



Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Assemblée GÉNÉRALE







20 Novembre 2026

« Les images contenues dans certaines vidéos présentées ici
font référence à la promotion de l'alcool et ne doivent pas être visionnées
ni partagées avec des personnes mineures, ni ne sont autorisées
à la diffusion dans un cadre commercial en France.
Nous vous invitons à adopter en toutes occasions
une consommation responsable. »



Ouverture



Alexandre RICARD
Président – Directeur Général



Assemblée Générale Mixte

PRÉSIDENT ..... Alexandre RICARD

SCRUTATEURS ..... Patricia RICARD GIRON, Dan CYGLER

SECRÉTAIRE ..... Anne-Louise VARROQUIER

SONT ÉGALEMENT PRÉSENTES AU BUREAU CENTRAL

ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE ..... Patricia BARBIZET

VICE-PRÉSIDENTE EXÉCUTIVE FINANCE ET TECH ..... Mauve CROIZAT

KPMG ..... Sara RIGHENZI



Quorum
provisoire





Quorum Provisoire

En actions : (80,87)%

	NOMBRE D'ACTIONS	NOMBRE DE VOIX
PRÉSENTS À L'ASSEMBLÉE	65 445	91 793
POUVOIRS REPRÉSENTÉS	22 846	26 284
POUVOIRS AU PRÉSIDENT	45 846 298	77 401 002
VOTE PAR CORRESPONDANCE	155 746 996	175 502 621
TOTAL	203 681 585	253 021 700

Documents mis à la disposition des actionnaires

Les documents visés par la loi et les règlements en vigueur,
qui ont été déposés sur le bureau de l'Assemblée Générale,
ont été tenus à la disposition des actionnaires
dans les délais impartis.




RICARD






BEEFEATER
LONDON


JAMESON


KAHLÚA


Ballantine's




MALIBU
PINK


Perrier-Jouët






ABSOLUT
KAWS




JAMESON



1



Rapport de Gestion





Un environnement toujours exigeant en 2025/26

CONTEXTE GÉOPOLITIQUE INSTABLE

Conflits internationaux
Moyen-Orient, Europe

Droits de douane et autres mesures restrictives
États-Unis, Chine

CLIMAT ÉCONOMIQUE PEU FAVORABLE

Inflation

Confiance consommateurs en berne
Notamment en Chine et aux États-Unis

Effet devises défavorable

Une performance financière marquée par une gestion rigoureuse

CHIFFRE D'AFFAIRES

9 404 M€

Organique **-3,9%**

Publié **-14,2%**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

2 423 M€

Organique **-5,2%**

Publié **-17,9%**

FREE CASH FLOW

1 197 M€

+6%

Une exécution disciplinée :
défense de la marge, gains d'efficacité,
génération de cash renforcée

