Document d'enregistrement universel

incluant le Rapport financier annuel 2021-2022

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Pernod Ricard en bref 2

1. Extraits du rapport annuel intégré 5
Message d'Alexandre Ricard 7
Une année de convivialité 10
Notre histoire 12
Notre organisation décentralisée 14
Notre portefeuille de marques 16
Notre Mindset for Growth 18
Notre stratégie 20
Notre modèle de croissance 22
Nos fondements 24
Notre feuille de route RSE 26
Notre modèle de création de valeur 28
Nos chiffres clés financiers 30
Notre Conseil d'Administration 32
Notre Bureau et notre Comité Exécutifs 34

2. Gouvernement d'entreprise 37
2.1 Notre Conseil d'Administration (au 30 juin 2022) 38
2.2 Synthèse de la composition du Conseil d'Administration 39
2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs 40
2.4 Structure de gouvernance 49
2.5 Composition du Conseil d'Administration 51
2.6 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 58
2.7 Organisation et fonctionnement des Comités 61
2.8 Rapport de rémunération 65
2.9 Autorisations et délégations financières 90
2.10 Programme de rachat d'actions 93
2.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 96
2.12 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires 96
2.13 Les structures de Direction 98

3. Sustainability & Responsibility ✱ 101
3.1 Pernod Ricard préserve pour partager 102
3.2 Principaux risques et opportunités en matière de développement durable 104
3.3 Les quatre piliers de la feuille de route « Préserver pour Partager » 108
3.4 Éthique et conformité 143
3.5 Tableau de concordance pour les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU 157
3.6 Note méthodologique et vérification par des tiers 158

4. Gestion des risques ✱ 165
4.1 Contrôle interne et gestion des risques 166
4.2 Facteurs de risques 168
4.3 Assurance et couverture des risques 185
4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement 186
4.5 Information financière et comptable 186

5. Rapport de gestion ✱ 187
5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2022 188
5.2 Analyse de l'activité et du résultat 190
5.3 Endettement net 193
5.4 Perspectives 193
5.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS 194
5.6 Contrats importants 195

6. Comptes consolidés annuels ✱ 199
6.1 Compte de résultat consolidé annuel 200
6.2 État du résultat global consolidé 201
6.3 Bilan consolidé 202
6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels 204
6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel 205
6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels 206
6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 254

7. Comptes sociaux de Pernod Ricard SA ✱ 259
7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA 260
7.2 Bilan de Pernod Ricard SA 261
7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA 263
7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA 264
7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA 265
7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers 277
7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices 279
7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices 279
7.9 Inventaire des valeurs mobilières 280
7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 281
7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementés 284

8. Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 285
8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022 286
8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022 286
8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022 288

9. Informations sur la Société et le capital 293
9.1 Informations concernant Pernod Ricard 294
9.2 Informations concernant le capital 296

10. Informations complémentaires du document d'enregistrement universel 303
10.1 Personnes responsables 304
10.2 Documents accessibles au public 304
10.3 Tables de concordance 305

Les éléments du rapport financier annuel (RFA) sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme ✱

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Document d'enregistrement universel

incluant le Rapport financier annuel

2021 2022

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 21 septembre 2022 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel 2021-2022 qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et déposée auprès de l' AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.

Pernod Ricard en bref

Trois mots résument l'excellente performance de Pernod Ricard en 2021/22 : **record, diversifiée et durable.**

N° 1 mondial
des spiritueux premium[a]

>160 pays
avec distribution de nos marques

93 %
de marchés avec une initiative globale ou locale de consommation responsable

0,9 %
écart de rémunération Hommes/Femmes[b]

13 %
de réduction de la consommation d'eau[c]

15,6 %
de réduction des émissions de CO_2[d]

Notre performance est durable, grâce à de réelles avancées dans le déploiement de notre feuille de route stratégique « Préserver pour partager ».

Alexandre Ricard,
Président-Directeur Général

2021/22 est une année record à plusieurs titres : la barre symbolique des 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires a été franchie avec le plus fort taux de croissance en 30 ans, un résultat opérationnel courant de plus de 3 milliards d'euros et une marge opérationnelle elle aussi record de 28,3 %.

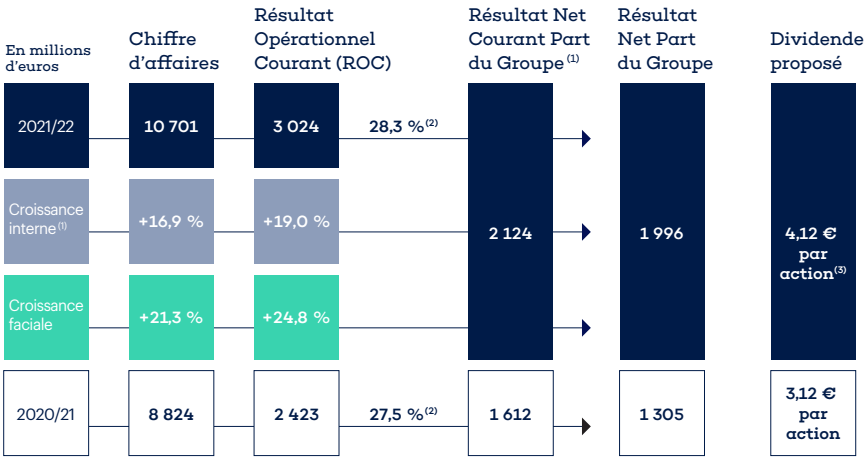
La performance 2021/22 est aussi parfaitement diversifiée. La croissance est portée par toutes les régions, par toutes les catégories, segments de prix et canaux de distribution, et à parts égales entre marchés matures et marchés émergents.

Plus important, notre performance est durable, grâce à de réelles avancées dans le déploiement de notre feuille de route stratégique « Préserver pour partager ».

La convivialité se vit avec une intensité nouvelle depuis la pandémie et je souhaite à cette occasion rendre hommage à nos équipes dont l'engagement n'a jamais faibli et qui ont permis de proposer des expériences consommateurs autour de nos marques partout dans le monde.

Face à un environnement économique difficile et instable, je suis confiant dans l'atteinte de nos objectifs financiers à moyen terme 2023-2025 grâce à nos avantages concurrentiels et à la mise en œuvre rapide de notre transformation digitale.

Chiffres clés



(1) Les indicateurs alternatifs de performance sont définis en Note 5.5 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS du Rapport de gestion.
(2) Marge opérationnelle.
(3) Dividende proposé au vote de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022.

Un Groupe **international et décentralisé**

Amériques	Europe	Asie/Reste du monde
3 133 M€	3 130 M€	4 438 M€
1 014 M€	790 M€	1 220 M€
3 948 (e)	10 038 (e)	5 494 (e)

Notre organisation repose depuis son origine sur un principe fondateur : la décentralisation. Elle s'appuie sur le respect de l'autonomie opérationnelle des filiales et des principes stratégiques globaux définis au niveau du Groupe. Elle favorise une prise de décision au plus près du consommateur et permet de répondre plus rapidement aux besoins de nos clients. Dans un environnement incertain, comme celui créé par la pandémie de Covid-19, notre organisation constitue un véritable avantage concurrentiel car elle apporte au fonctionnement de l'entreprise souplesse, agilité et rapidité d'exécution. Elle est fondée sur l'interaction permanente entre trois entités : le Siège, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché.

Un portefeuille unique **de marques premium**

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille de marques premium couvrant toutes les grandes catégories de vins et spiritueux. Étant l'un des plus complets de l'industrie, il constitue un avantage compétitif certain. En constante évolution grâce à une politique de gestion dynamique portée par des acquisitions ou des cessions de marques, le portefeuille de Pernod Ricard permet d'être toujours en adéquation avec les nouvelles tendances de consommation tout en investissant sur les segments et les marques les plus porteurs.

(a) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR données volumes à fin 2021.
(b) 1 % n'étant pas considéré comme un écart par les prestataires externes.
(c) Réduction par unité de production entre les exercices 2017/18 et 2021/22.
(d) Réduction des sites de production (scopes 1 et 2) en valeur absolue entre les exercices 2009/10 et 2021/22.
(e) Effectif au 30 juin 2022.
(f) Source : The Pernod Ricard Market View, sur base ds données volume IWSR à fin 2021.
(g) 4 points au-dessus de l'indice de référence de biens de grande consommation de Glint.

10 701 M€
de chiffre d'affaires

3 024 M€
Résultat opérationnel courant

19 480
Collaborateurs (e)

N° 2 mondial
des Vins et Spiritueux

17 marques
parmi les 100 premières mondiales de spiritueux premium (f)

76
Score d'engagement des collaborateurs (g)

partie

1.

Extraits du rapport annuel intégré

Message d'Alexandre Ricard	7
Une année de convivialité	10
Notre histoire	12
Notre organisation décentralisée	14
Notre portefeuille de marques	16
Notre Mindset for Growth	18
Notre stratégie	20
Notre modèle de croissance	22
Nos fondements	24
Notre feuille de route RSE	26
Notre modèle de création de valeur	28
Nos chiffres clés financiers	30
Notre Conseil d'Administration	32
Notre Bureau et notre Comité Exécutifs	34

Message d'**Alexandre Ricard**

Président-Directeur Général
de Pernod Ricard

"**Nos collaborateurs** sont notre plus grande force."

