 450 000	9 837 201	-	125 665	-	9 962 866

Pernod Ricard a procédé sur l'exercice à la contractualisation d'un nouvel emprunt pour 800 millions d'euros et au remboursement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 milliard et 650 millions d'euros.

NOTE 13 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Crédit syndiqué

En mars 2025, Pernod Ricard SA a utilisé l'option d'extension allongeant la maturité d'un an.

Au 30 juin 2025, 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 450 millions d'euros, pour une durée de trois ans avec une clause d'extension possible d'un an plus un an.

En mars 2025, Pernod Ricard SA a utilisé l'option d'extension ce qui allonge la maturité d'un an.

Au 30 juin 2025, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

NOTE 14 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

En milliers d'euros	Total	Résultat courant	Résultat exceptionnel
Résultat avant impôts	1 123 313	1 197 821	(74 507)
Impôt et retenue à la source	(7 657)	-	-
Impôt intégration fiscale	153 448	-	-
RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS	1 269 104	1 197 821	(74 507)

Le montant de la contribution exceptionnelle dont Pernod Ricard SA sera redevable au titre de l'exercice clos au 30 juin 2026, découlant de la prise en compte, dans l'assiette de la contribution, de l'impôt sur les bénéfices du groupe d'intégration fiscale dû au titre de l'exercice 2025, sera nul.

NOTE 15 Accroissements et allègements de la dette d'impôt

Nature des différences temporaires

En milliers d'euros	Montant d'impôt
ACCROISSEMENTS	NÉANT
Organic et autres	317
Autres provisions pour risque	2 545
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	840
ALLÈGEMENTS DE LA DETTE D'IMPÔT	3 702

Le taux d'imposition retenu est de 25,83 %.

NOTE 16 Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de Direction et d'Administration sont de 4 132 770 euros, répartis comme suit :

• rémunérations ⁽¹⁾ versées aux Administrateurs :	1 301 917 euros
• rémunérations ⁽¹⁾ versées au Président-Directeur Général :	2 830 853 euros

(1) Fixe et variable.

NOTE 17 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation se sont élevés à 502 millions d'euros sur l'exercice 2024/25 contre 474 millions d'euros sur l'exercice 2023/24. Ils sont principalement composés de refacturations de frais généraux aux filiales du Groupe pour 443 millions d'euros, de redevances pour 19 millions d'euros, de variation de prestations de services en-cours pour 16 millions d'euros et de reprises sur provisions pour 14 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires de 443 millions d'euros est la suivante : 91 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en France, et 352 millions d'euros réalisé à l'étranger.

NOTE 18 Charges et produits financiers

En milliers d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Produits financiers de participations (voir détail Note 22)	2 329 558	1 542 415
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	-
Intérêts et produits assimilés	168 319	184 840
Reprises sur provisions et transferts de charges	329 797	345 469
Différences positives de change	3 720	22 212
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	169	-
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	2 831 563	2 094 936

En milliers d'euros	30.06.2024	30.06.2025
Dotations financières aux amortissements et provisions	(622 646)	(302 859)
Intérêts et charges assimilées	(282 285)	(324 684)
Différences négatives de change	(12 058)	(25 150)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	(23 442)	(49 432)
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	(940 431)	(702 124)

NOTE 19 Charges et produits exceptionnels

En milliers d'euros	30.06.2025
Résultat net sur opérations de gestion	(10 798)
Résultat net sur opérations en capital	-
Dotations et reprises sur provisions et transferts de charges	(63 710)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(74 507)

NOTE 20 Engagements hors bilan

Engagements donnés

En milliers d'euros	30.06.2025
Cautions concernant les filiales	2 094 191
Locations autres	1 955
Loyers	91 625
TOTAL	2 142 770

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	30.06.2025
Cautions concernant les filiales	-
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 550 000
Loyers	-
TOTAL	2 550 000

Instruments dérivés

Couverture chez Pernod Ricard SA	Nominal (en milliers d'USD)	Juste valeur au 30 juin 2025 (en milliers d'euros)
Swaps de taux	200 000	(4 190)
Swaps de change	998 000	(96 325)
TOTAL	1 198 000	(100 515)

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 2025 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 2027	(202 000)
Swap de change	juin 2026	800 000
Swap de change	juin 2026	400 000
SWAPS DE CHANGE		998 000
Actifs financiers		394 649
Passifs financiers		(1 472 792)
TOTAL		(80 143)

Des swaps de change couvrent des dettes et créances en devises. La position résiduelle en dollar américain s'élève à (80) millions de dollars américain au 30 juin 2025.

Autres

Garanties données par Pernod Ricard SA dans le cadre des contrats de financement au 30 juin 2025

Pernod Ricard SA a octroyé une garantie au syndicat bancaire s'agissant des tirages effectués par les filiales concernées aux termes du multicurrency sustainability - linked revolving credit 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 28 août 2024 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 avait garanti aux fonds de pension Allied Domecq les contributions dont sont redevables Allied Domecq Holdings Ltd et ses filiales. Il est précisé que ce fonds de pensions a fait l'objet d'un buy-out par l'assureur (cession complète) et que cette garantie a été étendue.

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 2024/25 des filiales suivantes : Irish Distillers Group Unlimited Company, Irish Distillers Ltd, Irish Distillers International Ltd, Smithfield Holdings Ltd, Ermine Ltd, Ind Coope Holding Ltd, Proudlen Liqueurs 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 Nedcargo 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 The Kyoto Distillery KK

Pernod Ricard SA garantit au profit de Itochu Machine-Technos Corporation les obligations de paiement de The Kyoto Distillery KK.

Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Citibank

Une contre-garantie a été donnée par Pernod Ricard à Citibank pour le compte des engagements de sa filiale Pernod Ricard South Africa Pty Ltd au titre des droits d'accises nés de la reprise par cette filiale de certaines activités préalablement exercées par Pernod Ricard Middle East North Africa.

Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Vinarchy Australia Limited, Vinarchy New Zealand Limited et Pernod Ricard Winemakers Spain S.A.U

Dans le cadre de la cession (finalisée le 30 avril 2025) de ses marques stratégiques internationales de vins à Australian Wine Holdco Limited (AWL), Pernod Ricard SA a conclu un accord de distribution transitoire dans lequel elle se porte fort de l'exécution par certaines de ses sociétés contrôlées ainsi que de la joint-venture Havana Club International à Cuba, de leur engagement de distribuer les marques cédées selon les termes et conditions de l'accord et au bénéfice des entités du groupe Accolade Wines détenant lesdites marques, à savoir Vinarchy Australia Limited, Vinarchy New Zealand Limited et Pernod Ricard Winemakers Spain S.A.U.

NOTE 21 Effectif moyen au 30 juin 2025

	Personnel salarié	Personnel intérimaires (tous motifs confondus)
Cadres ⁽¹⁾	823	-
Agents de maîtrise et techniciens	52	1
Employés	5	-
EFFECTIF MOYEN	880	1
Contrats alternants	43	-

(1) Dont 79 salariés expatriés.

NOTE 22 Tableau des filiales et participations au 30 juin 2025

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote- part 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	5 359	111 708	100 %	122 008	122 008	-	-	3	202	11 965
PR Shelfco 2 2023 Limited ⁽²⁾ 111/113 RenfrewRoadPaisley PA3 4DY(Écosse)	90	5 067	100 %	40 538	4 781	-	-	331	331	-
Geo G Sandeman Sons & Co Ltd ⁽³⁾ 400 Capability Green Luton Beds LU1 3AE (Angleterre)	2	448	30 %	9 180	3 857	-	-	984	177	112
Pernod Ricard France SA Les Docks, 10 place de la Joliette 13002 Marseille	54 000	212 101	100 %	162 171	162 171	-	-	803 920	55 851	35 120
Pernod Ricard Asia SAS 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	4 512	1 324 238	100 %	42 457	42 457	-	-	-	113 423	-
Pernod Ricard Central and South America 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	52 198	52 198	100 %	210 153	56 941	-	-	-	(4 062)	-
Pernod Ricard Europe Middle East Africa 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	44 557	1 588 599	100 %	40 964	40 964	-	-	-	830 534	-
Pernod Ricard North America SAS 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	39 398	33 431	100 %	126 735	126 735	-	-	-	(3 046)	-
Pernod Ricard Finance SA 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	232 000	546 765	100 %	238 681	238 681	-	-	-	24 688	-
Pernod Ricard International Finance ⁽⁷⁾ LLC21 Little Falls Drive Wilmington, Delaware 19808	213 311	245 824	100 %	213 529	213 529	-	-	-	14 692	-
Pernod Ricard Pacific Holdings ⁽⁴⁾ 167 Fullarton Road Dulwich SA 5065 (Australie)	269 095	(160 942)	100 %	448 872	232 947	-	-	239 044	(229 866)	-
Lina 3 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	820 395	11 733 721	100 %	11 696 709	11 696 709	-	-	-	(259 584)	1 400 000
Lina 5 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	30 640	606 508	100 %	30 631	30 631	-	-	-	12 320	-

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
				Brute	Nette					
Havana Club Holding ⁽⁶⁾ 5 Place de la Gare L-1616 Luxembourg (Luxembourg)	7 614	3 516	50 %	5 592	5 592	-	-	427	(11 113)	-
Yerevan Brandy Company ⁽⁵⁾ 2, Admiral Isakov Avenue, Yerevan 375092, (République d'Arménie)	23 385	205 736	100 %	27 856	27 856	-	-	70 047	9 019	8 860
TOTAL 1				13 416 075	13 005 858			1 114 756	553 565	1 456 057
Filiales :										
Françaises				4 350	1 249					
Étrangères				6 658	5 331					86 322
Participations :										
Françaises				192	192					36
Étrangères				42	0					
TOTAL 2				11 242	6 772					86 358
TOTAL 1 + 2				13 427 317	13 012 630					1 542 415

(1) Les informations relatives aux comptes de AGROS au 30.06.2024.

(2) Les informations relatives aux comptes de PR Shelfco 2 2023 Limited sont au 30.06.2024.

(3) Les informations relatives aux comptes de Geo G Sandeman Sons & Co Ltd sont au 31.12.2024.

(4) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Pacific Holdings sont au 30.06.2024.

(5) Les informations relatives aux comptes de Yerevan Brandy Company sont au 31.12.2024.

(6) Les informations relatives aux comptes de Havana Club Holding sont au 31.12.2024.

(7) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard International Finance LLC sont au 30.06.2024.

NOTE 23 Crédit d'impôt

Pernod Ricard SA bénéficie d'un crédit d'impôt mécénat pour 1 552 milliers d'euros et d'un crédit d'impôt famille pour 355 milliers d'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 1 671 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 :

En milliers d'euros	30.06.2025
Dépenses et charges	352
Impôt correspondant	91

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 :

En milliers d'euros TTC	Au 30.06.2025
Dettes fournisseurs non échues	134 467
À 30 jours	134 827
Entre 30 et 45 jours	118
Au-delà de 45 jours	(477)
Dettes fournisseurs échues	8 054
Comptabilisées et non réglées (A)	4 742
Factures Groupe	2 919
Litiges comptabilisés	393

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 milliers d'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	46	60	5	24	14	103
Montant total des factures concernées TTC	2 277	1 967	18	312	167	2 465
En pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,6 %	0,5 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,7 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	4	12	6	5	3	26
Montant total TTC des factures exclues	1 680	479	76	38	48	642
(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 milliers d'euros TTC	Au 30.06.2025
Créances clients non échues	449 109
Créances clients échues	45 672
TOTAL	494 781
Dont créances litigieuses	7 482

7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

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

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

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
2020/2021	09.07.2021	1,33	
	24.11.2021	1,79	3,12
2021/2022	08.07.2022	1,56	-
	29.11.2022	2,56	4,12
2022/2023	07.07.2023	2,06	-
	28.11.2023	2,64	4,70
2023/2024	19.07.2024	2,35	-
	27.11.2024	2,35	4,70
2024/2025	25.07.2025 (1)	2,35	-

(1) Un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2024/2025 a été versé le 25 juillet 2025. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale du 27 Octobre 2025 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2025.