Nos avantages compétitifs demeurent intacts

LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION
LE PLUS DIVERSIFIÉ



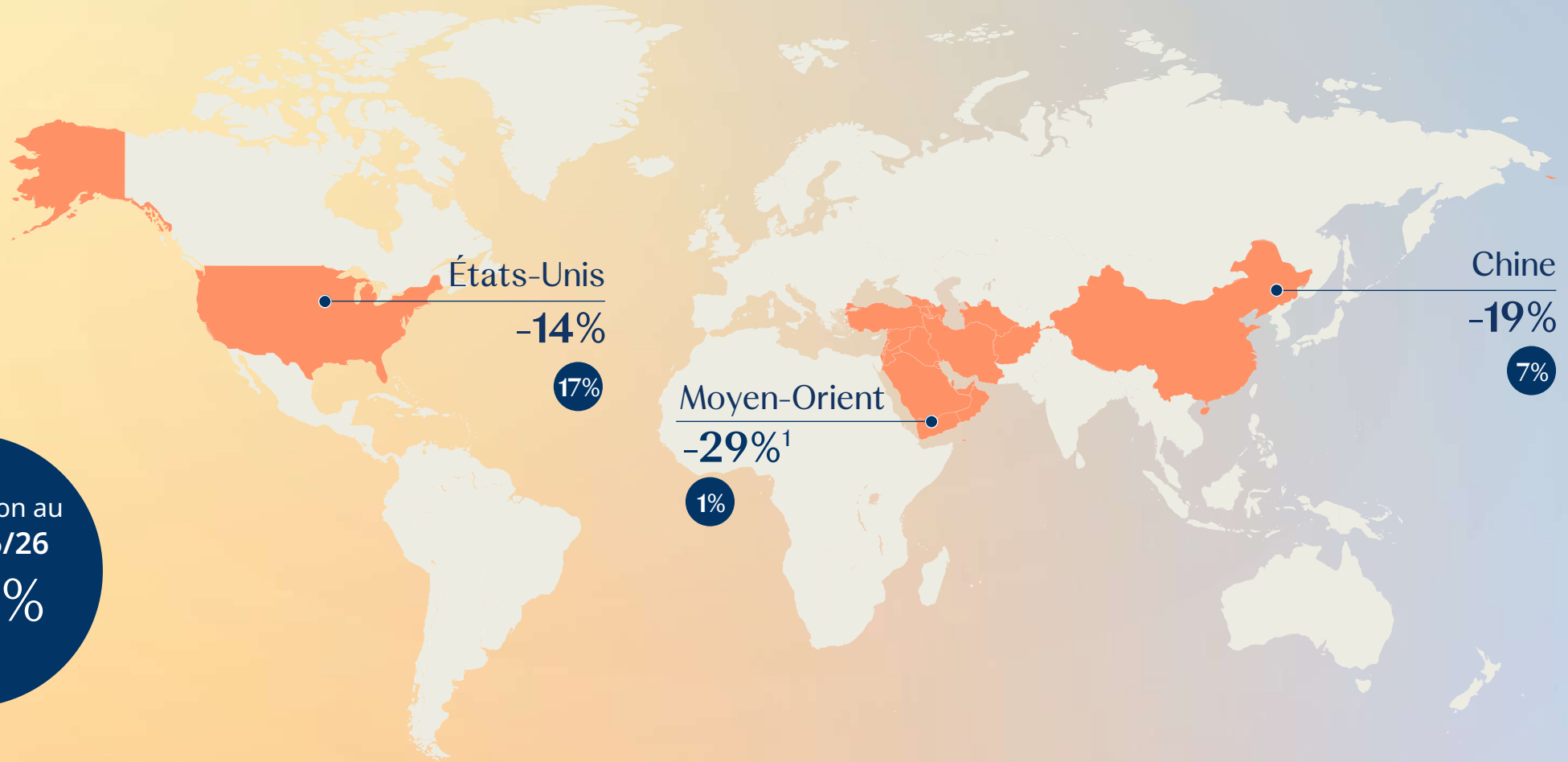
LE PORTEFEUILLE PREMIUM
LE PLUS COMPLET



DES ÉQUIPES
PERFORMANTES ET ENGAGÉES



Chiffre d'affaires fortement pénalisé par la faiblesse de certains marchés

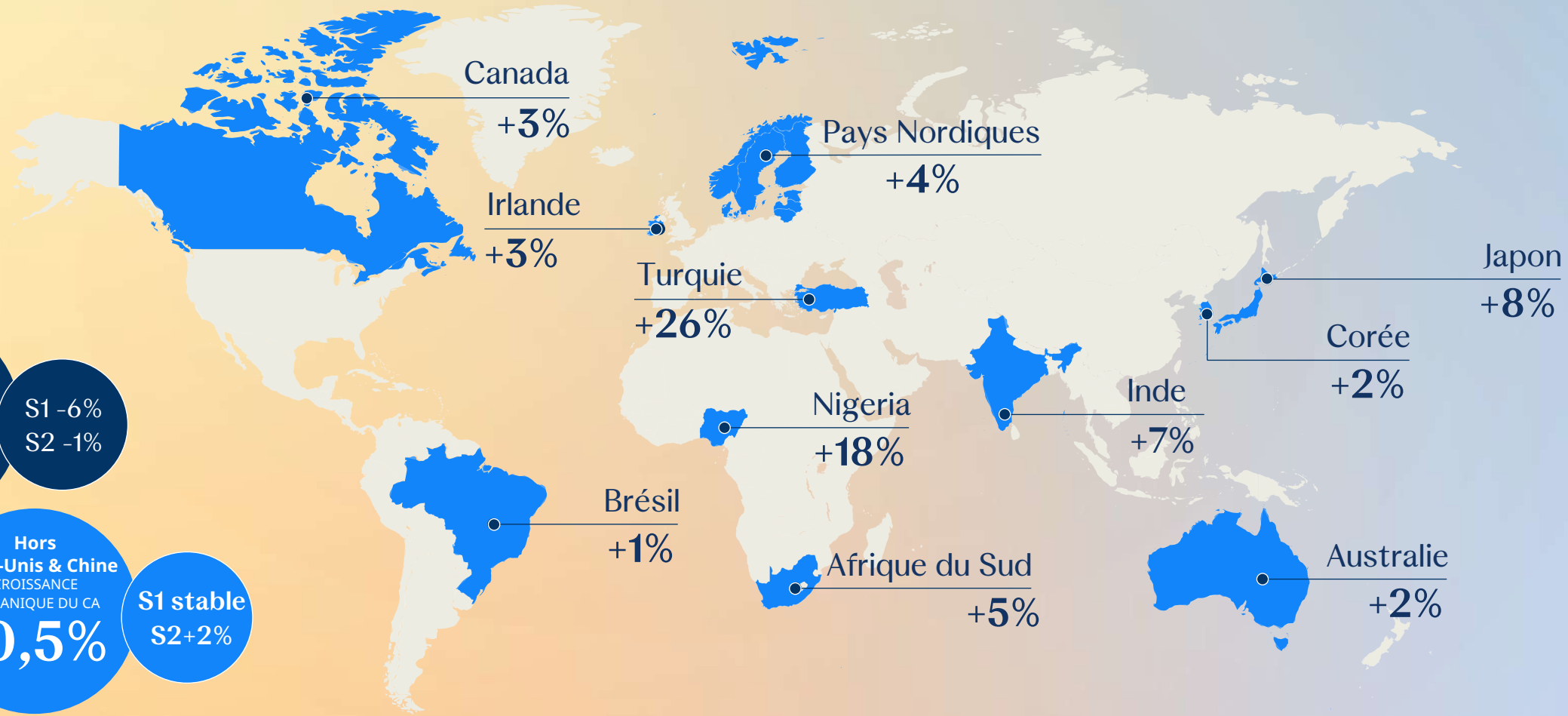


Contribution au
CA 2025/26
~25%

[1] Marché domestique et Travel Retail

Tendances en amélioration dans de nombreux marchés

Près de 40% du chiffre d'affaires en croissance



GROUPE
CROISSANCE ORGANIQUE DU CA
-3,9%
S1 -6%
S2 -1%

Hors États-Unis & Chine
CROISSANCE ORGANIQUE DU CA
+0,5%
S1 stable
S2+2%

Focus sur nos marchés clés

États-Unis

Contribution au chiffre d'affaires[1] 17%

Croissance organique -14%



Réponse accélérée à l'évolution de la demande

Réduction continue de l'écart de sell-out avec le marché

[1] CA 2025/26

Focus sur nos marchés clés

Inde

Contribution au chiffre d'affaires[1] 13%

Croissance organique +7%

+9% hors Imperial Blue



Forte dynamique, portée par la demande et la premiumisation

Gains de parts de marché

[1] CA 2025/26

Focus sur nos marchés clés

Chine

Contribution au chiffre d'affaires[1] 7%

Croissance organique -19%



Environnement macro-économique difficile

Confiance des consommateurs toujours faible

Pression réglementaire sur la demande

Progression des marques premium

Focus sur nos marchés clés

Global Travel Retail

Contribution au chiffre d'affaires[1] 6%

Croissance organique -3%



Fin de la suspension des ventes de cognac en Chine

Fortes activations de marques en Asie

Dynamisme du trafic voyageurs en Europe et aux Amériques

[1] CA 2025/26

Marques Stratégiques Internationales
+1% hors États-Unis & Chine

Contribution des Marques Stratégiques Internationales au CA 2025/26

~65%



JAMESON®

-3%
Croissance organique

+9%
Hors États-Unis



ABSOLUT®

-2%
Croissance organique

+2%
Hors États-Unis



MARTELL

-12%
Croissance organique

+3%
Hors Chine



CHAMPAGNE
PERRIER-JOUËT

+20%
Croissance organique



Ballantine's

+1%
Croissance organique



CHIVAS REGAL

+1%
Hors Chine

S'adapter avec agilité aux nouvelles tendances de consommation et saisir les opportunités de croissance

PRATICITÉ ET ACCESSIBILITÉ



PROFONDEUR DE NOTRE PORTEFEUILLE



INNOVATION



EXPÉRIENCES ET PARTENARIATS



Poursuite de la gestion dynamique de notre portefeuille

Cession de marques non stratégiques pour accélérer la croissance et améliorer les marges.

Produit brut cumulé : env. 1,5 Md€[1]

2022/23 & 2023/24

- Clan Campbell
- Becherovka
- Tormore – Pearl of Speyside

2024/25

Portefeuille de vins

- Brancott Estate
- Campo Viejo
- Stoneleigh – Marlborough
- Jacob's Creek

Red Heart

Portefeuille Finlandais

- Minttu
- Suomi Viina
- Swing
- Tapio
- Vehnästä valmistettu Sauna-Lahden Viina

2025/26

- Seagram's Imperial Blue
- Mumm Napa
- Kenwood Vineyards
- Knappogue Castle – Single Malt Irish Whiskey
- Clontarf 1014 – Irish Whiskey

2026/27

- Alfred Lamb's
- Etchart Privado – Torrontés

[1] Ensemble des cessions répertoriées sur le slide







L'engagement REMARQUABLE de nos équipes









Forbes
WORLD'S
BEST EMPLOYERS
POWERED BY statista
2026

top EMPLOYER Africa 2026
FOR A BETTER WORLD OF WORK

top EMPLOYER 杰出雇主 China 2026
FOR A BETTER WORLD OF WORK

100
MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA

Best Workplaces™ in Manufacturing & Production
Great Place To Work.
TÜRKİYE 2026

Great Place To Work.
Certified
JUN 2026-JUN 2027
GREECE

FRIENDLY ® WORKPLACE
Poland
2026

#BWLandDExcellenceAwards
2ND EDITION
BW People
L & D
EXCELLENCE AWARDS 2026





Création de Valeur durable & Responsable







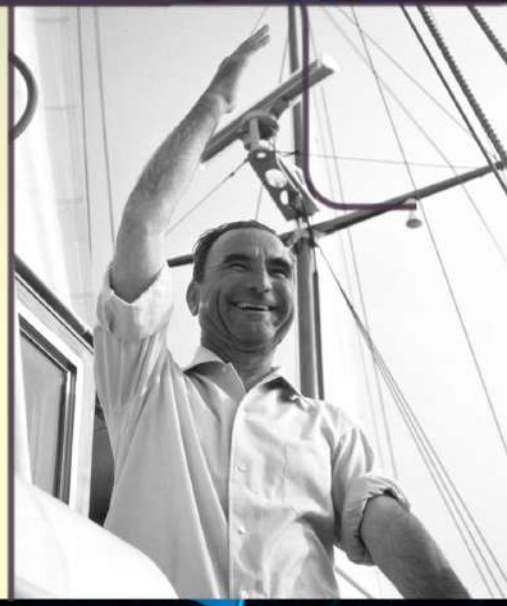






Institut Océanographique Paul Ricard

60 ans au service
de la protection de la mer











Notre stratégie RSE, levier de résilience & de création de valeur

Noémie BAUER
Directrice RSE Groupe

Notre stratégie RSE à horizon 2030 contribue à la résilience de Pernod Ricard et à la création de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes





Préserver nos terroirs

-11%

d'émissions de carbone liées à l'agriculture dans les scopes 1 & 3[1]

71%

des principales matières premières clés sont issues de pratiques durables

Sécuriser notre approvisionnement en ingrédients naturels et renforcer la résilience de nos terroirs

[1] En valeur absolue, depuis l'exercice 2021/22

Valoriser l'humain

-16%

de réduction du taux d'accidents du travail comptabilisables[1]

43%

de femmes au sein du Top Management

Maintien

de l'équité salariale



Créer un environnement de travail sûr, équitable et inclusif pour nos collaborateurs et nos partenaires

[1] Depuis l'exercice 2024/25



-46%

d'émissions de carbone pour les sites de production[1]

-25%

de consommation en eau par unité d'alcool distillé[2]



Réduire notre impact environnemental en collaboration avec nos fournisseurs tout au long de notre chaîne de valeur

[1]En valeur absolue, depuis l'exercice 2021/22
[2]En intensité, depuis l'exercice 2017/18

Être responsable



1,2 Md

de personnes touchées par notre campagne « Drink More Water » depuis son lancement

+2 M

de visiteurs de nos Maisons de Marques sensibilisés à la consommation responsable[1]

Promouvoir une consommation conviviale et équilibrée d'alcool en agissant au plus près de nos consommateurs

[1] Depuis l'exercice 2023/24










Préserver nos terroirs
Valoriser l'humain
Être responsable
Agir circulaire
GOOD TIMES
FROM A GOOD PLACE.



2



Comptes Consolidés



Mauve CROIZAT
Vice-Présidente Exécutive Finance & Tech



Dans un environnement particulièrement contrasté, 3 priorités ont guidé notre action

Grande discipline dans l'exécution

Défense de notre marge opérationnelle

Renforcement du cash généré par le Groupe

Synthèse de la performance financière

CHIFFRE D'AFFAIRES

9 404 M€

Organique **-3,9%**

Publié **-14,2%**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

2 423 M€

Organique **-5,2%**

Publié **-17,9%**

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

1 203 M€

-26%

MARGE OPÉRATIONNELLE

25,8%

Organique **-35pdb**

Publié **-117pdb**

FREE CASH FLOW

1 197 M€

+6%

CONVERSION CASH

91%

+17pts

Compte de Résultat

Défense solide de la marge opérationnelle organique

Accélération du programme d'efficacités opérationnelles qui vise 1 Md€ d'économies

€ MILLIONS	2025/26	PUBLIÉ	ORGANIQUE
CHIFFRE D'AFFAIRES	**9 404**	-14,2%	-3,9%
Marge Brute après frais logistiques (MB) *MB / Chiffre d'Affaires*	**5 495** *58,4%*		
Dépenses Publi-promotionnelles (PP) *PP / Chiffre d'Affaires*	**-1 409** *15,0%*		
Frais de structure *Frais de structure / Chiffre d'Affaires*	**-1 663** *17,7%*		
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)	2 423	-17,9%	-5,2%
ROC / Chiffre d'Affaires (var. en pdb)	*25,8%*	*-117 pdb*	*-35 pdb*