Il y a quelque chose de magique à passer du temps avec les gens que l'on aime. Des moments simples et authentiques de partage, de rire, de complicité. Le plaisir de lever son verre à plusieurs et de porter un toast à ce qui deviendra par la suite un bon souvenir.

Aujourd'hui plus que jamais, nous comprenons à quel point ces moments sont précieux. Nous savons ce que cela fait d'en être privés. Mais je suis convaincu que ces difficiles années de pandémie auront tout de même eu un mérite : celui de nous avoir fait redécouvrir l'importance, pour notre équilibre et notre bien-être, de passer nos vies en bonne compagnie. Depuis maintenant un demi-siècle, Pernod Ricard n'a qu'un seul but : répondre à ce besoin universel. Pour nous qui sommes des Créateurs de convivialité, ces moments d'amitié sincère guident nos pas. Accessible à tous, la convivialité transcende nos différences – qu'elles soient physiques, culturelles, ethniques ou générationnelles. C'est là notre vision, notre raison d'être, notre moteur, ce qui nous différencie.

Rester fidèles à notre culture et aux valeurs que nous partageons

Cette année encore, nos équipes ont démontré que nos collaborateurs sont notre plus grande force. Ces hommes et ces femmes qui, année après année, continuent de se dépasser, au service d'une croissance durable et d'un impact aussi concret que positif, et que j'ai la grande chance et l'immense fierté de pouvoir appeler mes collègues.

Notre Groupe ne se contente pas de vendre des vins et spiritueux haut de gamme. Nous sommes de véritables convivialistes, tous mus par le même élan, la même raison d'être : faire de chaque moment, de chaque occasion, une expérience conviviale et porteuse de sens. Avec détermination, optimisme et respect de l'Homme et de la nature, nous cultivons la magie des relations humaines en « préservant pour partager ». C'est là notre mission, notre fil conducteur, la boussole que nous ne devons jamais perdre de vue.

Une trajectoire de transformation exaltante

Notre transformation a débuté en 2015 avec le *Mindset for Growth* : nous avons d'abord misé sur notre capacité collective à évoluer pour garantir l'adaptation et la croissance de nos activités. Puis, avec le lancement de la stratégie *Transform & Accelerate* en 2018, nous avons agi pour rendre notre croissance encore plus rentable, en mettant l'accent sur l'efficience et l'efficacité.

“Jamais notre entreprise n’a été aussi sûre **du changement qu’elle souhaite impulser et de l’impact qu’elle veut avoir.”**

Notre culture de la convivialité se double désormais d’un état d’esprit axé sur la performance, nourri par cinq grands impératifs : la santé, la sécurité et le bien-être, la responsabilité sociétale et environnementale, l’orientation client, l’amélioration continue et l’innovation, et, enfin, la diversité et l’inclusion. Alors que s’ouvre un nouveau chapitre de *Transform & Accelerate*, la technologie, le digital et la donnée vont venir consolider ces fondements et décupler notre performance, gage de la croissance de demain.

Présentation de la *Conviviality Platform*

Nous avons pour ambition de conduire et d’influencer notre industrie. Pour cela, nous devons nous dépasser, saisir les opportunités de croissance qui émergent, et ouvrir la voie, en pensée comme en action, afin de faire de chaque moment une expérience conviviale.

C’était précisément notre objectif lorsque nous avons dévoilé notre modèle de croissance, la *Conviviality Platform* (« Plateforme de convivialité »), dont le principe est de valoriser le digital et les données pour élargir et accélérer notre développement, et, ainsi, concrétiser notre raison d’être. C’est ce que je me plais à appeler « la précision à grande échelle ». Pour nous, la finalité n’est pas d’exploiter les données pour elles-mêmes, mais bien de tirer le meilleur parti de cette data et de l’intelligence artificielle pour diffuser la convivialité. Adossée à un portefeuille diversifié de marques remarquables et à un réseau de distribution inégalé, la *Conviviality Platform* nous permettra de proposer, sur chaque marché et en toute occasion, le bon produit au bon prix et au bon moment, au bon consommateur, pour une expérience réussie.

Le développement durable au cœur de notre activité

Il y a très exactement 90 ans, pendant la crise des années 1930, mon grand-père a fondé l’une des marques qui ont ensuite donné naissance à ce Groupe. Quelques décennies plus tard, son audace et son sens des responsabilités l’ont aussi conduit à créer de l’Institut Océanographique Paul Ricard pour contribuer à la sauvegarde des océans, l’une de ses grandes passions. Aujourd’hui, son engagement écologique et sa volonté de préservation perdurent avec plus de force que jamais, et forment la trame de ce que nous sommes et de ce que nous faisons. Ce n’est pas seulement une obligation envers notre planète, mais bien l’héritage que nous voulons laisser. Le développement durable est crucial pour la résilience de nos activités, essentiel pour attirer les meilleurs talents et décisif pour façonner l’avenir de notre secteur.

Nous sommes en bonne voie d’atteindre, voire de dépasser les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés dans notre feuille de route en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Cette année, nous avons été la première entreprise à soutenir la nouvelle initiative de l’Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) pour une agriculture durable, baptisée « Agriculture and Land Health Initiative », et nous avons par ailleurs lancé avec succès notre première émission d’obligations durables *(sustainability-linked bond)* pour un montant de 750 millions d’euros. Les collaboratrices et collaborateurs de Pernod Ricard ont également eu la chance de se retrouver pour la 10e édition du *Responsib’ALL Day*, une journée entièrement consacrée à la réalisation d’actions solidaires près de chez eux. Les équipes de nos filiales aussi se sont retroussé les manches et ont

mené divers projets locaux de protection et de restauration de la nature et de la biodiversité. Dans un monde de plus en plus polarisé, traversé par des tensions politiques exacerbées et menacé par les changements climatiques, les pénuries d'énergie, les ruptures d'approvisionnement, une reprise post-Covid à deux vitesses, les déplacements de population et les guerres, jamais la solidarité et la responsabilité n'ont autant eu leur place au sein de notre Groupe.

Programme *Arts Mentorship*

Dans « développement durable », il y a aussi l'idée de bâtir des relations dans la durée. Et cette année, nous avons eu la fierté de lancer notre programme de mentorat artistique. Prolongement de l'engagement historique du Groupe en faveur de la création, ce programme prend sous son aile de jeunes artistes et designers, et répond à un réel désir de partager, d'innover et d'être ensemble. Cette année, ce sont Sandra Rocha et Perrine Géliot qui ont formé un duo mentore-mentorée autour d'un projet artistique international exposé aux Rencontres de la photographie d'Arles en juillet dernier.

Solidité de notre croissance et de notre trajectoire financière malgré des défis planétaires

Ces deux dernières années, j'ai souvent répété que Pernod Ricard émergerait de la crise plus fort que jamais, et les résultats de cette année en témoignent. Cet incroyable succès partagé, nous le devons à nos plus de 19 000 collaborateurs à travers le monde ; c'est grâce à eux que notre chiffre d'affaires dépasse pour la première fois la barre symbolique des 10,7 milliards d'euros. Deux autres jalons ont aussi été franchis, avec un résultat opérationnel courant de 3 milliards et un free cash flow record de 1,8 milliard.

Absolut a passé le seuil des 12 millions de caisses vendues dans le monde, Jameson celui des 10 millions et Ballantine's celui des 9 millions. Notre fabuleux portefeuille de whiskies écossais a enregistré une croissance impressionnante (25%), de même que Martell (7%). Ce ne sont là que quelques exemples d'une année record pour nombre des marques de notre incomparable portefeuille.

Je suis extrêmement fier de pouvoir dire que plusieurs de nos marchés ont connu cette année une croissance à deux chiffres, notamment en Europe et dans la zone Asie/Reste du monde (19% pour chacune de ces deux régions). Quant à nos marchés stratégiques, ils poursuivent leur progression : États-Unis (+ 8%), Chine (+ 5%), Inde (+ 26%), tandis que le Global Travel Retail connaît un spectaculaire rebond depuis la réouverture des frontières. 2,1 milliards : c'est le nombre de bouteilles que nous avons produites et distribuées l'an dernier à l'échelle mondiale, toutes marques confondues (nous en comptons plus de 240). Le chiffre a de quoi impressionner, mais il ne suffit pas à rendre justice au talent et à la mobilisation de mes collègues qui l'ont rendu possible, dans le contexte le plus complexe jamais connu par le secteur ces derniers temps.

Donner vie à notre raison d'être

S'il y a une leçon à tirer des deux années qui viennent de s'écouler, c'est qu'il n'y a pas une seule et unique façon de créer du lien. Que ce soit une famille réunie autour d'une table pour célébrer un événement heureux ou encore des amis, proches ou loin, qui se retrouvent en personne ou par écrans interposés, ces liens irremplaçables sont, et demeureront, vitaux.

C'est en tout cas l'avenir que nos plus de 19 000 convivialistes s'emploient à façonner. Jamais notre entreprise n'a été aussi sûre du changement qu'elle souhaite impulser et de l'impact qu'elle veut avoir. Pour y parvenir, nous garderons à l'esprit les paroles de mon grand-père, qui disait « faites-vous un nouvel ami par jour », car je suis convaincu qu'il s'agit d'une vérité intemporelle. Je nous invite donc, individuellement et collectivement, à nouer tous les jours une nouvelle relation amicale pour rendre le monde plus convivial. Car cela ne fait pas de doute : un monde plus convivial, c'est un monde meilleur pour nous tous.