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	164 078 992	11 696 709 047
Lina 5	306 400	30 630 500
Pernod Ricard France	1 750 001	162 170 657
Pernod Ricard Asia	2 785 000	42 457 051
Pernod Ricard Central and South America	386 650	56 940 700
Pernod Ricard Europe Middle East Africa	1 000 000	40 964 345
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	203 250
Sous-total	203 890 894	12 396 450 446
Autres titres de sociétés françaises	1 201	85 963
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse	-	616 093 769
TOTAL VALEURS MOBILIERES AU 30.06.2025	-	13 012 630 176

7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 juin 2025

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 2025, 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 2024 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.821-53 et R.821-180 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.

Point clé de l'audit	Réponse d'audit apportée
Evaluation de la valeur d'utilité des titres de participation (notes 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels) Au 30 juin 2025, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 13 013 millions d'euros, soit 72% 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 détenus par les filiales, tels 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.	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 destinés à être 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 destinés à être 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 destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard S.A. par l'Assemblée générale du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A. et du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 30 juin 2025, le cabinet KPMG S.A. était dans la 9^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 22^{ème} année.

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.821-55 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.821-27 à L.821-34 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 16 septembre 2025

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG S.A.

Sara RIGHENZI DE VILLERS
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 2025

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'attachait 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.

CONVENTIONS SOUMISES A 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.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES 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 16 septembre 2025

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Sara RIGHENZI DE VILLERS
Associée

Adrien JOHNER
Associé

Deloitte & Associés

Marc DE VILLARTAY
Associé

Loris STRAPPAZON
Associé



**À *The Island* tout s'inspire
des îles des Embiez
et de Bendor : l'atmosphère,
l'aménagement, la luminosité,
le bien-être mais aussi,
et surtout, la convivialité.**

8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025	430
8.2	Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025	431
8.3	Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025	436
8.3.1	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	436
8.3.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	440
8.4	Rapports des Commissaires aux Comptes	452
8.4.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	452
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	452
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	454
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	455

Assemblée Générale Annuelle



8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025

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

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

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

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

8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 27 octobre 2025

Première à troisième résolutions

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

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

Quatrième à huitième résolutions

Composition du Conseil d'Administration : renouvellements et nominations

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

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

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

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

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

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

Enfin, par le vote de la **8^e résolution**, nous vous proposons de nommer Monsieur Jean Lemierre en qualité d'Administrateur. Le mandat de Monsieur Jean Lemierre serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Conseil d'Administration, ont examiné la situation de ces candidatures. Ils ont notamment apprécié la grande expertise de Monsieur Albert Baladi dans le secteur des produits de grande consommation, sa vaste compréhension des consommateurs ainsi que son expérience de direction générale d'une entreprise leader

mondiale de son secteur. Ils ont en outre revu et confirmé qu'il satisfait pleinement aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère. Quant à Monsieur Jean Lemierre sa carrière remarquable, son expérience en matière financière, internationale et géopolitique complètent parfaitement la composition du Conseil. La revue de son indépendance a été faite et confirmée par le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que par le Conseil d'administration.

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

Neuvième résolution

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

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

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

Dixième résolution

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

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

Onzième résolution

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

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

Douzième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

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

Treizième résolution

Approbation des conventions réglementées

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

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

Quatorzième résolution

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

L'Assemblée Générale du 8 novembre 2024 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les titres de la Société. Les opérations réalisées dans le cadre de cette autorisation sont décrites dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », section 2.3 « Programme de rachat d'actions ». Cette autorisation arrivant à échéance le 7 mai 2026, nous vous proposons, par la **14^e résolution**, d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la Société **à un prix maximum d'achat fixé à 210 euros par action**, hors frais d'acquisition. Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra être supérieur à 5 297 652 990 euros.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant **au maximum 10 % du capital social de la Société**, en vue notamment de :

- leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou

- la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces ; ou
- leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions prévues par la loi ; ou
- leur conservation et remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ; ou
- leur annulation ; ou
- l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité ; ou
- la réalisation d'opérations sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur, ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

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

- permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ; et
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat d'actions déjà en cours ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre ; et
- s'inscrivent dans l'un des objectifs suivants :
 - la remise d'actions aux bénéficiaires d'actions gratuites et/ou de performance ; ou
 - la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces ; ou
 - l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées.

Quinzième résolution

Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues

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

Seizième résolution

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

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

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

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

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

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

Dix-septième résolution

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

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

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

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

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

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

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

Dix-huitième résolution

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

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

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

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

Dix-neuvième résolution

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

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

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

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

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

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

Vingtième résolution

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

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

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

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

Vingt-et-unième résolution

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

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

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

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

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

Vingt-deuxième résolution

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

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

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

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

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

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

Vingt-troisième résolution

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

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

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

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

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

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

Vingt-quatrième résolution

Modification des articles 21 et 33 des statuts

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

Vingt-cinquième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

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

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

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

Première résolution

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

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

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

Deuxième résolution

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

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

Troisième résolution

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quatrième résolution

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

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

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

Cinquième résolution

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

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

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

Sixième résolution

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

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

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

Septième résolution

Nomination de Monsieur Albert Baladi en qualité d'Administrateur

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

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

Huitième résolution

Nomination de Monsieur Jean Lemierre en qualité d'Administrateur

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

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

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

Neuvième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve,

conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024/25, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2024/25, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.1 « Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2024/25, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

Dixième résolution

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

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

Onzième résolution

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

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

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

Douzième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

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

Treizième résolution

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

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

- (iii) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, étant précisé que les actions pourraient notamment être affectées à un plan d'épargne salariale conformément aux dispositions de l'article L. 3332-14 du Code du travail ; ou
- (iv) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce ; ou
- (vii) l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur, ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'AMF. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

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

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale ; conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du titre dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ; et
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

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

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

- permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ; et
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ; et

- s'inscrivent dans les objectifs visés ci-dessus aux points (i) à (iii) ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre.

