2.1 Notre gouvernance 2

2.1.1 Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 2025 2
2.1.2 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités 5
2.1.3 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 28
2.1.4 Organisation et fonctionnement des Comités 31

2.2 Autorisations et délégations financières 34

2.2.1 Autorisations et délégations financières générales 34
2.2.2 Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux 35
2.2.3 Autorisations relatives au rachat d'actions 35

2.3 Programme de rachat d'actions 36

2.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 38

2.4.1 Structure du capital de la Société 38
2.4.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double 38
2.4.3 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance 38
2.4.4 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société 39
2.4.5 Autres éléments 39

2.5 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires 39

2.5.1 Modes de convocation 39
2.5.2 Participation aux Assemblées Générales 39
2.5.3 Conditions d'exercice du droit de vote 40
2.5.4 Modification des droits des actionnaires 40

2.6 Rapport de rémunération 41

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) 42
2.6.2 Politique de rémunération du Président-Directeur Général (10e résolution) 49
2.6.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2024/25 aux Mandataires Sociaux (11e résolution) 57
2.6.4 Politique de rémunération des Administrateurs (12e résolution) 59
2.6.5 Autres éléments de la politique de rémunération (non soumis au vote des actionnaires) 60

2.7 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management 65

Gouvernement d'entreprise

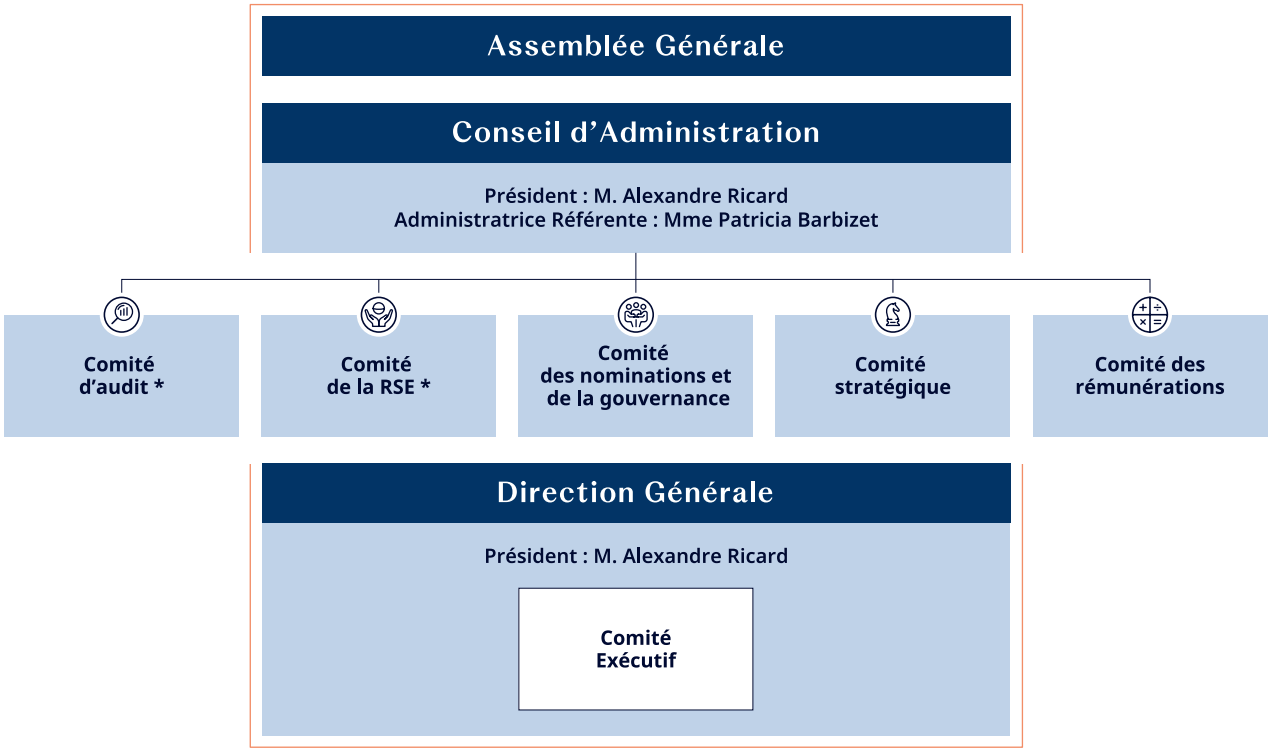
La présente partie expose le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