"Notre chiffre d'affaires dépasse pour la première fois **la barre symbolique des 10,7 milliards d'euros.**"

12.07.2021

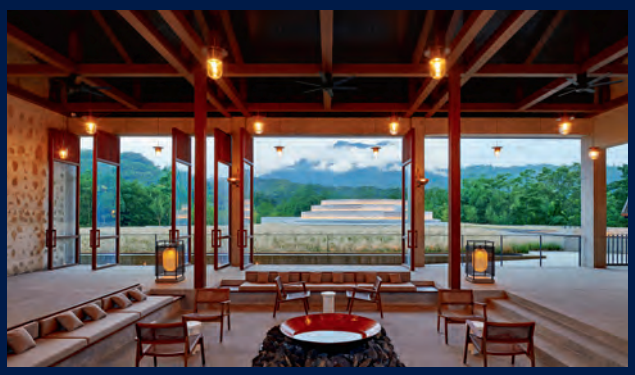
Ouverture du Mx à Marseille, un lieu unique dédié à l'épice emblématique de la cité phocéenne, l'anis. Boutique, musée immersif ou encore bar-restaurant orchestré par des chefs, des pâtissiers et des bartenders de renom : ce concept store propose aux visiteurs un « mix » d'expériences rafraîchissantes.

01.09.2021

Prise de participation minoritaire dans la société américaine Sovereign Brands, propriétaire d'un portefeuille exceptionnel de marques de vins et spiritueux super-premium en forte croissance. Pernod Ricard se réjouit de ce partenariat, vecteur de nouveaux débouchés pour les deux compagnies.

Une année

16.11.2021



Inauguration de 叠川THE CHUAN, notre distillerie de whisky de malt à Emeishan, en Chine continentale – la première du genre à être construite par un groupe international de vins et spiritueux. Alliance de sophistication et de convivialité, le site est appelé à s'imposer comme une destination incontournable en matière de whisky, d'art et de culture.

01.03.2022

Prise de participation majoritaire dans le Château Sainte Marguerite, cru classé de Provence. Véritable référence au sein de l'appellation d'origine contrôlée (AOP) Côtes-de-Provence, ses élégants vins rosés viennent compléter le portefeuille Luxe de Pernod Ricard.

03.09.2021

Partenariat historique avec l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) : Pernod Ricard devient la première entreprise à soutenir l'« Agriculture and Land Health Initiative », un programme mondial créé par l'UICN pour une agriculture durable.

21.09.2021

Acquisition de The Whisky Exchange, un leader de la vente de spiritueux en ligne et en boutique. Acteur phare de l'e-commerce, il propose des services innovants en accord avec notre modèle stratégique centré sur le consommateur et notre volonté de répondre aux besoins et attentes d'aujourd'hui.

de convivialité

01.04.2022

Première émission d'obligations durables *(sustainability-linked bond)* d'un montant de 750 millions d'euros, indexée sur deux engagements environnementaux : réduire la quantité absolue d'émissions de gaz à effet de serre à l'échelle du Groupe (scopes 1 et 2) et diminuer la consommation d'eau dans nos distilleries.

16.06.2022

Organisation du *Responsib'ALL Day* dans nos filiales du monde entier : nos « convivialistes » se sont réunis autour d'initiatives locales pour protéger et restaurer la nature et la biodiversité, en accord avec la feuille de route de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe, *Good Times from a Good Place*.

Notre

01

02

05

06

07

11

12

01 **1975 -** Création de Pernod Ricard par le rapprochement des sociétés Pernod, fondée en 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932.

02 **1988 -** Acquisition du principal producteur de whiskey irlandais, Irish Distillers, propriétaire de Jameson.

03 **1993 -** Création d'une joint-venture entre Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron pour la commercialisation de Havana Club.

1998 - Ouverture de la Fondation Pernod Ricard pour soutenir la création artistique et la rendre accessible à tous.

04 **2001 -** Acquisition de Seagram avec des marques fortes dans le segment du whisky (Chivas Regal, The Glenlivet et Royal Salute) et dans celui du cognac (Martell).

2003 - Signature de la Charte du Pacte mondial des Nations Unies, initiative volontaire basée sur les engagements du PDG à mettre en œuvre les principes universels de durabilité et à prendre des mesures pour soutenir les objectifs de l'ONU.

05 **2005 -** Acquisition d'Allied Domecq. Le Groupe double de taille et devient le n° 2 mondial des vins et spiritueux, en intégrant notamment les champagnes G.H. Mumm et Perrier-Jouët, le whisky Ballantine's, les liqueurs Kahlúa et Malibu et le gin Beefeater.

Adhésion à l'IARD – International Alliance for Responsible Drinking[1].

2007 - Généralisation à l'ensemble des pays de l'Union européenne de l'affichage d'un avertissement destiné aux femmes enceintes, sur toutes les bouteilles commercialisées par le Groupe.

06 **2008 -** Acquisition de Vin & Sprit, propriétaire de la vodka Absolut.

2010 - Adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies.

2011 - Relèvement de la notation du Groupe au niveau *investment grade*.

07 Lancement du *Responsib'ALL Day*, journée annuelle d'engagement social mobilisant l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

2012 - Signature des cinq engagements de l'industrie des vins et spiritueux pour promouvoir une consommation responsable.

2015 - Nomination d'Alexandre Ricard en tant que Président-Directeur Général.

08 **2016 -** Acquisition de la marque de gin super-premium Monkey 47.

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

03

04

08

09

10

13

histoire

L'Institut Océanographique Paul Ricard célèbre ses 50 ans.

09 **2017 -** Acquisition d'une participation majoritaire dans Smooth Ambler, producteur de bourbons haut de gamme, et dans Del Maguey Single Village, n° 1 de la catégorie mezcal aux États-Unis.

2018 - Nomination de Pernod Ricard en tant que membre du *Global Compact LEAD*[3].

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

2019 - Lancement de la nouvelle feuille de route RSE[4] 2030, *Good Times from a Good Place*.

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

2020 - Engagement à ne plus utiliser d'objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente d'ici 2021.

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

11 Inauguration de The Island, le Siège social du Groupe à Paris, regroupant toutes ses filiales parisiennes, soit plus de 1 000 collaborateurs.

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

12 **2021 -** Ouverture du nouvel espace de la Fondation d'entreprise Pernod Ricard, situé à The Island, le nouveau Siège mondial de l'entreprise en plein cœur de Paris.

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

Inauguration de la distillerie de whisky de malt 叠川THE CHUAN dans la ville d'Emeishan, en Chine.

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

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

13 **2022 -** Acquisition d'une participation majoritaire dans le rosé Château Sainte Marguerite, cru classé Côtes-de-Provence.

Lancement de l'étiquette numérique sur une sélection de marques en Europe.

(1) Anciennement l'ICAP (International Center for Alcohol Policies). (2) Organisation des Nations Unies.
(3) https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/expert/lead-sdg. (4) Responsabilité sociétale et environnementale.

Notre organisation **décentralisée**

Notre organisation repose depuis son origine sur un principe fondateur : la décentralisation. Elle s'appuie sur le respect de l'autonomie opérationnelle des filiales et des principes stratégiques globaux définis au niveau du Groupe. Elle favorise une prise de décision au plus près du consommateur et permet de répondre plus rapidement aux besoins de nos clients. Dans un environnement incertain, comme celui créé par la pandémie de Covid-19, notre organisation constitue un véritable avantage concurrentiel car elle apporte au fonctionnement de l'entreprise souplesse, agilité et rapidité d'exécution. Elle est fondée sur l'interaction permanente entre trois entités : le Siège, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché.

Le Siège de Pernod Ricard

Le Siège, basé au 5 cours Paul Ricard à Paris, définit, coordonne et contrôle la mise en œuvre de la stratégie globale tout en veillant au respect des politiques du Groupe auprès des filiales. Il est responsable des fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, finance, audit interne, juridique et conformité, communication corporate, gestion des talents, RSE...), de la diffusion des meilleures pratiques et des initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation...) et de la gestion de ressources partagées (chaîne d'approvisionnement, informatique...). Le Siège pilote les grands projets transformants du Groupe et s'assure de leur bonne exécution sur le terrain.

Les Sociétés de Marques

- **The Absolut Company**
- **Chivas Brothers**
- **Martell Mumm Perrier-Jouët**
- **Irish Distillers**
- **Pernod Ricard Winemakers**
- **Havana Club International**

Les Sociétés de Marques sont situées dans les pays d'origine de leur portefeuille. Elles ont pour mission l'élaboration de la stratégie globale des marques et le développement de solutions d'activation que les Sociétés de Marché appliquent ensuite à l'échelle locale. Elles sont en charge de la production et de la gestion de leurs outils industriels.