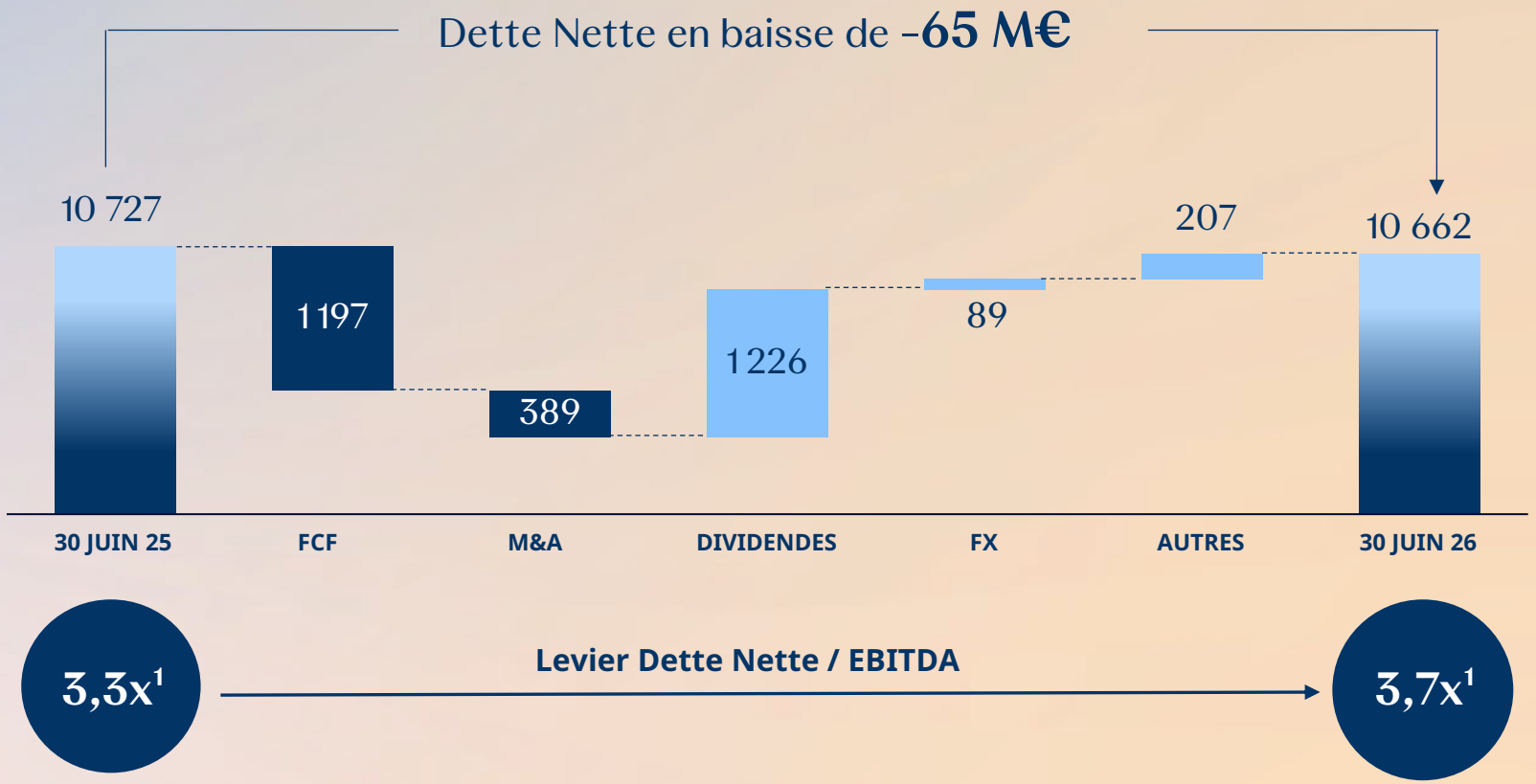
Résultat Net Part du Groupe

Hausse des coûts non courants, principalement liée à des charges de restructuration

€ MILLIONS	2025/26	Δ 25 – 26
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)	**2 423**	**-17,9%**
Produits et charges opérationnels non courants	-261	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**2 162**	
Produits et charges financiers	-440	
Impôt sur les sociétés	-482	
Participations minoritaires et autres	-36	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**1 203**	**-26%**

Priorité à la génération de trésorerie et au maintien d'un bilan solide

Nous visons un ratio Dette Nette / EBITDA inférieur à 3x d'ici 2028/29



[1] Calcul du ratio sur la base du taux EUR/USD des douze derniers mois : 1,17

Un modèle opérationnel renforcé

2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 À venir

EFFICACITÉS OPÉRATIONNELLES

900 M€

1 Md€

ORGANISATION SIMPLIFIÉE

Simplification des régions

Création de 2 Brand Units

TRANSFORMATION

Déploiement pionnier de solutions enrichies par l'IA

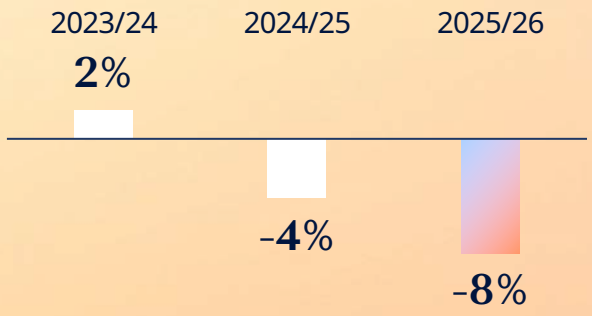
Montée en puissance des solutions d'IA intégrées

Maestria matrix VISTA REV-UP D-STAR Genie leap

Accélération du programme d'efficacités opérationnelles de 1 Md€, dont environ 50% ont été réalisés en 2025/26

	ACHATS	PRODUCTION	CHAINE LOGISTIQUE	ORGANISATION	
à fin **2024/25**	27%	22%	18%	33%	= 900 M€
à fin **2027/28**	30%	35%	15%	20%	= 1 Md€

Réorganisation et maîtrise des coûts de structure

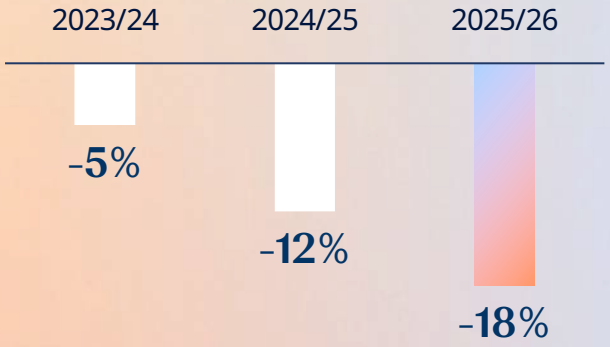


CONTRIBUTION À LA MARGE OPÉRATIONNELLE ORGANIQUE

-58 pdb	+17 pdb	+77 pdb

Baisse cumulée des effectifs

d'environ 3 600 depuis juin 2023[1]

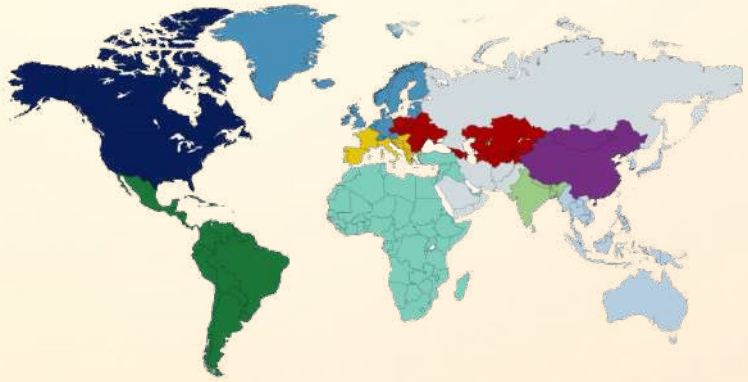


[1] Réduction cumulée des effectifs depuis juin 2023, y compris cessions d'activités

Simplification organisationnelle

Simplification régionale

3 Régions & **50** Sociétés de Marché → **10** Entités de gestion[1]



Création de 2 Brand Units

8 Sociétés de Marques → **2** Brand Units

Spiritueux à vieillissement & champagne	Spiritueux non vieillis & boissons prêtes-à-boire
Prestige	Absolut, Malibu, Kahlúa
Chivas & Ballantine's	Gin et apéritifs
Jameson	Agave
Whiskies de spécialité	RTD
Whiskies américains	Havana Club

Intégration des Opérations

Globalisation de la Tech

[1] Amérique du Nord, Chine, Inde, GTR, Europe du Nord, Europe du Sud, Europe centrale et de l'Est, Amérique latine, Afrique et Moyen-Orient, Asie-Pacifique

Équilibre entre une allocation de capital au service d'une croissance rentable et le retour de capital aux actionnaires

Priorités de la politique financière

Tout en maintenant une notation de crédit "*investment grade*"

- **Investissements dans la croissance** organique future, notamment dans les stocks stratégiques et les Capex
- **Poursuite d'une gestion active du portefeuille**, incluant des opérations de fusions-acquisitions créatrices de valeur
- **Politique de dividende progressive** visant un taux de distribution d'environ 50 % du Résultat Net Courant Part du Groupe
- **Rachats d'actions**, une fois les priorités précédentes satisfaites