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 1er 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	58,3 %	58,3 %	42,9 %	10
d'âge moyen	d'indépendance (1)	de femmes (1)	d'internationalisation	réunions

Au 30 juin 2025	Âge	Femme / Homme	Nationalité	Nombre d'actions	Nb de mandats dans les sociétés cotées (hors PR)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil	Comités du conseil				
									Audit	Rémunérations	Nominations et Gouvernance	Stratégique	RSE
Dirigeant Mandataire Social													
Alexandre Ricard *Président-Directeur général*	53	M	Française	215 609	1	29.08.2012	AG 2028	13				✸	
Administrateurs indépendants													
Patricia Barbizet *Administratrice Référente*	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

✸ *Président(e)* ● *Membre*

	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 %
Taux d'indépendance	100 %	67 %	67 %	50 %	67 %

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

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

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

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 (4e, 5e et 6e 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 (7e résolution) et de Monsieur Jean Lemierre (8e 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 1er 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 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.

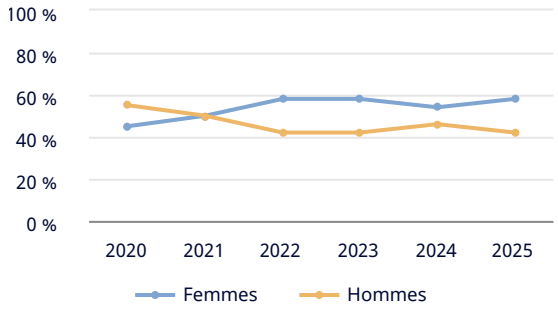
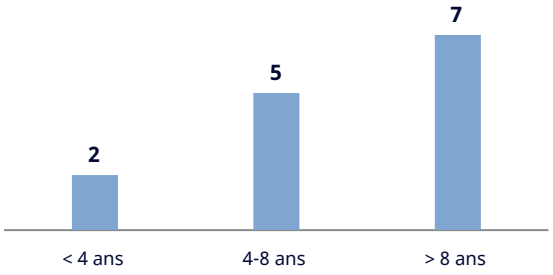
Par ailleurs, le Comité des nominations et de la gouvernance travaille en lien étroit avec le Conseil d'Administration sur ce sujet, et veille avec une vigilance particulière à garder la confidentialité de ces informations.

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)** 
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 représentants les salariés) vs 46,7 % au 30 juin 2024
Indépendance des Administrateurs	Minimum 50 % d'Administrateurs indépendants (hors Administrateurs représentants des 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.

	Critère								
Nom	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**Qualification retenue par le Conseil d'Administration**
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.

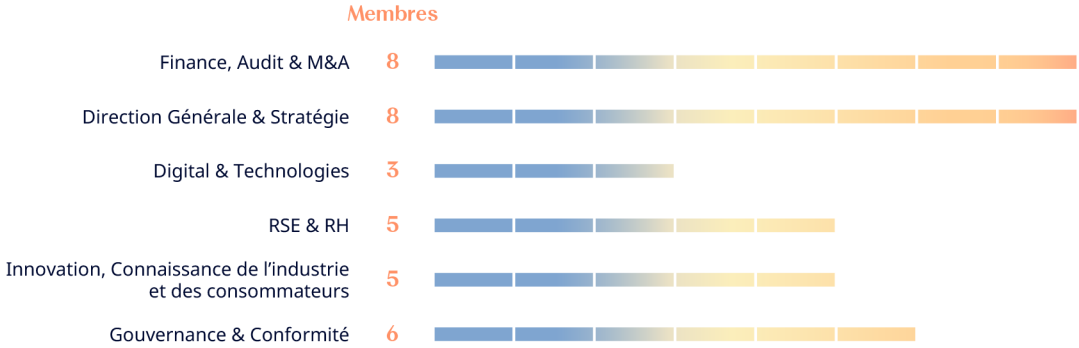
(4) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration.