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

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

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

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

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités avec faculté de déléguer, dans les conditions légales, la réalisation du programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de Bourse, conclure tout accord, en vue de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

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

8.3.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

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

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

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

Quinzième résolution

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

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

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

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

Seizième résolution

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

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

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France, à l'étranger ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires, par l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce, donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée en espèces ou, par compensation de créances ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
 - le Plafond Global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 129 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie

ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé (i) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions et (ii) que ce plafond constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 17^e, 18^e, 19^e, 20^e, 21^e, 22^e et 23^e résolutions visées ci-après et que le montant nominal des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce Plafond Global,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés ne pourra dépasser le montant nominal global de 12 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que sur ce montant s'imputera le montant nominal des titres de créance qui seront émis en vertu des 17^e et 19^e résolutions de la présente Assemblée Générale. Ce plafond est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait indépendamment décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
- en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
 - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux, et prend acte que le Conseil d'Administration pourra instituer un droit de souscription à titre réductible,
 - prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi (ou certaines d'entre elles seulement), dans l'ordre qu'il déterminera, y compris celle d'offrir au public tout ou partie des actions ou des valeurs mobilières non souscrites, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international ;
 - décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription dans les conditions décrites ci-dessus, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes,
 - décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription d'actions, le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondant seront vendus,
 - prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
 - décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de

souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent et procéder à la modification corrélative des statuts et notamment de :

- décider l'émission et/ou l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre ainsi que leurs caractéristiques,
- décider le montant de l'émission et/ou de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission et/ou augmentation de capital,
- déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, de la ou des émission(s) à réaliser,
- fixer, s'il y a lieu, les caractéristiques et modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société,
- décider, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé), leur durée (déterminée ou indéterminée) et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société), et modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme,
- imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres, et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital, et
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2023 dans sa 16^e résolution.

Dix-septième résolution

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

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

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international, par offre au public, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société et /ou (ii) de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce, donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes de la Société) ou d'autres sociétés y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée en espèces ou par compensation de créances. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » ou d'un « scheme of arrangement » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
 - le montant maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 39 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, ce montant s'imputant sur le Plafond Global de 129 millions d'euros prévu à la 16^e résolution ci-avant, étant précisé (i) qu'à ce plafond de 39 millions d'euros s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat, de souscription ou d'attribution gratuite d'actions et (ii) que ce plafond de 39 millions d'euros est commun aux 19^e, 20^e, 22^e et 23^e résolutions ci-après et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond,
 - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés ne pourra dépasser le plafond de 4 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant nominal global de 12 milliards d'euros prévu pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance à la 16^e résolution ci-avant. Ce plafond de 4 milliards d'euros est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait indépendamment décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;
- décide de supprimer le Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration, en application de l'article L. 22-10-51 Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi (ou certaines d'entre elles seulement), dans l'ordre qu'il déterminera, y compris celle d'offrir au public tout ou partie des actions ou valeurs mobilières non souscrites en France, à l'étranger et/ou sur le marché international,
- prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément à l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce, sa compétence pour fixer librement le prix d'émission dans les conditions suivantes :
 - le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

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

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

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

Dix-huitième résolution

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

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

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

Dix-neuvième résolution

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

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

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

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

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

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

Vingtième résolution

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

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

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

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

Vingt-et-unième résolution

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

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

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

Vingt-deuxième résolution

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

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

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par émissions (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents auquel l'article L. 3332-18 du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide de fixer à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 23^e résolution de la présente Assemblée Générale,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions,
 - le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant maximal de l'augmentation de capital avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription fixé par la 17^e résolution de la présente Assemblée Générale ainsi que sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de ce jour, ou, le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du travail et ne pourra être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (le « Prix de Référence »), ni supérieur à cette moyenne ; toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-1 à L. 3332-24 du Code du travail ;
- décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-avant indiqués le Droit Préférentiel de Souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution, ainsi qu'aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions autorisées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et notamment :
 - d'arrêter, dans les conditions légales, la liste des sociétés dont les adhérents au plan d'épargne d'entreprise pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
 - de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des émissions et/ou augmentations de capital,
 - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - de fixer les montants des émissions et/ou augmentations de capital qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres caractéristiques, conditions et modalités des émissions et/ou augmentations de capital, dans les limites légales et réglementaires en vigueur,

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

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

Vingt-troisième résolution

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

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

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital de la Société, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par émission (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), réservées à la catégorie de bénéficiaires définie ci-dessous ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser le plafond nominal de 2 % du capital social de la Société à l'issue de la présente Assemblée Générale, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 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 l'action sur Euronext Paris à l'ouverture de la période de référence servant à déterminer le prix de souscription dans ce plan et (ii) le cours constaté à la clôture de cette période, les dates de constatation étant déterminées en application de la réglementation locale applicable. Ce prix sera fixé sans décote par rapport au cours retenu ;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- de fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital, et
- d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ; et
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

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

Vingt-quatrième résolution

Modification des articles 21 et 33 des statuts

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

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

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

Les convocations sont faites par tous moyens.