THE GLENLIVET
12
SINGLE MALT SCOTCH WHISKY
JAMAICA EDITION

Dividende

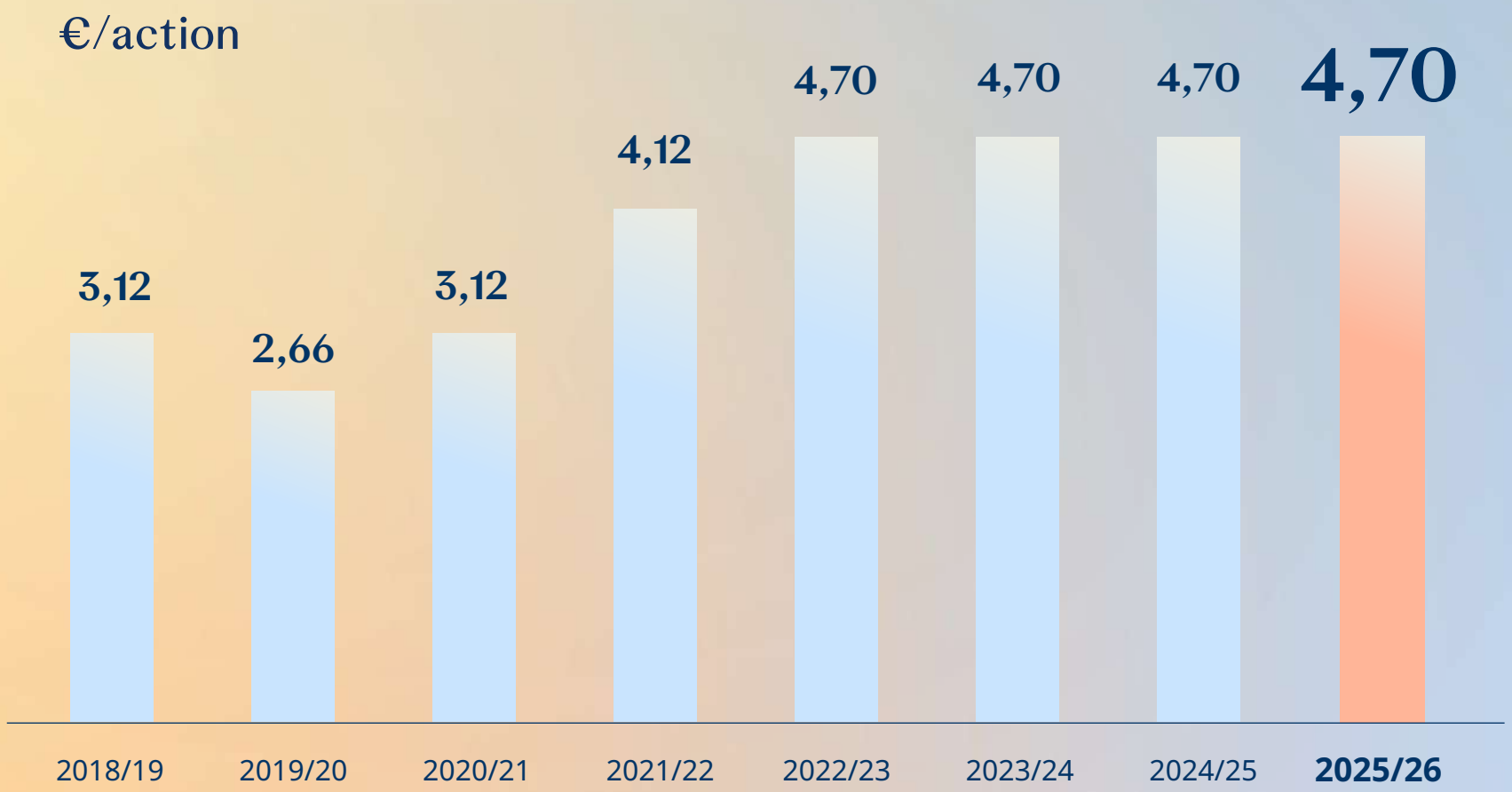

RICARD
PASTIS DE MARSEILLE
FRANCE
Paul Ricard


ALTOS

Rémunération des actionnaires

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ

4,70€



Dividende 2025/26 : une option de paiement en numéraire ou en actions pour le solde

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ

4,70€

ACOMPTE VERSÉ
le 24 juillet 2026

2,35€

En numéraire

SOLDE DU DIVIDENDE, AU CHOIX DE L'ACTIONNAIRE[1]

2,35€

En numéraire

ou

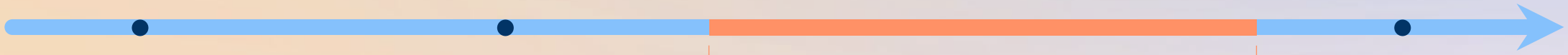
En actions nouvelles

[1]Sous réserve de l'approbation des 3ème et 4ème résolutions par l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026

Dividende en actions pour les actionnaires éligibles : calendrier et choix

PRIX D'ÉMISSION PAR ACTION
60,83€

POUR CHOISIR LE PAIEMENT EN ACTIONS
26 actions minimum



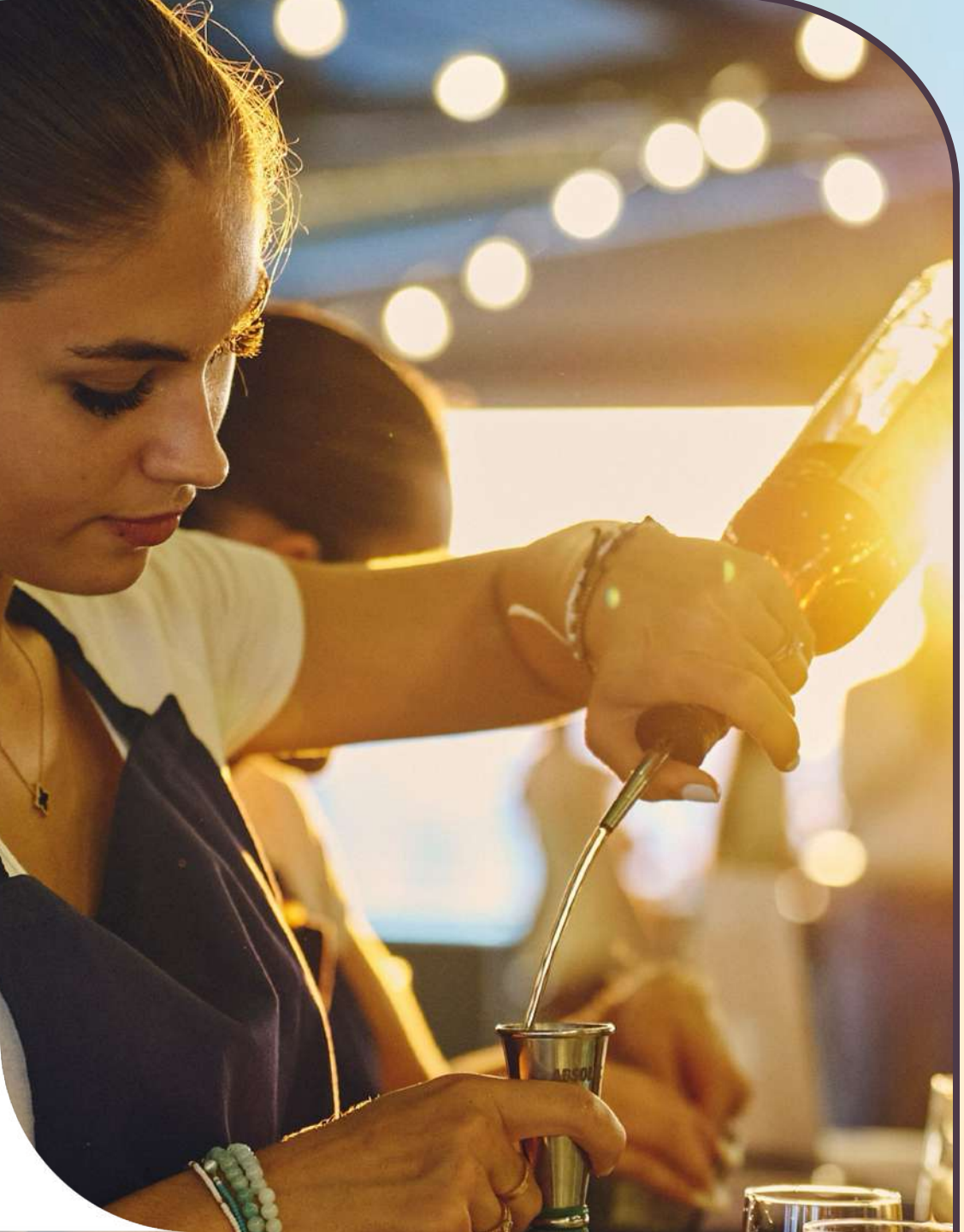
20 NOV. — **Vote en AG**

26 NOV. — **Date d'enregistrement (*record date*)**

27 NOV. au 11 DÉC. — **Votre choix**

18 DÉC. — **Livraison des actions nouvelles ou paiement en numéraire**

Sans démarche : paiement en numéraire



Évolution
du cours de Bourse

Les piliers de notre trajectoire

Stratégie
de retour
à la croissance

Discipline
opérationnelle

Désendettement



Nos Ambitions





Les tendances structurelles demeurent favorables

malgré des vents contraires à court terme

Pressions conjoncturelles de court terme dans certains marchés

Faible confiance des consommateurs

Pression sur le pouvoir d'achat des consommateurs

Fondamentaux de long terme attractifs

Croissance de la population en âge légal de consommer de l'alcool

Essor des classes moyennes et aisées

Indépendance économique des femmes

Part croissante des spiritueux internationaux au sein du marché total des boissons alcoolisées[1]

La convivialité continue d'évoluer

Premiumisation

Expériences

Évolution des occasions et des formats de consommation

[1] IWSR 2025 vs 2020

Des tendances de long terme favorables aux marchés émergents

1

Démographie

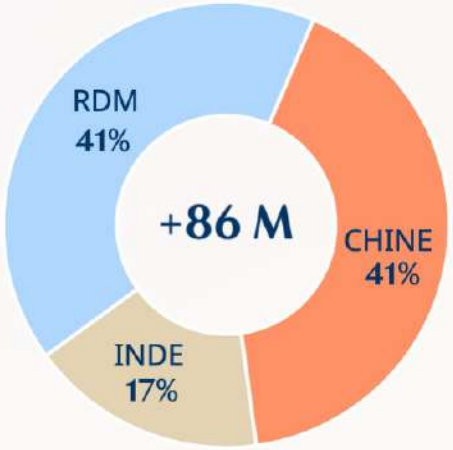
+320 M
de nouveaux consommateurs potentiels[1] entre 2025 et 2030

			Autres marchés émergents	Reste du Monde
+68 M	+30 M	+21 M	+108 M	+94 M

+226 M
de nouveaux consommateurs potentiels[1] dans les marchés émergents

2

Classe moyenne émergente



Croissance de la classe moyenne 2025-2030

3

Premiumisation



[1] En âge légal de consommer de l'alcool
Source : UN Forecasts et Oxford Economics

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Notre raison d'être

ancrée dans des aspirations humaines intemporelles

Notre raison d'être est plus pertinente que jamais dans **un monde en quête de relations authentiques.**

Les consommateurs adoptent une **consommation plus intentionnelle**.