Les Sociétés de Marché (au 30 juin 2022)

- **Pernod Ricard North America**
- **Pernod Ricard Asia**
- **Pernod Ricard EMEA & LATAM** [1]
- **Pernod Ricard Global Travel Retail**
- **Pernod Ricard France** [2]

Les Sociétés de Marché sont chacune rattachées à une région (Pernod Ricard North America, Pernod Ricard Asia et Pernod Ricard EMEA & LATAM [1]), à l'exception de Pernod Ricard France (née de la fusion des deux Sociétés de Marché françaises à l'origine du Groupe) [2]. Nos Sociétés de Marché ont pour mission d'activer localement les stratégies des marques internationales et de gérer les marques locales et régionales de leur portefeuille. Elles sont également responsables sur leur marché spécifique de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques clés du Groupe, comme, par exemple, la mise en place des projets de transformation lancés ces dernières années.

19 480

collaborateurs[3] à travers le monde. Répartition par région : 66 % de nos collaborateurs sont en Amérique latine, Afrique et Europe dont 15 % en France, 10 % sont en Amérique du Nord et 24 % sont en Asie et Pacifique.

+ 160

pays avec distribution de nos marques

4

marchés stratégiques : États-Unis, Chine, Inde et Global Travel Retail

74

pays de présence commerciale

96

sites de production dans 25 pays[3]

Sites de production

Siège social des Sociétés de Marques

Siège social des Sociétés de Marché

(1) Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine. (2) Le 1er juillet 2020, les deux sociétés françaises Pernod SAS et Ricard SAS ont fusionné pour créer une société unique, Pernod Ricard France. (3) Au 30 juin 2022.

Notre portefeuille **de marques**

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille de marques premium couvrant toutes les grandes catégories de vins et spiritueux. Étant l'un des plus complets de l'industrie, il constitue un avantage compétitif certain. En constante évolution grâce à une politique de gestion dynamique portée par des acquisitions ou des cessions de marques, le portefeuille de Pernod Ricard permet d'exploiter les nouvelles tendances de consommation tout en investissant sur les segments et les marques les plus porteurs.

Notre Maison des Marques

Pour garantir une allocation optimale de nos ressources sur tous nos marchés, nous avons créé notre propre outil, la Maison des Marques, structuré autour de cinq catégories de marques :

Les Marques Stratégiques Internationales représentent la part la plus importante de notre activité et de notre potentiel à l'international. Marques de référence dans leur catégorie, elles sont notre priorité à l'échelle mondiale.

Les marques Prestige, qui regroupent des marques de luxe très convoitées, ciblent les consommateurs les plus aisés aux quatre coins du monde. Couvrant toutes les grandes catégories du luxe et les différents moments de convivialité, c'est le portefeuille le plus complet du secteur sur ce segment toujours très dynamique.

Les Vins Stratégiques présentent un large éventail d'origines et de saveurs. Autour d'un repas entre amis ou pour d'autres occasions plus formelles, le vin est de plus en plus apprécié par des consommateurs aux profils toujours plus variés.

Les marques Spécialités répondent à une demande croissante de produits artisanaux, aussi appelés « crafts ». Par leur authenticité, ces marques offrent une proposition de valeur unique et cohérente avec les nouvelles tendances.

Les Marques Stratégiques Locales sont spécifiques à certains marchés, dans lesquels elles sont solidement ancrées. Les consommateurs locaux y sont très fidèles. Cette partie du portefeuille permet souvent d'accéder à de nouveaux marchés.

Priorisation de nos investissements

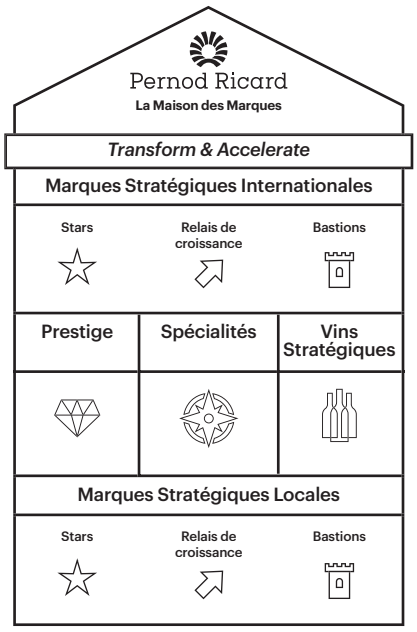
Grâce à la Maison des Marques et à une connaissance approfondie des tendances locales, nous avons mis en place la catégorisation suivante pour définir la stratégie d'investissement adéquate en fonction du profil de chaque marque :

Les marques Stars sont des marques leaders distribuées à une échelle internationale ou régionale qui doivent bénéficier d'investissements importants pour réussir à maintenir leur leadership sur différentes catégories ainsi que leur contribution active à la croissance du Groupe.

Les marques Relais de croissance doivent elles aussi profiter de ressources renforcées car elles ciblent des moments de convivialité et des catégories particulièrement attractives présentant des perspectives de croissance prometteuses sur le moyen et le long terme.

Les marques Bastions regroupent des marques matures ou appartenant à des catégories de produits très compétitives qui reçoivent les investissements nécessaires pour protéger leurs parts de marché, leurs ventes et leurs bénéfices.

La Maison des Marques nous permet de faire des choix d'investissement pertinents pour atteindre le bon équilibre entre nos objectifs à court, moyen et long termes, tout en construisant des marques capables de s'imposer dans nos régions clés.



La Maison des Marques

Marques Stratégiques Internationales

63 %
Part du chiffre d'affaires

+ 18 %
Croissance interne par rapport à 2020/21

Spécialités*

6 %
Part du chiffre d'affaires

+ 24 %
Croissance interne par rapport à 2020/21

Vins Stratégiques*

5 %
Part du chiffre d'affaires

- 4 %
Croissance interne par rapport à 2020/21

Marques Stratégiques Locales

18 %
Part du chiffre d'affaires

+ 18 %
Croissance interne par rapport à 2020/21

* Liste non exhaustive.

Notre Mindset for Growth : **la convivialité**

Chez Pernod Ricard, nous cultivons la magie des relations humaines en « préservant pour partager » et suscitons l'engagement de nos collaborateurs grâce à un savant cocktail de performance et de convivialité. Inclusive et porteuse de sens, notre culture de la convivialité nous différencie et contribue à attirer et fidéliser les meilleurs talents.
Notre « Growth Mindset » repose sur trois valeurs cardinales – l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique – qui constituent le fondement de notre raison d'être. Nous ne nous contentons pas de produire et vendre des vins et des spiritueux ; nous faisons de chaque moment, de chaque occasion, une expérience conviviale. Notre Mindset et notre culture font partie des atouts majeurs de notre Groupe, dont ils constituent l'ADN. Ils sont à la base de notre réussite constante.

« Nos consommateurs forment une communauté à la fois intergénérationnelle, multiculturelle et diverse dans ses identités. C'est aussi ce que nous souhaitons pour nos convivialistes. Bâtir des équipes à l'image de nos consommateurs est un véritable atout sur le plan commercial et pour construire nos marques. Nous tenons à développer une culture ouverte et bienveillante au travers de laquelle nos collaborateurs peuvent s'épanouir. »

Cédric Ramat,
Directeur des Ressources Humaines
de Pernod Ricard

01.

02.

03.

01.

Les collaboratrices et collaborateurs de Pernod Ricard : fierté et engagement

Nos plus de 19 000 collaborateurs sont les ambassadeurs de notre culture de la convivialité. Ensemble, nous nous engageons à porter la vision du Groupe « Créateurs de convivialité » et à atteindre notre ambition de leadership. Au sein de Pernod Ricard, nous sommes :

- **axés sur notre performance ;**
- **incités à nous dépasser ;**
- **dévoués à toutes nos parties prenantes.**

Pernod Ricard permet à tous ses convivialistes d'éprouver la culture de la convivialité inclusive. En leur proposant un développement professionnel sur mesure, nous tâchons d'être pleinement à la hauteur de la passion qui les pousse à toujours se dépasser. C'est ainsi que nous affichons depuis plus de dix ans des taux d'engagement, de fierté ou encore d'adhésion supérieurs à la moyenne du marché, des chiffres qui nous placent parmi les entreprises les plus avancées sur ces sujets[1]. Ces dernières années, notre feuille de route en faveur de la diversité, *Live without Labels*[2], et notre programme d'égalité hommes-femmes, *Better Balance*, sont venus renforcer notre culture inclusive et la pluralité au sein du Groupe, reflétant la diversité de nos consommateurs. Autant d'illustrations de notre engagement constamment renouvelé à proposer un cadre de travail optimal. Véritables « Créateurs de convivialité », nous avons pour ambition de conduire et d'influencer notre industrie. D'ores et déjà, le Groupe figure parmi les entreprises les plus admirées au monde[3] et, en France, parmi les meilleurs employeurs[4] ou encore parmi les entreprises préférées des étudiants en école de commerce[5].

02.

Notre modèle économique : la décentralisation

Grâce à la décentralisation, gage de l'autonomie de nos filiales, nous conjuguons puissance d'un grand groupe et rapidité d'exécution à l'échelon local, favorisant :

- **une prise de décision au plus près des marchés ;**
- **des réponses rapides aux besoins des consommateurs.**

Face à la préférence de plus en plus marquée pour le consommer local et l'aspiration à des expériences authentiques avec les marques, le Siège de Pernod Ricard permet à la convivialité de s'adapter à toutes les occasions. Nous pilotons de grands projets transversaux et mutualisons certaines expertises afin que les filiales puissent se concentrer sur l'essentiel : faire croître leur activité sur leur marché en plaçant le consommateur au centre de leur action. Grâce à des plans de développement de marché ciblés, le consommateur se voit proposer le bon produit au bon moment. De cette proximité avec les commerces locaux naît une plus grande authenticité : la convivialité devient un accélérateur de performance, vecteur d'échanges et de collaboration au sein des équipes locales.