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

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

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

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

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

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

Les convocations sont faites par tous moyens.

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

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

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

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

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

Le reste de l'article demeure inchangé.

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

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

[...]

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

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

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

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

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

morale de son choix dans les conditions fixées par les lois et les règlements.

[...]

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

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

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

Le reste de l'article demeure inchangé.

Vingt-cinquième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

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

8.4 Rapports des Commissaires aux Comptes

8.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée générale mixte du 27 octobre 2025

15^e résolution

À l'Assemblée générale des actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de commissaire 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 du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital par périodes 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.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital par périodes 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 16 septembre 2025

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers

Associée

Adrien Johner

Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay

Associé

Loris Strappazzon

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 27 octobre 2025

16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 20^e résolutions

À 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 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^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (17^e résolution), d'actions ordinaires de la Société 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 ;

- conformément à l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce, votre Conseil d'administration vous propose de l'autoriser à fixer librement le prix d'émission des titres de capital à émettre, sous condition que ce prix d'émission soit au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % ;
- 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° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite légale de 30% du capital social par an (19^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)), étant précisé que conformément à l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce, votre Conseil d'administration vous propose de l'autoriser à fixer librement le prix d'émission des titres de capital à émettre, sous condition que ce prix d'émission soit au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % ;
- émission d'actions ordinaires de la Société 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 129 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 39 millions d'euros pour chacune des 17^e et 19^e résolutions, ce montant constituant le plafond commun aux 17^e, 19^e, 20^e, 22^e et 23^e résolutions de la présente Assemblée générale ;

Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de titres de créance 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 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 R.225-114 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 serait 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 des 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 cette délégation 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 créance, 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 16 septembre 2025

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazzon
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 27 octobre 2025

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 de la Société 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 16 septembre 2025

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazzon
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 27 octobre 2025

23^e résolution

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 de la Société 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 :

- (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 du 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, 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 estimées 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 16 septembre 2025

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers
Associée

Adrien Johnner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé



9.1	Informations concernant Pernod Ricard	458
9.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	458
9.1.2	Siège social et site Internet	458
9.1.3	Forme juridique	458
9.1.4	Droit applicable	458
9.1.5	Date de constitution et durée	458
9.1.6	Objet social	458
9.1.7	Numéro RCS, code NAF et LEI	459
9.1.8	Exercice social	459
9.1.9	Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur	459
9.1.10	Modification du capital et des droits attachés aux actions	459
9.1.11	Les Commissaires aux Comptes	459
9.2	Informations concernant le capital	460
9.2.1	Montant du capital souscrit au 30 juin 2025	460
9.2.2	Actions non représentatives du capital	460
9.2.3	Capital potentiel	460
9.2.4	Évolution du capital social au cours des cinq dernières années	461
9.2.5	Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années	461
9.2.6	Évolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années	461
9.2.7	Marché des titres Pernod Ricard	465
9.2.8	Autres informations légales	465

Informations sur la Société et le capital



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 ⁽¹⁾ 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, et M. Loris Strappazzon 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 10 novembre 2023 pour une durée de quatre exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Société KPMG SA, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Mme Caroline Bruno-Diaz et M. Adrien Johnner, 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.

⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾ soumettent les modifications du capital social et des droits attachés aux actions sont en tout point conformes aux prescriptions légales. Les Statuts ne prévoient pas de dispositions dérogatoires et n'imposent pas de contingences particulières.

9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2025

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.

Le 24 avril 2024, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, décide l'annulation de 2 302 985 actions Pernod Ricard et constate aujourd'hui que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 396 229 186,15 € à 392 659 559,40 € divisé en 253 328 748 actions de 1,55 € chacune.

Le 14 décembre 2024, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, décide l'annulation de 1 059 553 actions Pernod Ricard et constate aujourd'hui que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 392 659 559,40 € à 391 017 252,25 € divisé en 252 269 195 actions de 1,55 € chacune.

9.2.2 Actions non représentatives du capital

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

5 367 825 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 2025, aucune option de souscription d'actions de la Société en circulation.

⁽¹⁾ 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

TABEAU 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	2021	Annulation d'actions	N/A	22.07.2020	3 545 032	-	261 876 560	405 908 668,00 €
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 €
396 229 186,15 €	255 631 733	2024	Annulation d'actions	N/A	24.04.2024	2 302 985	-	253 328 748	392 659 559,40 €
392 659 559,40 €	253 328 748	2024	Annulation d'actions	N/A	23.12.2024	1 059 553	-	252 269 195	391 017 252,25 €
391 017 252,25 €	252 269 195	2025	-	-	-	-	-	252 269 195	391 017 252,25 €

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 30.06.2021	314 421 245
Situation au 30.06.2022	310 685 307
Situation au 30.06.2023	305 894 671
Situation au 30.06.2024	303 698 375
Situation au 30.06.2025	302 936 078

(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 Évolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années