Nous créons **davantage d'occasions de se rassembler et de partager** des expériences autour de nos marques.



Un groupe plus agile, plus efficace et armé pour l'avenir

2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 À venir

ORGANISATION

Suppression des échelons régionaux — 10 entités de gestion

Simplification des 8 Sociétés de Marques — 2 Brand Units

Intégration des Opérations et Globalisation de la Tech

PROGRAMME D'EFFICACITÉS

Efficacités opérationnelles – Phase 1 — 900 M€

Efficacités opérationnelles – Phase 2 — 1 Md€

DATA & TECH

Déploiement pionnier de solutions enrichies par l'IA, avec le lancement de 4 programmes digitaux clés

Industrialisation et montée en puissance des solutions d'IA intégrées

Maestria · matrix · VISTA REV-UP · D-STAR · Genie · leap

PORTEFEUILLE

Gestion active du portefeuille

Accélération de l'innovation



Pernod Ricard Winemakers

SEAGRAM'S IMPERIAL BLUE



La Data, la Tech et l'IA pour accélérer l'exécution, gagner en agilité et renforcer la productivité

1 - Explorer

Cas d'usage à fort impact

matrix
YOUR DECISIONS, POWERED BY DATA



ROS[1] +7%

D-STAR · Maestria · Genie · VISTA REV-UP

Adoption élevée

Bénéfices démontrés

2 - Poser les fondations

leap

Harmonisation des process et de la data

Gouvernance et architecture AI@PR

Qualité des données et accessibilité

3 - Passer à l'échelle

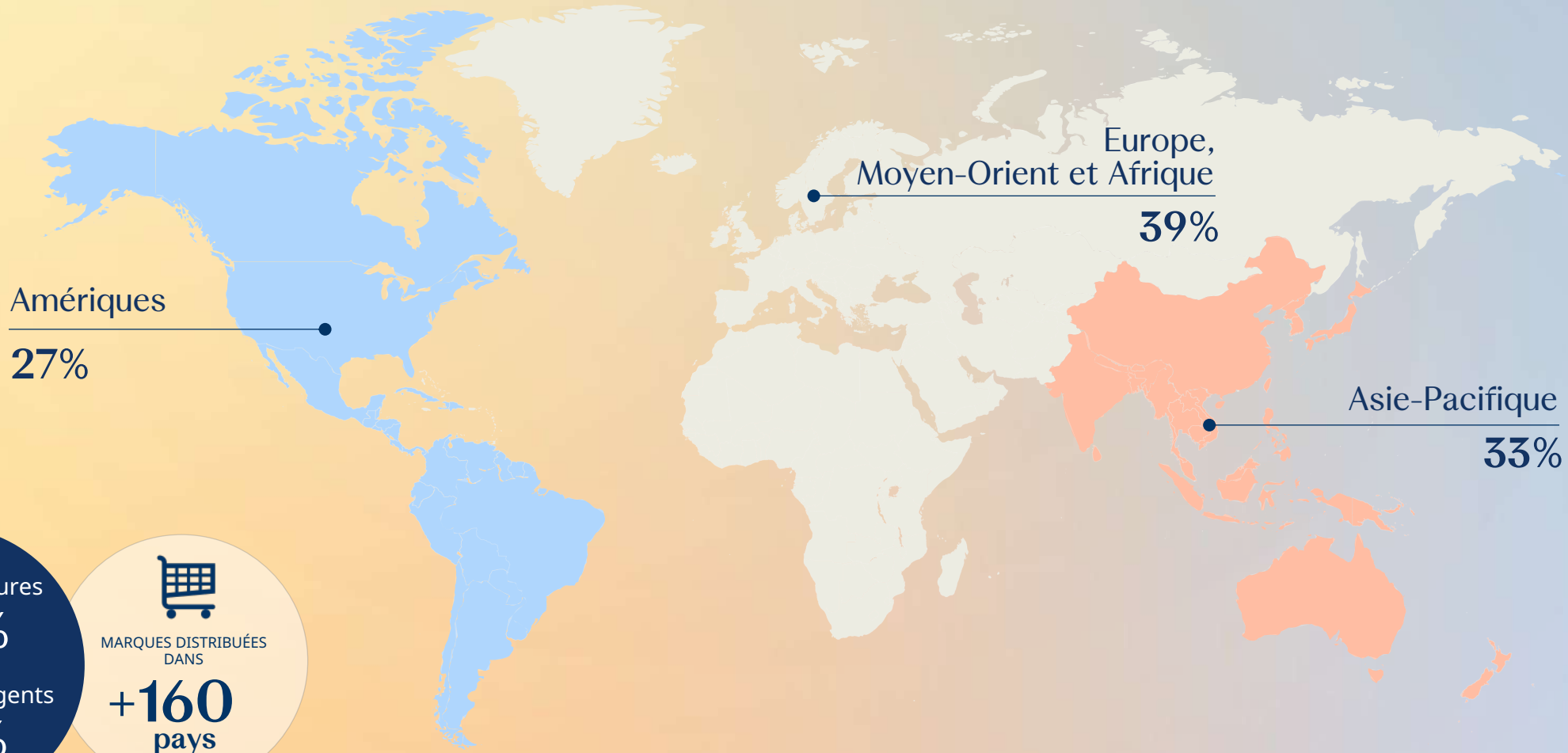
IA intégrée aux décisions et process

Connexion fluide entre les équipes, les données, les plateformes et l'IA

Exécution accélérée et agilité renforcée

[1] Retour sur investissement des dépenses (Return on Spend) : chiffre d'affaires net incrémental généré par les activités de marketing, de publicité et de promotion, divisé par les dépenses A&P. Dernière année disponible : 2025