03.

Nos valeurs : au cœur de notre culture d'entreprise

Nos trois valeurs cardinales façonnent notre culture et créent un lien entre tous les collaborateurs de Pernod Ricard, quelles que soient leur fonction, leur région ou leur filiale. Or, ces valeurs n'ont de sens que parce qu'elles s'expriment dans un cadre propice : en effet, l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle ou le sens de l'éthique ne sauraient exister sans convivialité, c'est-à-dire sans relations simples, informelles, tolérantes et transparentes.

L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL
- **Autonomie**
- **Prise d'initiative**
- **Audace**
- **Goût du risque**

L'esprit entrepreneurial est l'un des traits distinctifs de Pernod Ricard depuis sa création, et l'une de ses clés pour se démarquer de la concurrence. Nous le cultivons en encourageant la créativité et l'innovation au sein de nos équipes, permettant la réussite de nos collaborateurs. De même, le modèle de direction Pernod Ricard encourage l'esprit entrepreneurial à travers des compétences spécifiques : avoir du courage, piloter une vision et un cap, garantir une prise de décision de qualité, faire preuve d'ingéniosité, entre autres. Ces spécificités de leadership sont utilisées de façon globale pour évaluer, former et faire évoluer notre top management et nos équipes.

LA CONFIANCE MUTUELLE
- **Liberté d'initiative**
- **Dialogue ouvert**
- **Droit à l'erreur**

Nous travaillons dans un esprit de coopération et de confiance mutuelle. Il ne peut y avoir de convivialité sans confiance. De la même manière, la confiance est à la base de nos relations, internes comme externes. Nous nous engageons à partager notre savoir et à ériger, de concert avec nos partenaires, des valeurs communes à l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement, pour garantir que nos activités demeurent respectueuses et responsables et sécurisées.

LE SENS DE L'ÉTHIQUE
- **Respect**
- **Transparence**
- **Bonnes relations avec nos parties prenantes**

La convivialité ne peut prospérer sans modération. Nous sommes attachés à une approche éthique de notre métier et nous comptons sur tous nos collaborateurs pour encourager et soutenir la consommation d'alcool responsable. Forts de ce principe, nous avons notamment déployé un MOOC[6] mondial sur l'alcool et la consommation responsable. Obligatoire pour la totalité de nos employés, son but est à la fois d'informer et de susciter un engagement individuel fort en faveur de la consommation responsable. Au-delà de la nature même de notre activité – la production et la distribution de boissons alcoolisées –, qui impose par nature un grand sens de la responsabilité, l'éthique est un élément central de notre culture et de notre travail au quotidien. Fondement de la confiance mutuelle, le respect est l'un des ingrédients clés d'une culture d'entreprise diverse et inclusive où chacune, chacun, peut être soi-même et s'épanouir.

(1) Selon une étude comparative dont les résultats figurent dans la dernière édition de notre baromètre interne.
(2) « Chez nous, les étiquettes ne sont que sur les bouteilles ».
(3) Dans le classement 2021 des 680 *World's Most Admired Companies*, réalisé par le magazine *Fortune*.
(4) Dans le classement 2021 des 500 meilleurs employeurs en France, réalisé par le magazine *Capital*.
(5) Dans le palmarès Universum 2021, réalisé par la société suédoise Universum.
(6) *Massive Open Online Course* (cours d'enseignement diffusé sur Internet).

Notre stratégie : **pour une croissance durable à long terme**

Dans la foulée du lancement réussi de son modèle de croissance, la *Conviviality Platform*, Pernod Ricard a adapté sa mission et son ambition pour répondre à un monde en mutation. Le Groupe exploitera ainsi toute la puissance de sa « Plateforme de convivialité » pour réaliser son plan stratégique triennal, *Transform & Accelerate*, appréhendant les nouvelles tendances afin de générer une croissance pérenne et rentable.

La convivialité, cœur battant de notre activité

Les deux années qui viennent de s'écouler et l'incertitude qui les a marquées ont conduit à une transformation profonde de nos manières de vivre, de travailler, de nous divertir. Face à un contexte géopolitique complexe et sous l'effet de bouleversements inédits de notre rapport au travail, la quête de lien social évolue.

Dans ce cadre fluctuant, notre vision – être des « Créateurs de convivialité » – est une force, une constante qui nous permet à la fois de nous concentrer sur le présent et d'anticiper l'avenir. C'est également elle qui nous a amenés à nous doter d'une nouvelle mission – cultiver la magie des relations humaines en « préservant pour partager » – dans laquelle s'intègre notre stratégie RSE. L'avenir de notre Groupe dépend d'une convivialité responsable et durable, et ce cap guide notre ambition de conduire et d'influencer notre industrie. Intégrés à la *Conviviality Platform*, ces principes définissent notre stratégie à long terme.

Des priorités stratégiques ciblées sur les trois prochaines années

S'il est acté que la *Conviviality Platform* sera le modèle de croissance du Groupe pour une dizaine d'années au moins, les trois ans à venir nécessitent néanmoins de cibler des priorités stratégiques pour s'adapter aux évolutions profondes et pérennes des chaînes logistiques et des schémas de consommation dans le monde entier, causées en grande partie par la pandémie et les troubles géopolitiques. Dans sa nouvelle version, notre plan stratégique *Transform & Accelerate* identifie des vecteurs de croissance qui nous permettront de faire face à ces transformations.

Nous comptons renforcer notre Groupe à tous les niveaux et proposer des formes de convivialité innovantes en réponse aux attentes des consommateurs. Nous accorderons une attention toute particulière aux grandes tendances mondiales, telles que la prépondérance des technologies et l'essor des classes moyennes et aisées. En continuant d'innover dans la création de moments de rencontre, de retrouvailles et de convivialité, nous posons les bases d'une croissance durable sur le long terme.

Notre plan stratégique

Permanent

Vision

Créateurs de convivialité

Prochaine décennie

Mission

Cultiver la magie des relations humaines en « préservant pour partager »

Ambition

Conduire et influencer notre industrie

Modèle de croissance

La *Conviviality Platform*[1]

Miser sur nos fondamentaux
Élargir nos horizons

Prochains trois ans

Priorités stratégiques

TRANSFORM AND ACCELERATE

Powered by **the Conviviality Platform**[2]

Le capital humain
La performance

(1) La « Plateforme de convivialité ». (2) Transformer et accélérer avec la puissance de la « Plateforme de convivialité ».

Notre modèle de croissance : la Conviviality Platform

Avec sa *Conviviality Platform* (« Plateforme de convivialité »), Pernod Ricard pose les priorités stratégiques du Groupe pour les années à venir. Ce modèle de croissance aussi puissant que pertinent mise sur la combinaison de nos nouvelles technologies et de nos avantages concurrentiels. L'objectif ? Déployer notre mission de cultiver la magie des relations humaines en « préservant pour partager ».

La puissance des données et de l'IA au service d'une convivialité augmentée

La *Conviviality Platform* est un modèle de croissance équilibré et diversifié qui s'appuie sur les données et les technologies pour renforcer nos activités historiques tout en élargissant nos débouchés afin de saisir toujours plus d'opportunités à court comme à long terme. Ce modèle, ancré dans la durée, se décline en initiatives concrètes dans le cadre du deuxième volet de notre plan stratégique, *Transform & Accelerate*, sur une nouvelle période de trois ans. Fort du portefeuille de marques le plus complet du secteur et adapté à toutes les expériences de consommation, Pernod Ricard jouit d'une croissance régulière grâce à une proposition de valeur forte : créer des moments de convivialité. L'exploitation de données collectées dans le plus strict respect et d'une intelligence artificielle (IA) développée de façon éthique nous sert à décrypter les besoins et à analyser notre activité sous tous les angles. Ainsi, nous sommes à même de générer de la demande et d'y répondre avec précision et à grande échelle en proposant, sur chaque marché et en toute occasion, le bon produit au bon consommateur et au bon prix. En faisant des dernières technologies un nouvel atout concurrentiel pour le Groupe, nous serons en mesure de mieux anticiper encore les tendances, d'accroître la rapidité et l'agilité de notre prise de décision, et de rendre nos collaborateurs plus autonomes. L'extension de notre croissance doit revêtir deux dimensions : d'une part, accroître notre part en valeur sur chaque marché en misant sur nos fondamentaux, et d'autre part, exploiter de nouveaux débouchés en élargissant nos horizons. L'une et l'autre s'enrichissant mutuellement, l'innovation alimentée par les données ne fera que décupler la création de valeur.

Accélérer en misant sur nos fondamentaux

La première dimension de notre modèle de croissance s'articule autour de trois axes destinés à créer davantage de valeur à partir de notre portefeuille existant :

- activation d'un plus grand nombre de marques, avec le bon niveau d'investissement ;
- optimisation du *pricing* de nos marques ;
- renforcement de nos positions sur le segment Prestige.