Actionnariat	Situation au 30.06.2025			Situation au 30.06.2024			Situation au 30.06.2023		
	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⁾	36 042 689	14,29	20,64	35 997 926	14,21	20,57	35 964 503	14,07	20,41
Famille Gonzalez-Gallarza Granizo ⁽²⁾	1 478 703	0,59	0,98	1 477 603	0,58	0,97	1 477 603	0,58	0,97
Administration et Direction de Pernod Ricard	255 134	0,10	0,10	230 703	0,09	0,08	220 911	0,09	0,08
Titres détenus par les salariés de Pernod Ricard	3 412 866	1,35	1,76	3 656 800	1,44	1,84	3 540 466	1,38	1,79
Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) ⁽³⁾	17 204 118	6,82	11,36	17 204 118	6,79	11,33	17 204 118	6,73	11,25
MFS Investment Management (États-Unis) ⁽⁴⁾	12 909 864	5,12	4,26	10 748 331	4,24	3,54	10 607 826	4,15	3,47
BlackRock Investment Management Limited (Royaume-Uni) ⁽⁵⁾	11 876 939	4,71	3,92	12 852 469	5,07	4,23	12 957 953	5,07	4,24
Wellington Management Group LLP ⁽⁶⁾	8 623 361	3,42	2,85	12 769 809	5,04	4,20	1 685 256	0,66	0,55
La Caisse des Dépôts et Consignations ⁽⁷⁾	6 955 892	2,76	2,30	6 391 135	2,52	2,10	-	-	-
Amundi ⁽⁸⁾	6 112 576	2,42	2,02	5 151 040	2,03	1,70	3 763 462	1,47	1,23
Harris Associates L.P. ⁽⁹⁾	4 566 941	1,81	1,51	-	-	-	-	-	-
FIL Limited ⁽¹⁰⁾	3 794 135	1,50	1,25	3 747 057	1,48	1,23	5 170 372	2,02	1,69
FMR LLC ⁽¹¹⁾	2 004 283	0,79	0,66	-	-	-	-	-	-
HSBC Holdings PLC ⁽¹²⁾	1 530 242	0,61	0,51	-	-	-	-	-	-
Brandes Investment Partners, L.P. ⁽¹³⁾	1 480 557	0,59	0,49	-	-	-	-	-	-

Actionnariat	Situation au 30.06.2025			Situation au 30.06.2024			Situation au 30.06.2023		
	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*
Citigroup Global Markets Limited (Royaume-Uni) ⁽¹⁴⁾	1 436 661	0,57	0,47	1 278 795	0,50	0,42	-	-	-
American Century Investments Management, Inc ⁽¹⁵⁾	1 272 298	0,50	0,42	-	-	-	-	-	-
Janus Henderson Group plc ⁽¹⁶⁾	1 250 604	0,50	0,41	1 316 651	0,52	0,43	-	-	-
Aberdeen plc ⁽¹⁷⁾	1 239 165	0,49	0,41	-	-	-	-	-	-
Citadel ⁽¹⁸⁾	1 221 172	0,48	0,40	-	-	-	-	-	-
Invesco (Royaume-Uni) ⁽¹⁹⁾	1 138 768	0,45	0,38	6 106 053	2,41	2,01	6 528 175	2,55	2,13
UBS Group AG ⁽²⁰⁾	-	-	-	1 382 305	0,55	0,46	-	-	-
Ameriprise Financial Group ⁽²¹⁾	-	-	-	1 306 532	0,52	0,43	-	-	-
WCM Investment Management, LLC (États-Unis) ⁽²²⁾	-	-	-	-	-	-	6 620 843	2,59	2,16
Alecta ⁽²³⁾	-	-	-	-	-	-	2 699 000	1,06	0,88
Bank of Montreal ⁽²⁴⁾	-	-	-	-	-	-	1 662 343	0,65	0,54
Threadneedle Asset Management Holdings Ltd ⁽²⁵⁾	-	-	-	-	-	-	1 570 019	0,61	0,51
Mitsubishi UFJ Kokusai Asset Management Co. Ltd ⁽²⁶⁾	-	-	-	-	-	-	1 410 526	0,55	0,46
Franklin Resources ⁽²⁷⁾	-	-	-	-	-	-	1 381 512	0,54	0,45
Allianz Global investor GmbH ⁽²⁸⁾	-	-	-	-	-	-	1 288 331	0,50	0,42
Autodétention :	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Actions propres	613 885	0,24	0,00	2 027 013	0,80	0,00	2 363 986	0,92	0,00
Autres et Public	125 848 342	49,89	42,91	129 684 408	51,19	44,45	137 514 528	53,79	46,76
Total	252 269 195	100,00	100,00	253 328 748	100,00	100,00	255 631 733	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 302 936 078.

(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 avait signé avec la Société Paul Ricard un pacte d'actionnaires, ses successeurs et ayants-droits (la « Famille Gonzalez-Gallarza Granizo ») y ont adhéré en tant que besoin suite à la liquidation de la succession de M. Rafaël Gonzalez-Gallarza, voir ci-après.

(3) Déclaration du 22 juin 2017.

(4) Déclaration du 14 avril 2025.

(5) Déclaration du 2 juillet 2025.

(6) Déclaration du 27 février 2025.

(7) Déclaration du 17 décembre 2024.

(8) Déclaration du 3 juin 2025.

(9) Déclaration du 27 juin 2025.

(10) Déclaration du 13 juin 2025.

(11) Déclaration du 11 juin 2025.

(12) Déclaration du 4 juillet 2025.

(13) Déclaration du 6 mars 2025.

(14) Déclaration du 10 juillet 2025.

(15) Déclaration du 4 septembre 2024.

(16) Déclaration du 27 janvier 2025.

(17) Déclaration du 16 avril 2025.

(18) Déclaration du 11 avril 2025.

(19) Déclaration du 17 janvier 2025.

(20) Déclaration du 5 avril 2024.

(21) Déclaration du 3 octobre 2023.

(22) Déclaration du 18 août 2022.

(23) Déclaration du 10 août 2022.

(24) Déclaration du 17 novembre 2022.

(25) Déclaration du 20 juillet 2022.

(26) Déclaration du 13 mars 2023.

(27) Déclaration du 27 février 2023.

(28) Déclaration du 5 septembre 2022.

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 2024/25. Sur les 252 269 195 actions composant le capital de la Société au 30 juin 2025, 50 666 883 actions jouissaient d'un droit de vote double.