[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, procèderait 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 représentants 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 : Française

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

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

BIOGRAPHIE

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

Au sein du Groupe

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

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

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

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 Ier 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 1er 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 1er 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 - Philarmonie de Paris
- Administratrice d'AXA (1)
- Administratrice de TotalEnergies (1)

(1) Société cotée.

Comités

Audit | Rémunérations | Nominations et Gouvernance | Stratégique | RSE | Président(e)

Madame Virginie Fauvel
Administratrice indépendante

COMITÉS :

Âge : 51 ans

Nationalité : Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 263

BIOGRAPHIE

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

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

Madame Virginie Fauvel est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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 : Française

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

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

BIOGRAPHIE

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

Depuis juillet 2009, Monsieur César Giron exerçait les fonctions de Président-Directeur Général de Pernod jusqu'à sa nomination le 1er 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 : Luxembourgeoise

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 465

BIOGRAPHIE

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

Monsieur Max Koeune est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2023.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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 | Rémunérations | 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 au30 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 Substainability)
- 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 | Rémunérations | Nominations et Gouvernance | Stratégique | RSE | Président(e)

Madame Veronica Vargas

Administratrice

COMITÉS :

Âge : 44 ans

Nationalité : Espagnole

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2025 : 9 820

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

Madame Veronica Vargas est administratrice de Savencia SA depuis 2024.

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

Madame Veronica Vargas est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2025

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

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 Malhões, 2-3° 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 (10e 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 23e 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 (16e 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 17e, 18e, 19e, 21e, 22e et 23e résolutions de l'AG du 10.11.2023 s'impute sur le plafond global de 130 millions d'euros fixé dans cette 16e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 17e résolution de l'AG du 10.11.2023 s'impute sur le plafond de 12 milliards d'euros fixé dans cette 16e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (18e 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° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (17e 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 16e résolution de l'AG du 10.11.2023. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 18e, 19e, 20e, 21e, 22e et 23e résolutions s'imputera sur le plafond de 39 millions d'euros fixé dans cette 17e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (18e 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° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (ex-placement privé) (19e résolution de l'AG du 10.11.2023)	4 milliards d'euros*	39 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 16e et 17e 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 (18e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (20e 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 16e et 17e résolutions de l'AG du 10.11.2023, fixés en matière d'augmentation de capital.
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (21e résolution de l'AG du 10.11.2023)	N/A	130 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 16e 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 (15e)	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 (16e)	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 (22e)	26 mois	09.01.2026	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 23e résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2023	Néant	Imputation sur les plafonds des 16e et 17e 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 (14e)	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 (15e)	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 (1er 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 1er juin 2012 et remplacé par le contrat signé le 23 septembre 2019, a été renouvelé par tacite reconduction le 1er 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.*

TABLEAU 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.

	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	
Opérations	**Achat**	**Vente**	**Achat de titres**	**Options d'achat achetées**	**Exercice options d'achat**	**Exercice faculté de réméré**	**Vente de titres**	**Vente à réméré**	**Transferts (1)**	**Options d'achat (2)**	**Achats à terme**	**Options de vente**	**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 deperformance. 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 (14e 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 14e 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 15e 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 conforme à la réglementation en vigueur ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'AMF. Il est précisé que dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

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

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale ; conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du titre dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ; et
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

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

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

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

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

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 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 14e 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 un 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.

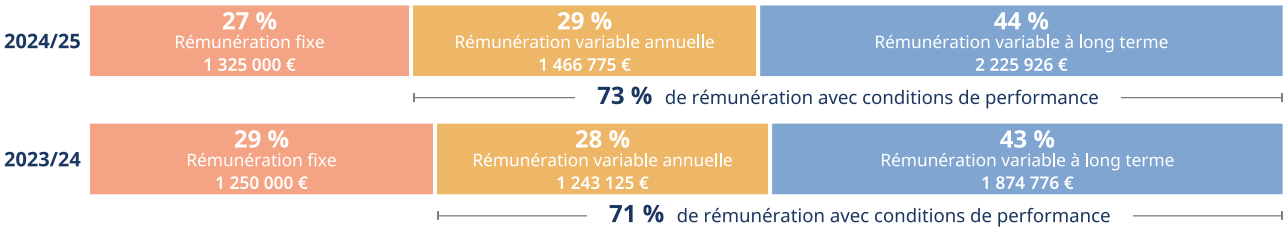
Suite à l'analyse menée par le Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé de ne procéder à aucun changement substantiel de la politique de rémunération du Président-Directeur Général afin d'en assurer la stabilité et la cohérence. Néanmoins, pour assurer l'adéquation de sa rémunération 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 (9e résolution)