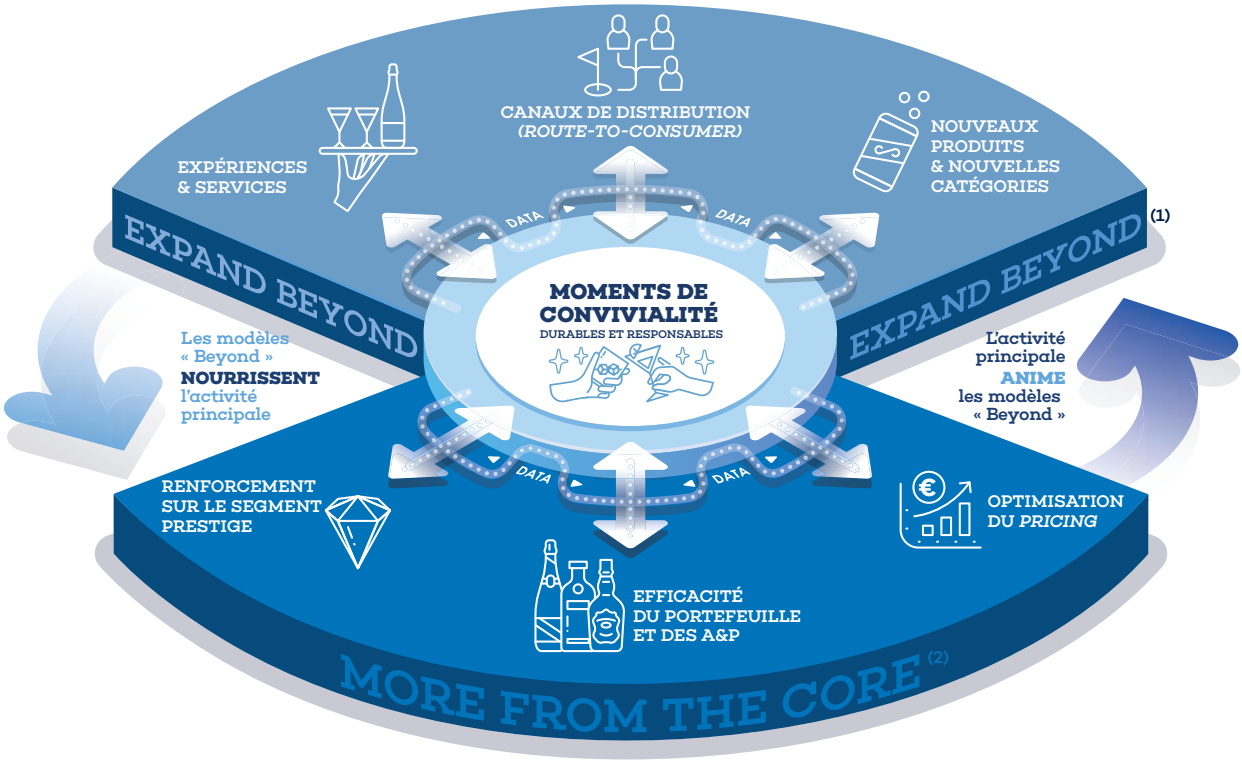
Notre objectif est d'aider nos équipes à mieux comprendre les préférences des consommateurs grâce à des solutions d'IA et d'analyse des données développées en interne comme Maestria, Matrix, D-Star et Vista Rev-Up. Ce faisant, nous entendons accroître notre part de marché en valeur, tout en nous assurant que notre portefeuille continue d'attirer et de fidéliser la clientèle, conformément à notre ambition de long terme.

Élargir nos horizons pour façonner l'avenir

Grâce à la solidité de nos fondamentaux, nous pouvons faire preuve d'audace et explorer de nouvelles voies de croissance

« En faisant des données et de la technologie un levier de croissance, nous nous dotons d'un nouvel avantage compétitif. Nous serons ainsi plus à même de comprendre les préférences de nos consommateurs et de nos clients et de répondre à leurs besoins avec précision, et pourrons proposer la bonne marque ou la bonne expérience au bon consommateur, au bon endroit, au bon moment et au bon prix. »

Christian Porta,
Directeur Général Adjoint,
Global Business Development
de Pernod Ricard



et préparer l'avenir. Pour ce faire, nous avons identifié trois leviers :

- renforcement de l'innovation (nouveaux produits, nouvelles catégories) ;
- diversification de nos canaux de distribution (*route-to-consumer*) ;
- création d'expériences et de services pour compléter notre offre.

Nous avons d'ores et déjà commencé à diversifier nos canaux de croissance grâce à la vente directe et à la réussite de plateformes digitales telles que Drinks&Co, The Whisky Exchange ou encore LeCercle, notre club VIP en ligne, accessible exclusivement sur invitation.

L'accès direct au consommateur nous permet de mieux comprendre la demande et nous apporte des éclairages précieux pour notre cœur de métier.

Le modèle économique de demain, durable et fondé sur les données

Avec la *Conviviality Platform*, nous avons élaboré un véritable cercle vertueux, fondé sur des axes de croissance qui se nourrissent mutuellement et tendent tous vers un seul et même objectif : la création de moments de convivialité durables et responsables. Les données et l'intelligence artificielle étant pour nous des ressources clés, nous avons créé des équipes spécialisées en interne pour faire vivre notre modèle dans la durée, et avons lancé un grand chantier de formation afin de faire monter en compétences l'ensemble de nos collaborateurs et leur donner les bons outils pour réussir dans un contexte économique en mutation. Avec tous les convivialistes qui composent le Groupe, nous sommes convaincus que la technologie doit se mettre au service de l'humain, favoriser le lien et promouvoir l'essentiel : la magie des relations humaines.

(1) Élargir nos horizons. (2) Miser sur nos fondamentaux.

Nos fondements : **le capital humain et la performance**

Si la *Conviviality Platform* est le moteur de croissance du Groupe, ses collaborateurs en sont incontestablement l'énergie. Grâce au volet « Fondements » de notre stratégie *Transform & Accelerate*, nous renforçons notre culture inclusive de la convivialité pour accroître l'autonomie de nos équipes et accélérer aussi bien notre performance que notre transformation.

Accélérer en favorisant l'engagement de nos convivialistes

Deux initiatives sous-tendent notre engagement envers nos convivialistes : leur offrir un cadre de travail optimal et leur proposer des parcours de carrière attractifs. Dans une volonté d'instaurer une atmosphère conviviale, placée sous le signe de la diversité et de l'inclusion, le Groupe s'est doté d'une feuille de route spécifique dans laquelle sont définis des objectifs et des indicateurs clairs que chaque filiale a ensuite la possibilité de décliner en fonction de ses besoins. Dans chaque région, le Youth Action Council (YAC) met en lien les jeunes collaborateurs avec le top management, facilitant ainsi l'échange d'idées novatrices pour renforcer la diversité et l'inclusion au sein du Groupe. La direction de Pernod Ricard compte 43 % de femmes, et notre entité américaine a été élue « Best Place to Work » pour les personnes LGBTQ+ [1] pour la sixième année consécutive. En créant un cadre où chacune, chacun peut être soi-même et suivre sa propre voie, le Groupe garantit un niveau de performance élevé, gage de succès collectif. L'humain est indispensable pour faire parler la donnée. De ce fait, le succès de la *Conviviality Platform* tient à l'adoption d'un état d'esprit et de compétences orientés « data ». Pour que tous les convivialistes se sentent investis tant dans leur réussite individuelle que dans le succès collectif, nous avons commencé à déployer un vaste chantier de montée en compétences, étayé par un programme de gestion de carrière sur mesure. Chaque collaborateur, chaque collaboratrice a ses talents propres et mérite des occasions de les faire fructifier.

Transformer en dépassant les simples considérations budgétaires

La création de valeur ne vaut que si elle est durable et pérenne. Bien que Pernod Ricard ait enregistré une croissance record ces deux dernières années, nous devons continuer de consolider notre modèle économique pour préparer l'avenir avec sérénité.
À cette fin, nous avons pris deux initiatives : faire mieux que la concurrence en dépassant les simples considérations budgétaires, et accroître notre résilience, notre agilité et notre durabilité. Grâce au déploiement de technologies et d'outils d'analyse de données à grande échelle, à de nouveaux modes de travail plus collaboratifs et à une planification commerciale et opérationnelle mûrement réfléchie, le Groupe va désormais établir des prévisions sur dix-huit mois glissants ainsi que des plans à trois ans. Une dynamique qui nous offrira une visibilité accrue et nous donnera accès à des opportunités stratégiques de long terme, porteuses de croissance et créatrices de valeur. Ce processus d'enrichissement continu sera décisif pour conduire et influencer notre industrie.

Les deux années passées ont été marquées par une grande volatilité. Gestion de la pandémie et de ses impacts, perturbations des chaînes d'approvisionnement, pénuries de matières premières, troubles géopolitiques... L'incertitude fait désormais partie intégrante de nos vies. Pour assurer la pérennité du Groupe, nous devons améliorer sa résilience, son agilité et sa durabilité en privilégiant la planification anticipée. Grâce au partage d'informations, aux outils, à la planification et au renforcement des capacités, nous rendrons nos activités commerciales et opérationnelles plus robustes et mieux protégées contre la volatilité du marché.