Une présence géographique équilibrée



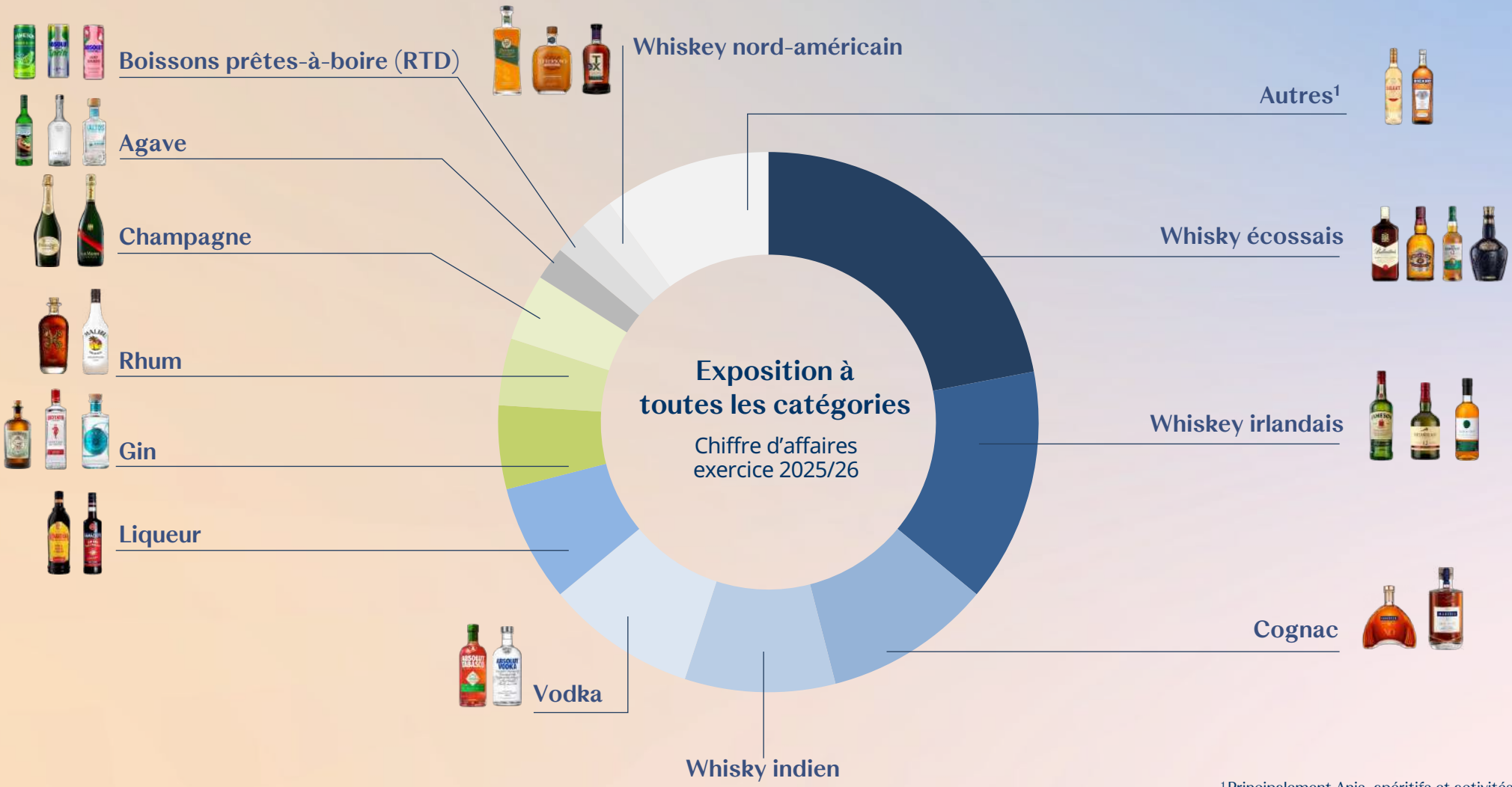
Marchés matures
~55%

Marchés émergents
~45%

MARQUES DISTRIBUÉES DANS
+160
pays

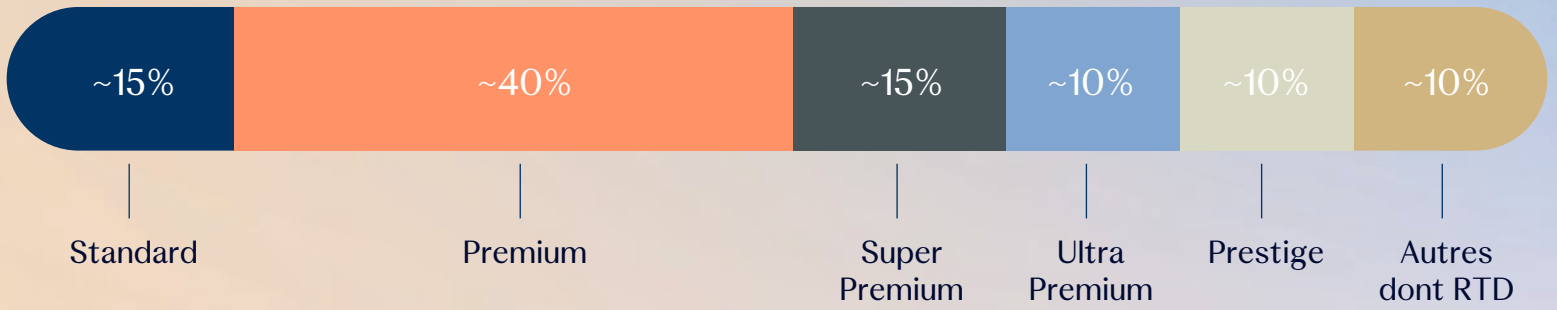
Un portefeuille diversifié de spiritueux premium internationaux

Equilibré entre spiritueux à vieillissement et non vieillis, présent dans toutes les catégories



[1] Principalement Anis, apéritifs et activités non liées aux marques

Un portefeuille diversifié sur l'ensemble des prix, avec une forte présence sur le premium

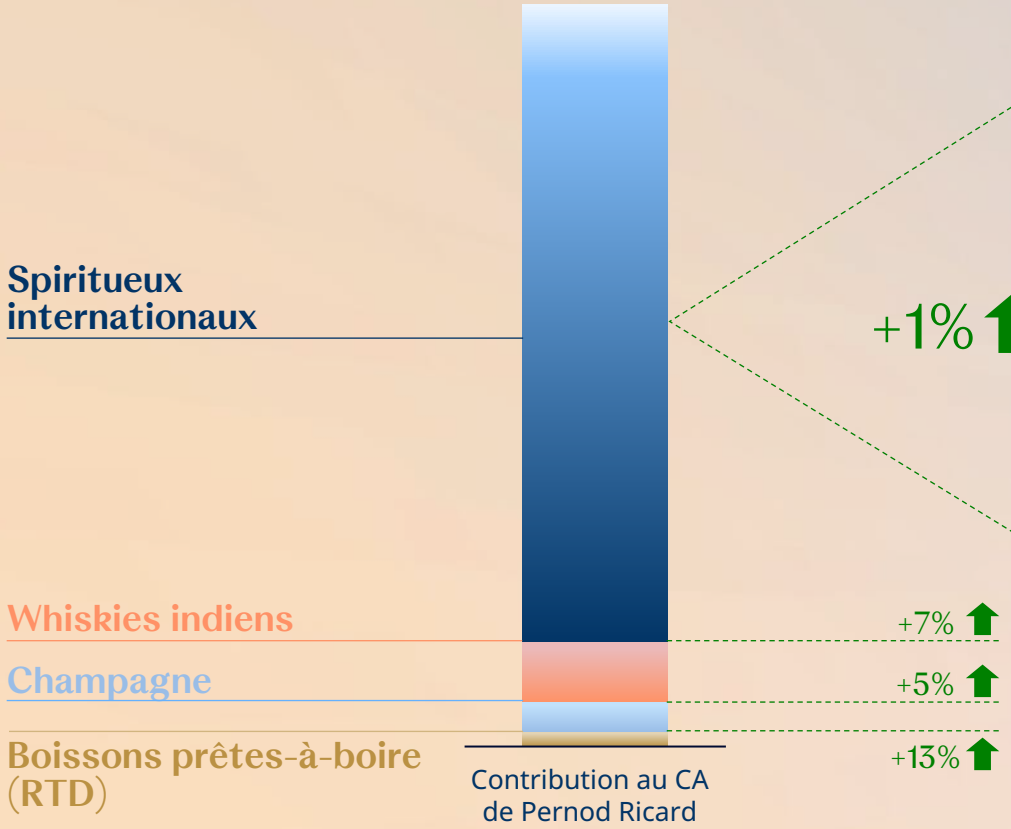


New York - High Price Market

Price Strat	$3.99	$4.99	$9.99	$11.99	$20.99	$23.99	$30.99	$32.99	$36.99	$44.99	$56.99	$58.99	$78.99	$199
Size	50ML	100ML Cans	200ML	RTD 4PK	375ML	375ML	375ML	750ML	750ML	750ML	750ML	1.75L	1.75L	750ML
Occasion	Trial / On-the-Go / Easy Serve				At Home / Mixing				Trade Up	Premium / Super Premium		Shareable / Stock Up		Ultra Premium

Un portefeuille bien exposé aux segments en croissance

Exposition aux catégories en croissance au sein du marché total des boissons alcoolisées



Présence dans les catégories en croissance de spiritueux internationaux

Croissance du marché[1]

Whisky écossais	+2%
Whiskey irlandais	+4%
Cognac	-11%
Vodka	+2%
Liqueur	+2%
Gin	+0.5%
Rhum	-1%
Anis & Apéritif	+0.5%
Agave	+2%
Whiskey américain	-1%

Bière	+2%
Vin	-1%
Spiritueux traditionnels	-11%

[1] Croissance de la valeur des ventes au détail IWSR 2025

Répondre à un environnement toujours plus rapide

BESOINS CONSOMMATEUR

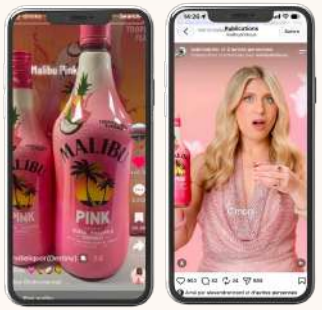
EXÉCUTION ACCÉLÉRÉE

1

Découverte des spiritueux

Diversification des choix des consommateurs

Réseaux sociaux : engagement de la Gen Z



2

Accessibilité

Optimisation des prix et du mix

VISTA REV-UP

Petits formats attractifs



3

Nouveauté

Innovations et nouvelles marques



Nouveaux **formats**



4

Praticité

Accélération des **RTD**



5

Modération consciente

« Moins mais mieux »



Premiumisation



Apéritif



Portefeuille Non Alc

6

Quête de lien

Partenariats sportifs et événementiels des marques

JAMESON

NFL MLS EFL

ABSOLUT

COACHELLA

TOMORROWLAND



3



Premier Trimestre 2026/27





Premier trimestre de l'exercice 2026/27

AMELIORATION SEQUENTIELLE AU T1,
DANS UN ENVIRONNEMENT CONTRASTÉ

- Chiffre d'affaires T1 organique -0,9% et -6,3% en publié
- Le chiffre d'affaires recule de -10% aux États-Unis et de -25% en Chine, affectés par des ajustements de stocks
- Les ventes aux distributeurs (*depletions*) en Chine sont de retour à la croissance
- Hors États-Unis et Chine, le chiffre d'affaires du Reste du Monde progresse de +4%
- Inde +19% de chiffre d'affaires, porté par une demande soutenue et la poursuite de la premiumisation
- Les volumes renouent avec la croissance au T1 à +6%, +2% pour les Marques Stratégiques Internationales





4



Perspectives

Alexandre RICARD
Président – Directeur Général





Perspectives 2026/27

Nous anticipons un chiffre d'affaires organique globalement stable sur l'ensemble de l'exercice, dans un environnement contrasté et incertain, avec :

- **Un recul aux États-Unis et en Chine**, affectés par des ajustements de stocks dès le premier trimestre, tandis qu'une amélioration des tendances sous-jacentes est attendue en Chine
- **La poursuite d'une dynamique positive** dans le reste du monde, avec notamment le maintien d'une forte croissance en Inde
- **Le ratio de frais publi-promotionnels** sur chiffre d'affaires sera maintenu à environ 16%

Nous préserverons fermement la marge opérationnelle organique, soutenue par **un strict contrôle des coûts** et **l'accélération de la mise en œuvre de nos initiatives d'efficacités opérationnelles**, tout **en investissant dans la transformation digitale.**

Nous anticipons **des investissements stratégiques d'environ 700 M€**, **une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement opérationnel** et le **maintien d'une conversion cash d'environ 90%.**



Ambition moyen terme 2026/27 - 2028/29

Compte tenu de la faiblesse actuelle du marché américain, nous anticipons une **croissance organique du chiffre d'affaires** visant, en moyenne, un niveau proche du bas de la fourchette **de +3% à +6% sur la période 2026/27 à 2028/29**.