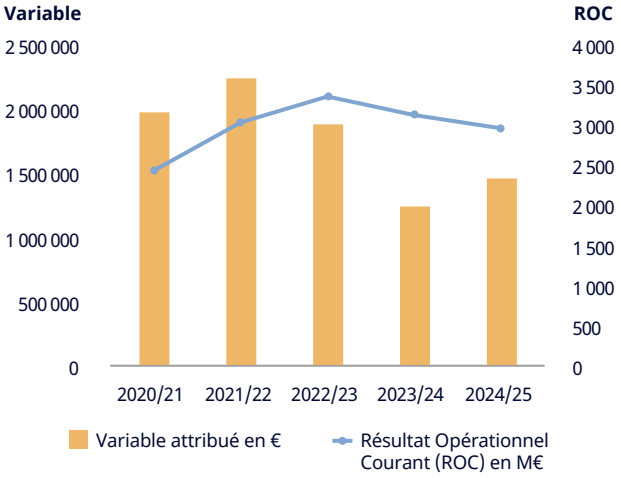
Rémunération attribuée : une rémunération équilibrée avec plus de 70 % soumis à conditions de performance



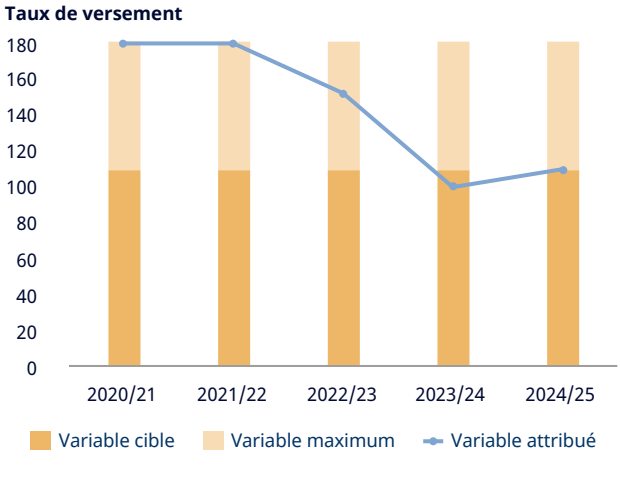
Une rémunération soumise à des objectifs de performance court et long terme ambitieux

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Historique de la rémunération variable annuelle

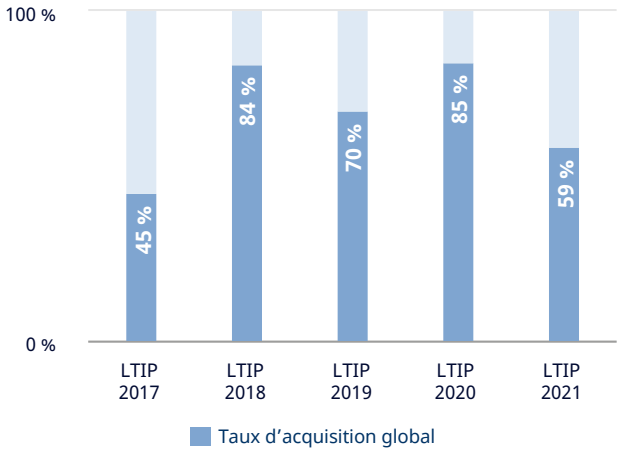


Historique du taux de versement de la rémunération variable annuelle *(en % de la rémunération fixe)*