(1) Selon l'outil d'évaluation *Corporate Equality Index* de Human Rights Campaign.

« Pernod Ricard entretient une culture de l'excellence opérationnelle qui booste sa transformation. En préparant l'avenir de nos collaborateurs et de notre Groupe de manière éthique et durable, nous assurons à l'ensemble de nos parties prenantes une création de valeur à long terme. »

Anne-Marie Poliquin,
Directrice Juridique et de la Conformité Groupe de Pernod Ricard

Notre feuille de route RSE : **renforcer notre activité**

Cultiver la magie des relations humaines en « préservant pour partager » : avec sa mission, Pernod Ricard place résolument le développement durable et la responsabilité sociétale au cœur de ses pratiques. Formidable levier de performance et de transformation, notre feuille de route en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) à horizon 2030, baptisée *Good Times from a Good Place*, est désormais intégrée à l'ensemble de nos activités, du terroir au comptoir.

Bâtie autour de quatre piliers et de 33 objectifs, cette feuille de route tient compte aussi bien des besoins et des attentes de nos consommateurs que des risques significatifs auxquels le Groupe doit faire face. Trois ans seulement après son lancement, nous sommes déjà en bonne voie de réaliser plusieurs de ses objectifs ambitieux, voire de les dépasser. En parallèle, nous restons attentifs à toute nouvelle opportunité et à l'évolution du monde qui nous entoure pour nous adapter et renforcer notre engagement RSE. Nous l'avons d'ailleurs montré en novembre 2021 en décidant que la rémunération et les primes annuelles des cadres dirigeants seraient désormais attribuées sous condition de performance RSE. En avril 2022, Pernod Ricard a été le tout premier acteur du secteur à lancer une émission d'obligations durables *(sustainability-linked bond)*. De même, le Bureau Exécutif a annoncé en son sein la création d'un nouveau poste de Vice-Président Exécutif de la Communication Corporate, de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et des Affaires Publiques à compter du 1er juillet 2022 pour renforcer notre gouvernance.

Au-delà de ces avancées importantes, nous savons que notre travail en ce sens est loin d'être terminé. Pernod Ricard reste fermement attaché à faire progresser sa feuille de route RSE, qui se trouve au cœur de la mission du Groupe. Investir simultanément dans un avenir neutre en carbone, sur toute la chaîne d'approvisionnement, et dans l'innovation pour plus de circularité et de solutions durables demeure notre priorité pour les années à venir.

Principales réalisations en 2022 :

PRÉSERVER NOS TERROIRS Tous nos produits tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. En effet, nos marques emblématiques reposent sur une centaine de matières premières en provenance de 66 pays. Nous nous engageons donc à protéger chacun de ces terroirs et leur biodiversité, mais aussi à lutter contre les changements climatiques (ODD 13), afin de maintenir des écosystèmes résilients et sains, propres à garantir la qualité des ingrédients que nous produisons ou achetons, aujourd'hui et pour les générations à venir. C'est pourquoi, avec nos partenaires (producteurs, fournisseurs, populations locales), nous nous employons à faire évoluer les pratiques agricoles vers des activités régénératrices qui contribuent à limiter le réchauffement climatique, à protéger la vie terrestre (ODD 15), à restaurer les sols et à améliorer les conditions de vie à travers le monde tout en ayant un impact positif à long terme.

→ Achèvement de la cartographie des terroirs et de l'évaluation des risques associés

VALORISER L'HUMAIN En tant que « Créateurs de convivialité », nous croyons au partage, à la bienveillance et au respect de tous, partout dans le monde. Nous veillons à offrir un travail décent et une croissance économique durable (ODD 8) à l'ensemble des acteurs de notre filière, et nous encourageons l'égalité entre les sexes (ODD 5) au sein de notre entreprise. Pour créer de la valeur partagée au bénéfice de toutes nos parties prenantes, nous nous attachons à nous approvisionner de manière responsable, à protéger les droits humains, à promouvoir la diversité et l'inclusion, et à garantir la santé et la sécurité au travail. Nous veillons également à former nos collaborateurs aux compétences de demain, et à sensibiliser les bartenders à des pratiques plus durables et responsables.

→ Atteinte de l'égalité salariale

AGIR CIRCULAIRE Nos ressources naturelles sont aujourd'hui menacées par l'activité humaine. Notre objectif est d'aider à réduire les émissions de carbone, la consommation d'eau et la production de déchets en contribuant à une consommation et à une production responsables (ODD 12) tout en protégeant la vie aquatique (ODD 14). Pour ce faire, nous appliquons le principe des « 5 R » (repenser, réduire, réutiliser, recycler et respecter), et ce à chaque étape du cycle de vie de nos produits. En optant pour un business model plus circulaire, nous agissons pour préserver et régénérer nos ressources naturelles à tous les niveaux de la filière (approvisionnement, conception, production, distribution et valorisation/recyclage).

→ Premier essai de distribution circulaire avec ecoSPIRITS

ÊTRE RESPONSABLE Nous veillons à ce que nos marques soient consommées avec modération. Être « Créateurs de convivialité », c'est aider les consommateurs en âge de consommer à décider de manière responsable s'ils souhaitent ou non boire de l'alcool, et, si oui, à quel moment et en quelle quantité. Dans le cadre de l'ODD 3, axé sur la bonne santé et le bien-être, nous avons un rôle important à jouer dans la lutte contre la consommation nocive et inappropriée d'alcool. Pour ce faire, nous développons, seuls ou en partenariat (ODD 17), des campagnes et des programmes pour informer nos consommateurs et nos collaborateurs des risques d'une consommation excessive. Nous nous engageons à commercialiser et à distribuer nos produits de manière responsable et à proposer à nos clients une expérience qui le soit tout autant. Nos marques contribuent elles aussi à cet effort en véhiculant des messages similaires dans leurs campagnes marketing.

→ Mise en place d'étiquettes digitales sur nos marques stratégiques

Notre modèle de **création de valeur**

La mission de Pernod Ricard est de cultiver la magie des relations humaines en « préservant pour partager ». Nous sommes guidés par un principe : créer de la valeur sur le long terme pour l'ensemble de nos parties prenantes, à commencer par nos consommateurs, toujours au cœur de notre stratégie. Fidèles à notre vision de « Créateurs de convivialité », nous coopérons étroitement avec tous les acteurs de notre chaîne de valeur dans un souci permanent de cohésion et d'efficacité.

Nos atouts

Nos collaborateurs

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

19 480

collaborateurs[1]

Nos marques

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

240

marques

Notre modèle décentralisé

Grâce à la décentralisation, nous conjuguons puissance d'un grand groupe et rapidité d'exécution à l'échelon local.

77

filiales[1]

Notre savoir-faire

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

96

sites de production[1]

Nos terroirs

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

350

terroirs

Notre modèle économique

Veille consommateurs

Être à l'écoute des marques, des marchés et des régions pour décrypter les nouveaux mécanismes d'achat.

Innovation

Concevoir des produits, services et expériences de grande qualité, novateurs et durables.

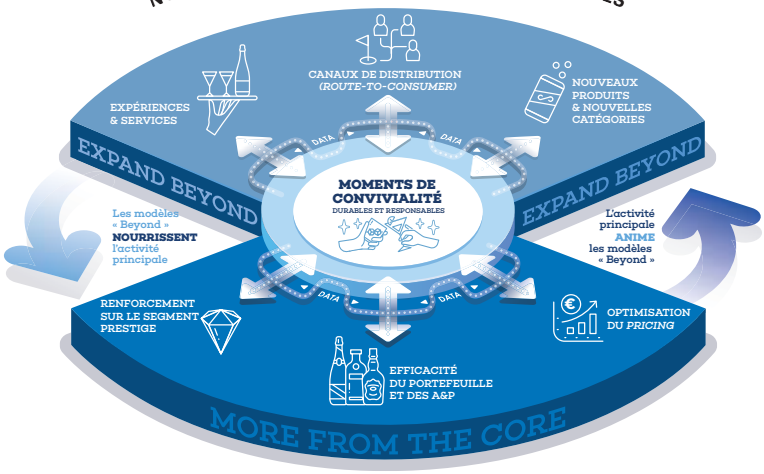
Production et approvisionnement

Travailler aux côtés des producteurs et des fournisseurs pour garantir la pérennité des ingrédients naturels et des matières premières que nous utilisons.

EXPÉRIENCES & SERVICES

CANAUX DE DISTRIBUTION *(ROUTE-TO-CONSUMER)*

NOUVEAUX PRODUITS & NOUVELLES CATÉGORIES



OPTIMISATION DU PRICING

RENFORCEMENT SUR LE SEGMENT PRESTIGE

EFFICACITÉ DU PORTEFEUILLE ET DES A&P

Fabrication et logistique

Respecter les normes HSE (hygiène, santé et environnement) à chaque étape de la fabrication, du conditionnement et de la distribution.

Marketing et vente

Exploiter les données et les nouvelles technologies pour commercialiser et vendre nos produits de manière efficace et responsable.

Consommation

Créer des moments de convivialité pour que nos consommateurs profitent de nos produits de manière responsable.