À cette même date, les salariés détenaient 3 412 866 actions, représentant 1,35 % du capital et 1,76 % 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, Michele Ricard e Hijos, ainsi que de Mesdames Danièle Ricard, Patricia Ricard Giron, Sandrine Ricard, Anne-Sophie Mouquet, Veronica Vargas, Leticia Vargas, Mathilde Thoulouze, Martina Granizo Aranda, Martina Gonzalez-Gallarza Granizo, Isabel Gonzalez-Gallarza

Granizo et de Messieurs César Giron, François-Xavier Diaz, Alexandre Ricard, Marc de Jouffroy, Edouard Boyer, Adrien Boyer, Guillaume de Jouffroy, Max Giron, Eduardo Gonzalez-Gallarza Granizo, Rafael Gonzalez-Gallarza Granizo, composition telle que notifiée à Pernod Ricard en dates des 18 février et 3 avril 2025), détient 38 163 571 actions de la Société représentant 66 424 315 droits de vote, soit 15,13 % du capital et 21,93 % des droits de vote de la Société au 30 juin 2025.

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre les héritiers de Monsieur 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 2024/25 et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Franchissements de seuils légaux

Par courrier reçu le 28 novembre 2024, 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 baisse, le 27 novembre 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 662 225 actions PERNOD RICARD2 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 14 avril 2025, la société de droit américain Massachusetts Financial Services Company1 (111 Huntington Avenue, Boston MA 02199, États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 10 avril 2025, directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir 12 909 864 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,12 % du capital et 4,26 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 19 février 2025, complété par un courrier reçu le 28 février 2025 :

- Madame Mathilde Thoulouze, la société de droit espagnol Michele Ricard e Hijos SL, Madame Sandrine Ricard, Madame Anne-Sophie Mouquet, Madame Leticia Vargas Giron, Monsieur Edouard Boyer, Monsieur Marc de Jouffroy, Monsieur Guillaume de Jouffroy, Monsieur Adrien Boyer et Monsieur Max Giron ont déclaré avoir franchi de concert en hausse, le 18 février 2025, les seuils de 5 %, 10 % et 15 % du capital et des droits de vote et de 20 % des droits de vote de la société PERNOD RICARD, et détenir de concert avec les membres du concert préexistant 38 158 372 actions PERNOD RICARD représentant 66 409 741 droits de vote, soit 15,13 % du capital et 21,93 % des droits de vote de cette société ;
- Monsieur Paul-Charles Ricard a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, le 18 février 2025, les seuils de 20 % des droits de vote et de 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la société PERNOD RICARD et détenir à titre

individuel 182 226 actions PERNOD RICARD représentant 363 530 droits de vote, soit 0,07 % du capital et 0,12 % des droits de vote de cette société.

Ces franchissements de seuils résultent d'une modification du périmètre du concert préexistant.

Par courrier reçu le 2 avril 2025, Madame Martina Gonzalez-Gallarza Granizo, Madame Martina Granizo Aranda, Madame Isabel Gonzalez-Gallarza Granizo, Monsieur Eduardo Gonzalez-Gallarza Granizo et Monsieur Rafael Gonzalez-Gallarza Granizo ont déclaré avoir franchi de concert en hausse, le 28 mars 2025, les seuils de 5 %, 10 % et 15 % du capital et des droits de vote et de 20 % des droits de vote de la société PERNOD RICARD, et détenir de concert avec les membres du concert préexistant 38 159 571 actions PERNOD RICARD représentant 66 410 940 droits de vote, soit 15,13 % du capital et 21,93 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuils résulte de la liquidation de la succession de Monsieur Rafael Gonzalez-Gallarza.

Par courrier reçu le 27 août 2024, la société Wellington Management Group LLP (c/o Wellington Management Company LLP, 280 Congress Street, Boston, MA, 02210, États-Unis), agissant pour le compte de fonds et de clients, a déclaré avoir franchi en hausse, le 26 août 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 12 873 404 actions PERNOD RICARD1 représentant autant de droits de vote, soit 5,08 % du capital et 4,24 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 13 février 2025, la société Wellington Management Group LLP, agissant pour le compte de fonds et de clients, a déclaré avoir franchi en baisse, le 12 février 2025, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 12 410 855 actions PERNOD RICARD1 représentant autant de droits de vote, soit 4,92 % du capital et 4,10 % 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 12 225 actionnaires.

Répartition du capital (selon l'analyse de la Société, à partir de l'analyse actionnariale au 31.03.2025 et des données nominatives)	(en %)
Concert Paul Ricard	15,1
Conseil + Direction + Salariés + Autodétention	1,7
Groupe Bruxelles Lambert	6,8
Investisseurs institutionnels américains	33,1
Investisseurs institutionnels français	7,2
Investisseurs institutionnels britanniques	10,4
Autres investisseurs institutionnels étrangers	21,7
Actionnaires individuels	4,0
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 2025 » 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 2025 » 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 2024/25 ;
- 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 2024/25.

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-24	10 052	1 493	148,49	160,55	140,50	152,50
février-24	8 080	1 263	156,36	164,55	152,15	154,55
mars-24	7 263	1 092	150,32	156,05	144,10	149,95
avril-24	7 701	1 104	143,35	150,90	138,70	142,00
mai-24	9 544	1 376	144,15	150,60	134,85	136,95
juin-24	10 246	1 367	133,41	140,70	126,10	126,70
juillet-24	9 947	1 266	127,23	132,30	120,20	124,00
août-24	9 436	1 172	124,21	141,10	119,95	128,80
septembre-24	10 857	1 393	128,34	140,75	122,10	135,60
octobre-24	11 079	1 397	126,14	137,05	113,95	114,25
novembre-24	10 887	1 194	109,66	116,30	103,80	105,90
décembre-24	12 885	1 408	109,27	115,00	103,95	109,00
janvier-25	12 373	1 330	107,46	112,90	102,80	110,20
février-25	17 222	1 731	100,51	109,35	96,02	103,25
mars-25	14 467	1 415	97,81	106,15	90,66	91,26
avril-25	13 300	1 230	92,49	97,96	83,04	95,22
mai-25	9 277	880	94,88	99,56	89,74	91,02
juin-25	11 537	1 020	88,43	92,98	84,14	84,60

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).