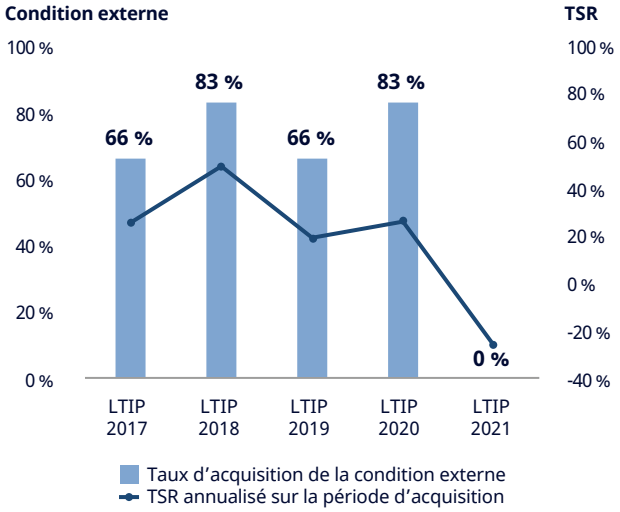


RÉMUNÉRATION VARIABLE À LONG TERME

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



Historique du taux d'atteinte de la condition externe



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 (10e 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 €	1 466 775 €	2 225 926 €	513 513 €	5 916 €
Rémunération fixe	Rémunération variable annuelle	Plan d'intéressement à long terme (1)	Retraite (50 % en actions et 50 % en numéraire)	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 %	
Diversité & Inclusion : augmentation de la mixité hommes/femmes dans le Top Management	*5 %*	*7,5 %*	*7,5 %*	*Surperformance - Maximum atteint*
Santé & Sécurité : atteinte de la cible de réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail	*5 %*	*7,5 %*	*5 %*	*Performance en ligne*
Nature & Climat : programmes de collaboration internes et externes concernant la résilience et la décarbonation	*5 %*	*7,5 %*	*5 %*	*Performance en ligne*
Impact carbone : réduction des émissions de carbone en valeur absolue	*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	Superformance : • 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 ≥ à 1 : 100 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne ≤ 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	• 1re, 2e ou 3e position : 100 % des actions • 4e, 5e ou 6e position : 83 % des actions • à la médiane (7e position) : 66 % des actions • en dessous de la médiane (8e à 13e 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	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020	LTIP 2021
45 %	84 %	70 %	85 %	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)

	2023/24		2024/25	
En euros	**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 (4e 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 (4e 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 (10e 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 (10e 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 (10e résolution)

Il est présenté ci-après, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général (ci-après « Dirigeant Mandataire Social »), laquelle sera soumise à l'approbation des actionnaires.

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

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

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

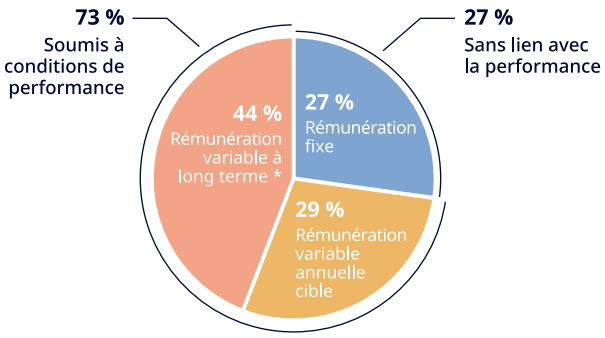
Le Conseil d'Administration s'assure chaque année que les trois principes fondamentaux de la politique sont respectés et c'est au moment du renouvellement de mandat qu'il procède à une revue approfondie de la politique de rémunération. C'est dans le contexte du renouvellement de mandat du Président-Directeur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

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

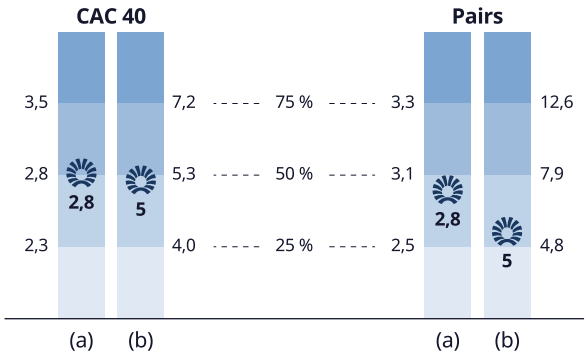
Part significative de la rémunération sous forme d'actions