Nous anticipons **une progression de la marge opérationnelle organique**, soutenue par l'accélération des efficacités opérationnelles **à hauteur de 1 Md€ entre 2025/26 et 2027/28**, tout en maintenant des investissements constants au service de nos marques, avec un ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires d'environ 16%.

Nous anticipons **un renforcement de la génération de cash, avec un objectif de conversion cash d'environ 90% afin de financer les priorités de notre politique financière**, et des investissements stratégiques se normalisant à un niveau maximal d'environ 700 M€.

Nous visons **un ratio Dette Nette / EBITDA inférieur à 3x d'ici 2028/29**.

Nous adaptons notre stratégie afin de saisir les opportunités de croissance, ainsi que notre modèle opérationnel pour répondre à l'évolution de l'environnement, notamment grâce **à la poursuite de notre transformation digitale**, afin de générer des efficacités supplémentaires.

Nous sommes **confiants dans l'engagement continu de nos équipes** et restons concentrés **sur la création d'une croissance durable de la valeur dans le temps**.




20 ANS
DU CLUB PREMIUM

5

Gouvernance









Patricia BARBIZET
Administratrice référente



Conseil d'Administration & Comités





Le Conseil d'Administration



Alexandre RICARD
Président-Directeur Général



Patricia BARBIZET
Administratrice Référente

Administratrices et Administrateurs indépendants



Albert BALADI



Virginie FAUVEL



Max KOEUNE



Anne LANGE



Jean LEMIERRE



Philippe PETITCOLIN



Kory SORENSON

Administratrices et Administrateurs



Ian GALLIENNE



César GIRON



Patricia RICARD GIRON
Représentante Permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur



Veronica VARGAS

Administratrice et Administrateur représentant les salariés



Carla MACHADO LEITE



Brice THOMMEN

Un Conseil d'Administration engagé, aux compétences diverses et complémentaires, assurant une prise de décision efficace

59,3 ans
d'âge moyen

61,5%
d'indépendance[1]

46,2%
de femmes[1]

40%
d'internationalisation

100%
taux d'assiduité

10
réunions

COMPÉTENCES	ADMINISTRATEURS
Direction Générale & Stratégie	9
Finance, Audit & M&A	9
Gouvernance & Conformité	7
RSE & RH	5
Innovation, Connaissance de l'industrie et des consommateurs	6
Digital & Technologies	3

[1] Hors Administrateurs représentant les salariés

5 Comités spécialisés qui assistent le Conseil dans ses missions

- COMITÉ D'AUDIT
- COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE
- COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS
- COMITÉ STRATÉGIQUE
- COMITÉ DE LA RSE

Composition des 5 Comités du Conseil (1/2)

Le Comité d'audit



Philippe PETITCOLIN
Président
—
Kory SORENSON
Max KOEUNE

100%
Taux d'indépendance[1]

100%
Taux d'assiduité

Le Comité des nominations et de la gouvernance



Patricia BARBIZET
Présidente
—
Anne LANGE
César GIRON
Virginie FAUVEL

75%
Taux d'indépendance[1]

100%
Taux d'assiduité

[1] Hors Administrateurs représentant les salariés

Composition des 5 Comités du Conseil (2/2)

Le Comité des rémunérations



Kory SORENSON
Présidente

—

Ian GALLIENNE
Patricia BARBIZET
Brice THOMMEN

67%
Taux d'indépendance[1]

94%
Taux d'assiduité

Le Comité stratégique



Alexandre RICARD
Président

—

Ian GALLIENNE
Anne LANGE
Jean LEMIERRE
Philippe PETITCOLIN
Société Paul Ricard

50%
Taux d'indépendance[1]

100%
Taux d'assiduité

Le Comité de la RSE



Patricia BARBIZET
Présidente

—

Albert BALADI
Veronica VARGAS

67%
Taux d'indépendance[1]

100%
Taux d'assiduité

[1] Hors Administrateurs représentant les salariés

Rapport de l'Administratrice Référente

Compte-rendu de l'activité 2025/26

L'Administratrice Référente joue un rôle essentiel dans **l'équilibre de la gouvernance de la Société**, en constituant notamment un point de contact privilégié pour les Administrateurs et un relais entre ces derniers et le Président-Directeur Général.

Au cours de l'exercice écoulé, l'Administratrice Référente a notamment :

- contribué à faciliter le dialogue au sein du Conseil d'Administration et avec le Président-Directeur Général, participant ainsi au fonctionnement équilibré de la gouvernance
- rencontré les principaux investisseurs de la Société en vue d'échanger sur sa gouvernance
- conduit l'évaluation annuelle du Conseil d'Administration
- présidé l'*executive session*
- veillé à ce que les Administrateurs disposent des moyens nécessaires à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions et bénéficient d'une information adéquate à l'accomplissement de leurs fonctions
- veillé au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF ainsi que du règlement intérieur du Conseil d'Administration





Rémunération du Dirigeant Mandataire Social





Kory SORENSON
Administratrice Indépendante
& Présidente du Comité des rémunérations

Deux résolutions soumises au vote

7ème RÉSOLUTION

VOTE « EX POST »

Rémunération au titre de l'exercice 2025/26

8ème RÉSOLUTION

VOTE « EX ANTE »

Politique de rémunération applicable pour l'exercice 2026/27

Éléments de rémunération 2025/26 (7ème résolution)

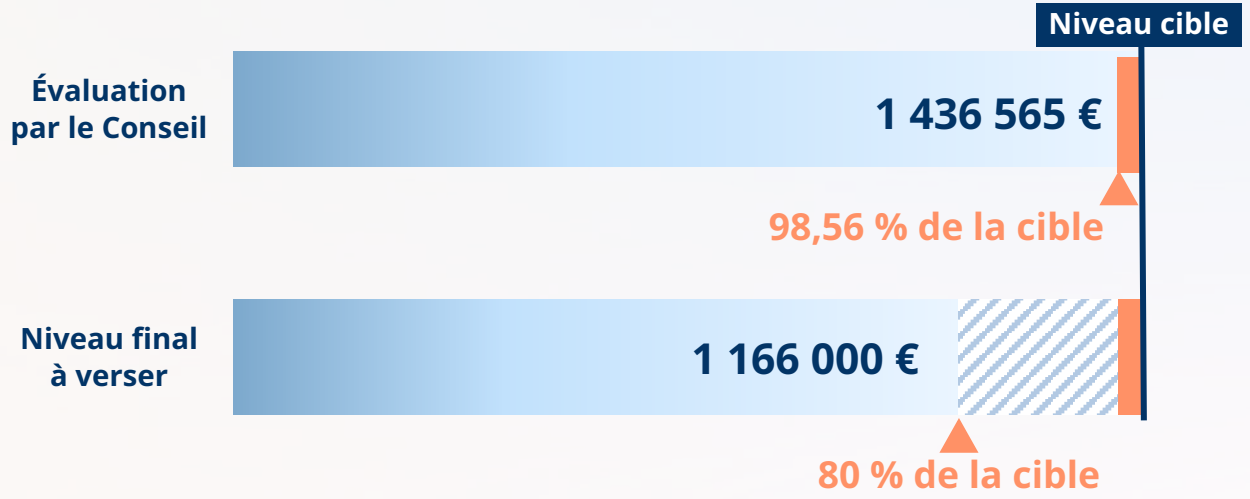
Une rémunération reflétant le contexte de l'exercice

Rémunération fixe

1 325 000 €

Rémunération variable annuelle

Compte tenu d'un environnement de marché contrasté et des efforts de transformation et d'adaptation déployés à l'échelle de l'organisation, le Conseil d'administration a pris acte de la demande de M. Alexandre Ricard de **limiter le montant de sa rémunération variable annuelle à 80 % du niveau cible**



Rémunération variable long terme

Plan 2022 :

44 % des actions attribuées ont été livrées

Plan 2025 :

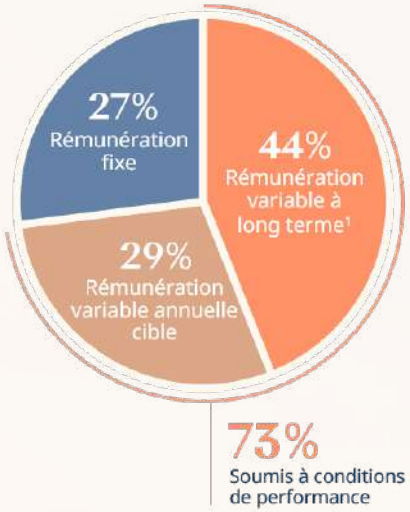
35 725 actions de performance ont été attribuées

Le détail des éléments soumis à votre vote dans le cadre de la 7ème résolution est présenté dans la brochure de convocation.