10.1	Personnes responsables	468
10.1.1	Noms et fonctions	468
10.1.2	Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier	468
10.2	Documents accessibles au public	468
10.3	Tables de concordance	469
10.3.1	Document d'enregistrement universel	469
10.3.2	Rapport de gestion	471
10.3.3	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	472
10.3.4	Rapport financier annuel	472
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 2024 et 30 juin 2023	472

Informations
complémentaires
du document
d'enregistrement
universel

10.

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 03

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 annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le

rapport de gestion, dont les éléments sont listés à la sous-section 10.3.2 (Table de concordance – Rapport de gestion), présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et, qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Paris, le 17 septembre 2025

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 ; 468
2. Contrôleurs légaux des comptes	459
3. Facteurs de risque	106-107 ; 302-322 ; 376-377 ; 386-388
4. Informations concernant Pernod Ricard	458-459
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	6-10 ; 14-15
5.2 Principaux marchés	6 ; 16
5.3 Événements importants dans le développement des activités	12-13
5.4 Stratégie et objectifs	23-24
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	318
5.6 Position concurrentielle	16
5.7 Investissements	13 ; 356-359
6. Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	7-24
6.2 Liste des filiales importantes	390-392 ; 418-419
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	6 ; 326-331 ; 340-345 ; 400-403
7.2 Résultats d'exploitation	6 ; 326-331 ; 350-355 ; 404
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	53 ; 60-63 ; 326 ; 341-344 ; 382-385 ; 401-402 ; 460-465
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	326-327 ; 331 ; 381 ; 396 ; 403
8.3 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	326-327 ; 341-344 ; 382-385 ; 401-402 ; 460-465
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	333-337
8.5 Sources de financement attendues	333-337 ; 349 ; 370-381 ; 414
9. Environnement réglementaire	315-318
10. Informations sur les tendances	24 ; 332
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	21-22 ; 28-56
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	52
13. Rémunérations et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages en nature	58 ; 67-91 ; 431-434 ; 437-438
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	83-85 ; 86-90 ; 363-369 ; 389 ; 412-413

Informations	Pages
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	31
14.2 Contrats de service	52
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	57-58
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	28 ; 33-37
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	33-37 ; 431 ; 437
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	6 ; 178-224 ; 418
15.2 Participations et stock-options des Administrateurs	86-89 ; 382-384
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	62-64
16. Principaux actionnaires	
16.1 Franchissements de seuils	461-463
16.2 Existence de droits de vote différents	66
16.3 Contrôle de Pernod Ricard	52 ; 61-65 ; 460-461
16.4 Accord connu de Pernod Ricard dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	60-61 ; 64 ; 461-465
17. Transactions avec des parties liées	389
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	326-327 ; 341-392
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	393-396 ; 423-425
18.4 Informations financières pro forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	383 ; 402 ; 404 ; 422 ; 436 ; 459
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	315-318 ; 322 ; 387-388 ; 412-413
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19. Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Capital souscrit	460-461
19.1.2 Autres actions	460-461
19.1.3 Actions autodétenues	62-64
19.1.4 Valeurs mobilières	422
19.1.5 Conditions d'acquisition	60-61 ; 460
19.1.6 Options ou accords	86-90 ; 60-61 ; 380-384 ; 460-465
19.1.7 Historique du capital	461
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Objet social	458
19.2.2 Droits et privilèges des actions	66
19.2.3 Éléments de changement de contrôle	65
20. Contrats importants	333-337
21. Documents disponibles	468

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	326-332
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	326-332
Résultats	326-332
Activités en matière de Recherche et de Développement	261-262; 313-314
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	332
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion a été établi	389
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)	93- 298 ; 326-331
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	302-322 ; 368-369
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	86-89 ;382-384
Activité des filiales de la Société	15-17
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur Siège en France	407
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	454-459
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	418
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Le rapport de durabilité	98-298
Informations sur les risques encourus en cas de violation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	318-320 ; 376-377
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ces propres actions	62-64
Opérations réalisées par les Dirigeants sur leurs titres	53
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	421
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	420
Décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	420
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	420-421
Inventaire des valeurs mobilières	422
Contrôle interne et gestion des risques	302-303

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)	28-59
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des Mandataires Sociaux	38-51
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des Mandataires Sociaux	67-90
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	60-61
Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	61-65
Assemblée Générale et modalités de participation	65-66
Droits liés aux actions	66

10.3.4 Rapport financier annuel

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	340-393
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	393-396
Comptes annuels de la Société	400-422
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	423-425
Rapport de gestion	326-337
Attestation du responsable du rapport financier annuel	468
Honoraires des Commissaires aux Comptes	389

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 2024 et 30 juin 2023

En application de l'article 19 du règlement UE n°2017/1129 du 14 juin 2017, 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 2024 tels que présentés sur les pages 215 à 315 du document d'enregistrement universel 2024 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/media/document-d-enregistrement-universel-2024-23>), déposé le 18 septembre 2024 sous le n° D.24-0710 ;
- 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 2023 tels que présentés sur les pages 189 à 286 du document d'enregistrement universel 2023 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/media/document-d-enregistrement-universel-2022-23>), déposé le 20 septembre 2023 sous le n° D.23-0717.

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 : Salomé Perez, AGATHEWHATYOU NEED, Amel Allag, Danny Kasirye, Alexis Anice, Eric Laignel, Frédéric Baron-Morin, Cyrille George Jerusalmi, Alexis Anice, Alexandre Surre.

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

Société Anonyme au capital de 391 017 252,25 euros

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



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