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

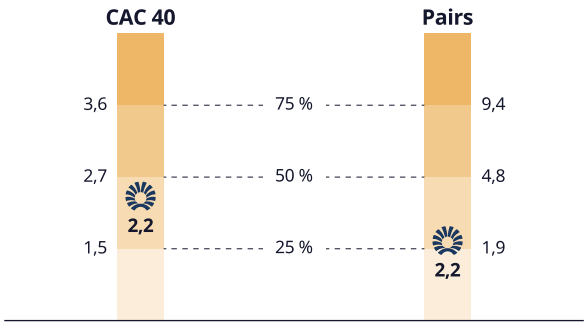
ASSURER LA COMPÉTITIVITÉ DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AVEC LE MARCHÉ

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 1er quartile et la médiane, et très légèrement supérieure au 1er 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 5e 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 (10e 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 Conditions de performance • 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.

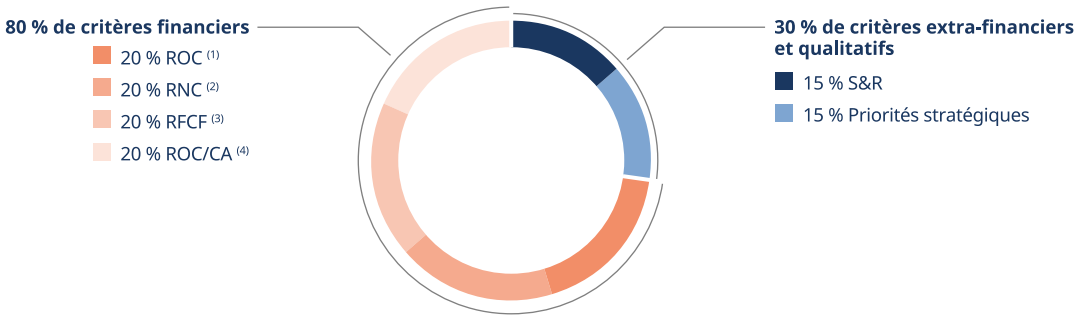
Elle peut varier de 0 % à 110 % de la rémunération fixe si les objectifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances sont exceptionnelles par rapport aux objectifs.

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%
Santé & Sécurité	*5 %*	*7,5 %*
Nature & Climat	*5 %*	*7,5 %*
Impact carbone	*5 %*	*7,5 %*
Priorités stratégiques	15 %	22,5%
Priorité stratégique 1	*5 %*	*7,5 %*
Priorité stratégique 2	*5 %*	*7,5 %*
Priorité stratégique 3	*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 1er 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.

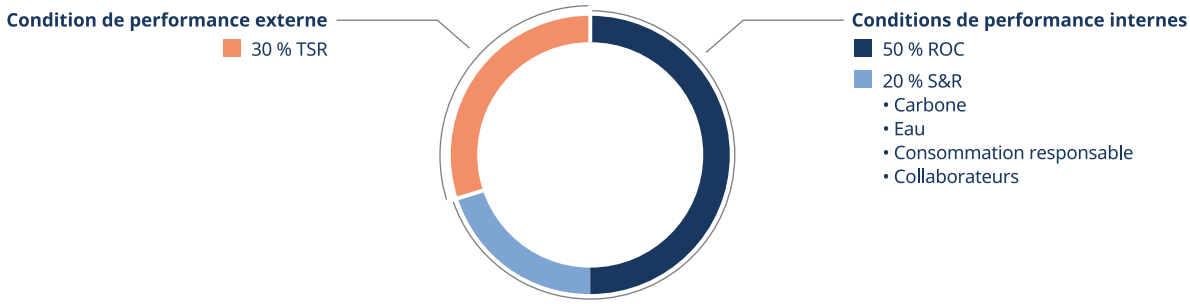
Le montant maximum d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social est limité à 0,08 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance, comme indiqué dans le cadre de la résolution qui sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 (10e 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 ≥ à 1 : 100 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne ≤ à 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	• 1re position ou 2e position : 100 % des actions • 3e ou 4e position : 85 % des actions • 5e position : 50 % des actions • 6e à 9e 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 CO_2 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 *prorata temporis*, sachant qu'une telle décision devra être à la fois communiquée et justifiée. Les actions de performance maintenues demeureront soumises à l'ensemble des règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