Politique de rémunération 2026/27 (8ème résolution)

Une politique alignée avec la performance et les priorités long terme

Structure de la rémunération et niveaux de rémunération inchangés



- Rémunération fixe : 1 325 000 €
- Rémunération variable annuelle cible : 1 457 500 €
  Max : 180 % du fixe
- Rémunération variable à long terme :
  Max : 100 % fixe et variable maximum

¹ Valeur IFRS estimée des actions de performance

Ajustements ciblés

1 Revue des critères de performance de la rémunération variable annuelle

Marge opérationnelle →	Chiffre d'affaires
Carbone Scope 1 & 2 →	Sauvegarde des ressources en eau

2 Rémunération exceptionnelle

Plafonnée à 1 année de rémunération totale cible

Le détail des éléments soumis à votre vote dans le cadre de la 8ème résolution est présenté dans la brochure de convocation.



6



Rapport des CACS

Sara RIGHENZI
KPMG





Rapports sur les comptes consolidés et sur les comptes annuels (1/2)

Pages 367-370 et 397-399 du Document d'Enregistrement Universel

Objectif

Obtenir l'assurance raisonnable que les comptes pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalie significative, qu'ils sont conformes aux principes comptables applicables, qu'ils sont réguliers et sincères, et qu'ils donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'exercice

Points clefs de l'audit détaillés dans nos rapports

Comptes consolidés : évaluation des marques, risques fiscaux

Comptes sociaux : évaluation des titres de participation

Nous certifions que les comptes consolidés et annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat de l'exercice ainsi que de la situation financière et du patrimoine à la fin de l'exercice



Rapports sur les comptes consolidés et sur les comptes annuels (2/2)

Pages 367-370 et 397-399 du Document d'Enregistrement Universel

Observation : incidences de la première application du règlement ANC n° 2022-06 exposées dans l'annexe des comptes annuels

Absence d'observation sur les rapports de gestion du Groupe et de la société mère

Attestation de l'exactitude et de la sincérité des informations fournies en matière de rémunérations et avantages versés aux Mandataires Sociaux

Attestation de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement

Conclusion positive sur le respect du format d'information électronique unique européen (ESEF) des comptes consolidés du Groupe et des comptes annuels de la société mère destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Attestation de la publication et de la mise à disposition du public du rapport relatif à l'impôt sur les bénéfices, pour l'exercice clos le 30 juin 2025



Rapport spécial sur les conventions règlementées

Page 400 du Document d’Enregistrement Universel

Pas de nouvelle convention réglementée soumise à l’approbation de l’Assemblée Générale

Aucune convention réglementée déjà approuvée par l’Assemblée Générale au cours d’exercices antérieurs ne s’est poursuivie au cours de l’exercice écoulé



Rapports spéciaux relatifs à l'Assemblée Générale Extraordinaire

Pages 420-421 du Document d'Enregistrement Universel

Nous avons émis les deux rapports suivants :

Rapport sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise (13ème résolution)

Rapport sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription (14ème résolution)

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités des opérations proposées et sur les informations données dans les rapports du Conseil d'Administration



Rapport de certification des informations en matière de durabilité

Pages 251-254 du Document d'Enregistrement Universel

Vérification portant sur trois axes distincts :

Conformité du processus mis en œuvre pour déterminer les informations en matière de durabilité publiées, au regard des normes européennes de reporting de durabilité (« ESRS »)

Conformité avec les « ESRS » des informations incluses dans l'état de durabilité

Respect des exigences de publication des informations relatives à la taxonomie

Absence d'erreur, omission ou incohérence significative relevée sur chacun de ces trois axes





7



Présentation des résolutions



Anne-Louise VARROQUIER
Secrétaire du Conseil d'Administration







Résolutions à caractère ordinaire

1ère à 4ème RÉSOLUTIONS

Approbation des comptes annuels, affectation du résultat, détermination du dividende et option pour le dividende en actions

Approbation des comptes sociaux et consolidés au 30 juin 2026
(1ère et 2ème résolutions)

Affectation du résultat et détermination du dividende
(3ème résolution)

Option pour le paiement du dividende en actions
(4ème résolution)



Résolutions à caractère ordinaire

5ème et 6ème RÉSOLUTIONS

Composition du Conseil d'Administration – Renouvellement et nomination



Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Patricia Barbizet

(5ème résolution)



Nomination de Monsieur Johannes Huth en qualité de nouvel Administrateur

(6ème résolution)



Résolutions à caractère ordinaire

SAY ON PAY Président-Directeur Général

7ème RÉSOLUTION

VOTE « EX POST »

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2025/26 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

8ème RÉSOLUTION

VOTE « EX ANTE »

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

SAY ON PAY Mandataires Sociaux

9ème RÉSOLUTION

VOTE « EX POST »

Approbation des informations relatives à la rémunération au titre de l'exercice 2025/26 de chacun des Mandataires Sociaux de Pernod Ricard, telles que mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

10ème RÉSOLUTION

VOTE « EX ANTE »

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs



Résolutions à caractère ordinaire

11ème et 12ème RÉSOLUTIONS

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

Aucune convention réglementée ne s'est poursuivie ni n'a été conclue au cours de l'exercice

(11ème résolution)

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

Durée de validité : 18 mois

Prix d'achat maximal par action : 155€

Limite : 10% du capital social

(12ème résolution)



Résolutions à caractère extraordinaire

13ème et 14ème RÉSOLUTIONS

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider une augmentation de capital social

Réservée aux adhérents de plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du DPS [26 mois]
(13ème résolution)

En faveur d'une catégorie de bénéficiaires dénommés avec suppression du DPS [18 mois]
(14ème résolution)

Limite : 2% du capital social



Résolutions à caractère extraordinaire

15ème RÉSOLUTION

Modification des articles 32 et 33 des statuts

Tenir compte des dispositions du décret n° 2026-94 du 13 février 2026

Simplifier leur rédaction en substituant certaines mentions par une référence à la réglementation applicable



Résolutions à caractère extraordinaire

16ème RÉSOLUTION

Pouvoirs en vue de l’accomplissement des formalités légales requises

Cette résolution a pour objet de permettre d'accomplir les formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée Générale



8



Questions des Actionnaires







9





Vote des Résolutions





Résolutions à caractère ordinaire



1ère RÉSOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2026

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



2ème RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2026

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



3ème RÉSOLUTION

Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2026 et fixation du dividende

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



4ème RÉSOLUTION

Option pour le paiement du dividende en actions

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



5ème RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



6ème RÉSOLUTION

Nomination de Monsieur Johannes Huth en qualité d'Administrateur

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



7ème RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025/26 ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



8ème RÉSOLUTION

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

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



9ème RÉSOLUTION

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

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



10ème RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire

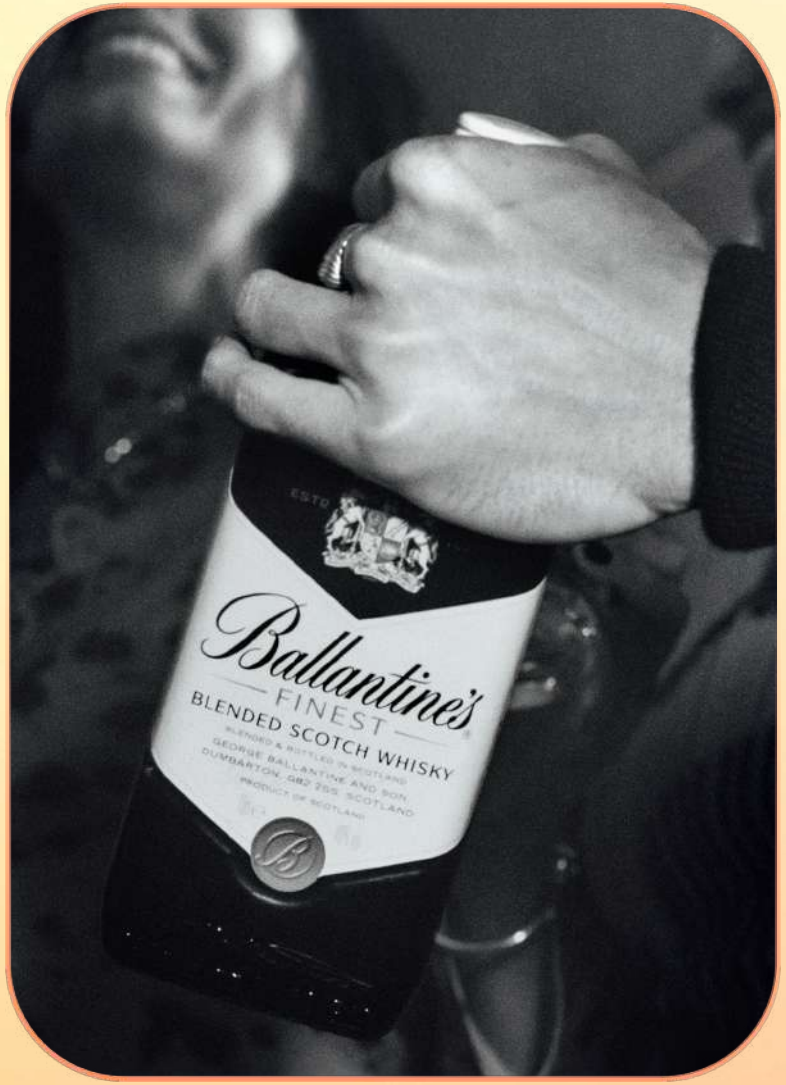


11ème RÉSOLUTION

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

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère ordinaire



12ème RÉSOLUTION

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

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère extraordinaire



13ème RÉSOLUTION

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

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère extraordinaire



14ème RÉSOLUTION

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

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère extraordinaire



15ème RÉSOLUTION

Modification des articles 32 et 33 des statuts

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Résolutions à caractère extraordinaire



16ème RÉSOLUTION

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

CADRE RÉSERVÉ
À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Clôture

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

20 Novembre 2026







Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Assemblée GÉNÉRALE 2026