Le Conseil d'Administration impose au Dirigeant Mandataire Social :

- de conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat social une quantité d'actions correspondant à :
  - s'agissant des stock-options : 30 % de la plus-value d'acquisition, nette de charges sociales et d'impôts, résultant de l'exercice des stock-options, et
  - s'agissant des actions de performance : 20 % du volume des actions de performance qui seront effectivement acquises ;
- de s'engager à acquérir, au moment où les actions de performance sont effectivement acquises, un nombre d'actions supplémentaires équivalent à 10 % des actions de performance acquises ; et
- dès lors que le Dirigeant Mandataire Social détient au nominatif un nombre d'actions de la Société correspondant à plus de trois fois sa rémunération fixe annuelle brute alors en vigueur, l'obligation de conservation susmentionnée sera réduite à 10 % aussi bien pour les stock-options que pour les actions de performance et le Dirigeant Mandataire Social concerné ne sera plus soumis à l'obligation d'acquérir des actions additionnelles. Si, dans le futur, le ratio de trois fois n'était plus atteint, les obligations de conservation et d'acquisition mentionnées ci-dessus s'appliqueront à nouveau.

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.

Régime de retraite supplémentaire

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

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

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

Politique d'engagements différés

Clause de départ contraint

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

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

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

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

- si les trois critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération [(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 ;
- le versement de cette indemnité sera exclu si le Dirigeant Mandataire Social quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite ou si le Dirigeant Mandataire Social est âgé de plus de 65 ans ; et
- le montant maximal global d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint (total des deux) ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration).

Rémunération pluriannuelle

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

Dans cette hypothèse, les principes et critères de détermination, de répartition et de plafond d'attribution prévus dans la politique portant sur les plans en actions seront repris dans la structuration d'une telle rémunération variable pluriannuelle dans des modalités adaptées qui seront les plus similaires possibles.

Rémunération exceptionnelle

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

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

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

Autres avantages

Voiture de fonction

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

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

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

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

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

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

Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé, dans un sens positif ou négatif, sont la rémunération variable annuelle ou 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 (11e 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)

	Exercice 2023/24		Exercice 2024/25	
Membres du Conseil	**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 1er janvier 2020.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

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

Avantages de toute nature

Au titre de l'exercice 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 (12e 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 €	N/A	N/A			
Stratégique	N/A [3]	5 000 €					
Rémunérations	8 500 €	5 000 €					
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 ≥ à 1 : 100 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne ≤ 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 CO_2 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.	• 1re position ou 2e: 100 % des actions • 3e ou 4e position : 85 % des actions • à la médiane (5e position) : 50 % des actions • 6e à 10e 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.

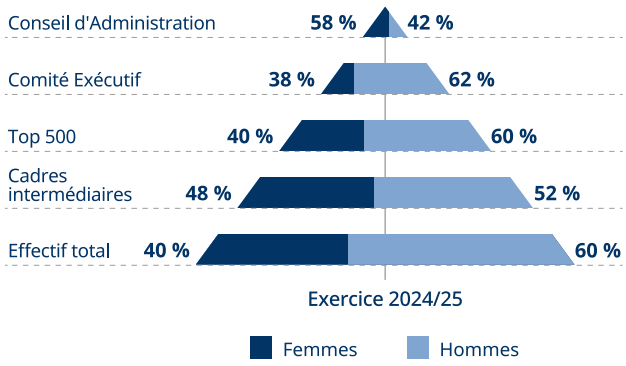
Les décisions relatives aux talents et à la rémunération reposent sur des critères de performance, de mérite et d'expérience. L'ensemble des filiales de Pernod Ricard suivent le même processus global d'évaluation et de développement des performances et des talents. Nous assurons un suivi du nombre de 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.