Notre création de valeur

Collaborateurs

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

0

Écart salarial entre hommes et femmes [1, 2]

Clients et consommateurs

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

17

de nos marques dans le top 100 mondial [3]

Actionnaires et investisseurs

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

Ventes en hausse de

17 %

en 2021/22 [1, 4]

Producteurs et fournisseurs

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

10 000

producteurs soutenus, accompagnés ou formés [1]

Citoyens et société

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

93 %

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

Planète

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

15,6 %

Réduction des émissions de CO_2 en valeur absolue (scopes 1 et 2) depuis 2009/10

(1) Au 30 juin 2022. (2) 0,9 %. D'après des prestataires externes, tout écart de rémunération inférieur à 1% est considéré comme nul et qualifié de « bonne pratique ». (3) Top 100 mondial de l'International Wine & Spirit Research (IWSR). (4) Croissance organique.

Nos chiffres clés **financiers**

Des positions leaders

N° 1

mondial
des spiritueux premium [1]

N° 2

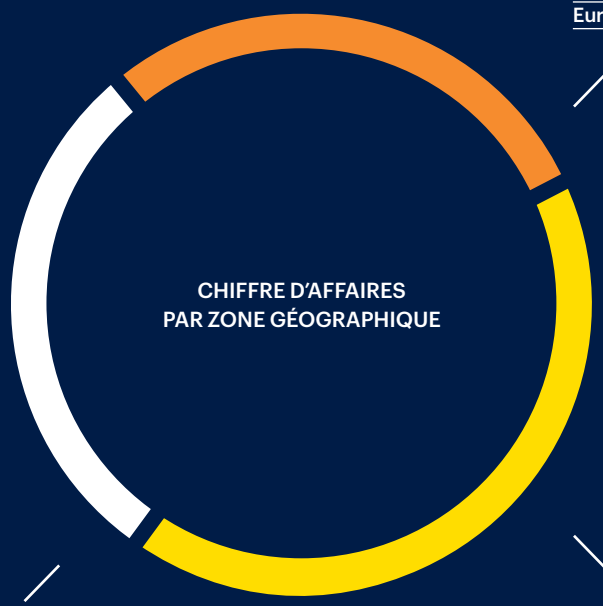
mondial des vins
& spiritueux [1]

17

marques parmi
les 100 premières
mondiales [2]

(1) *The Pernod Ricard Market View*, données IWSR, y compris les chiffres réels de 2021.
(2) *The Pernod Ricard Market View*, basée sur IWSR, données volume à fin 2021.

Résultats 2021/22



3 130 M€
Europe

4 438 M€
Asie/Reste du monde

3 133 M€
Amériques

1 996 M€
Résultat net courant
(part du Groupe)

3 024 M€
Résultat opérationnel
courant

10 701 M€
Chiffre d'affaires

Nos chiffres clés **extra-financiers**

Préserver nos terroirs

10 000
producteurs soutenus, accompagnés et formés

100 %
de nos terroirs prioritaires sont cartographiés et soumis à une évaluation des risques

73 %
de nos filiales directes sont dotées d'un programme pour la biodiversité

Valoriser l'humain

0
Écart de salaire entre hommes et femmes[1]

43 %
de femmes parmi les cadres dirigeants

6 400
bartenders formés au « bar de demain » depuis 2019/20

Agir circulaire

15,6 %
Réduction des émissions de CO_2 en valeur absolue (scopes 1 et 2) depuis 2009/10

13,4 %
Réduction de l'intensité de notre consommation d'eau depuis 2017/18

95 %
de nos emballages primaires et secondaires sont fabriqués à partir de matériaux recyclables à grande échelle

Être responsable

134 M
de personnes touchées par la campagne digitale « Buvez plus… d'eau ! »

93 %
de nos marchés mènent une action locale ou internationale en faveur de la consommation responsable

95 %
Taux de conformité avec les *Digital Guiding Principles* de l'*International Alliance for Responsible Drinking*

(1) 0,9 %. D'après des prestataires externes, tout écart de rémunération inférieur à 1% est considéré comme nul et qualifié de « bonne pratique ».

Notre Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration veille à la bonne gouvernance de l'entreprise, dans le respect de l'éthique et de la transparence, ainsi qu'aux intérêts de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Composé de 14 membres, réunissant des Administrateurs aux compétences et aux expériences complémentaires, il s'assure du respect de la stratégie du Groupe avec pour principal objectif l'accroissement de la valeur de l'entreprise ainsi que la prise en compte de l'impact social et environnemental de notre activité.

Alexandre Ricard
Président-Directeur Général, Président du Comité stratégique

Patricia Barbizet
Administratrice Référente, Administratrice indépendante, Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance, Présidente du Comité de la RSE, Membre du Comité des rémunérations

Wolfgang Colberg
Administrateur, Membre du Comité d'audit

Virginie Fauvel
Administratrice indépendante, Membre du Comité stratégique

Ian Gallienne
Administrateur indépendant, Membre du Comité stratégique, Membre du Comité des rémunérations

L'organisation

Conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées en France, Pernod Ricard respecte les critères d'indépendance. Le Conseil d'Administration est composé de 14 Administrateurs, dont sept indépendants et deux représentant les salariés. Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil a nommé, le 23 janvier 2019, une Administratrice Référente.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration de Pernod Ricard prévoit que ses membres se réunissent au minimum six fois par an pour des séances dirigées par le Président du Conseil, également Directeur Général du Groupe. Le Président rend compte des délibérations du Conseil lors de l'Assemblée Générale. Garant du bon fonctionnement des organes de l'entreprise, le Président doit notamment s'assurer que les Administrateurs disposent des informations et des moyens pour remplir leur mission. L'Administratrice Référente est chargée quant à elle de convoquer et présider le Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général, d'assurer la direction du processus d'évaluation annuel du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur, de prévenir la survenance de situations de conflit d'intérêts, de veiller au respect des règles du Code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement intérieur du Conseil, de convoquer et présider l'*Executive session*, de prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et de veiller à leur répondre, ainsi que de rencontrer les investisseurs. Pour ancrer davantage le Conseil dans la réalité opérationnelle de l'entreprise, le Groupe anime un Conseil par an dans une filiale opérationnelle.

L'activité en 2021/22

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2022, le Conseil s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. La durée moyenne des réunions a été d'environ trois heures et demie. Au cours de l'exercice, ses activités ont principalement été :

- l'arrêté des comptes semestriels et annuels ;
- l'examen du budget ;

César Giron
Administrateur,
Membre du Comité
des nominations et
de la gouvernance

Anne Lange
Administratrice
indépendante, Membre
du Comité stratégique,
Membre du Comité
des nominations et de
la gouvernance

Philippe Petitcolin
Administrateur
indépendant, Président
du Comité d'audit, Membre
du Comité stratégique

Patricia Ricard Giron
Administratrice et
Représentante permanente
de la Société
Paul Ricard, Membre
du Comité stratégique

Namita Shah
Administratrice indépendante,
Membre du Comité de la RSE

Kory Sorenson
Administratrice
indépendante, Présidente
du Comité des rémunérations,
Membre du Comité d'audit

Veronica Vargas
Administratrice, Membre
du Comité de la RSE

**Maria Jesús
Carrasco Lopez**
Administratrice
représentant les salariés,
Membre du Comité
des rémunérations

Brice Thommen
Administrateur
représentant les salariés

- la préparation de l'Assemblée Générale annuelle ;
- la revue et la validation des travaux des Comités ;
- la revue des activités des directions fonctionnelles et des filiales ;
- l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités ;
- la mise à jour de la politique du Groupe en matière de santé et de sécurité afin de garantir sa mise en œuvre dans les différentes filiales.

Les Comités du Conseil d'Administration

Pour aider le Conseil d'Administration dans ses prises de décision, cinq Comités spécialisés travaillent sur des sujets spécifiques afin de lui apporter conseils et recommandations. Le Comité stratégique – créé et présidé par Alexandre Ricard depuis 2015 – étudie les enjeux clés pour le Groupe, émet des recommandations sur les projets d'acquisition, de cession et de partenariat. Il analyse toute question stratégique intéressant le Groupe. Le Comité d'audit examine les projets de comptes semestriels et annuels. Il suit la trésorerie et l'endettement du Groupe, évalue la gestion des risques ainsi que ses systèmes de contrôle interne. Le Comité des nominations et de la gouvernance propose de nouveaux Administrateurs, il passe en revue la composition et le fonctionnement du Conseil, la performance du Groupe sur ces critères ainsi que sa politique de gestion des talents. Le Comité de la RSE examine et met en œuvre la stratégie RSE du Groupe et évalue les risques et opportunités en termes de performance sociétale et environnementale. Enfin, le Comité des rémunérations définit la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe, propose une politique générale de la rémunération à long terme et met en œuvre un plan annuel d'attribution d'actions.

58,3 % Taux d'indépendance
58,3 % Taux de féminisation
42,8 % Taux d'internationalisation
100 % Taux d'assiduité

Notre Bureau et notre **Comité Exécutifs**

Composition du Bureau Exécutif (au 1er juillet 2022)

Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

Christian Porta
Directeur Général Adjoint, Global Business Development

Hélène de Tissot
Directrice Finance, IT et Opérations

Anne-Marie Poliquin
Directrice Juridique et de la Conformité Groupe

Cédric Ramat
Directeur des Ressources Humaines

Conor McQuaid[1]
Vice-Président Exécutif Communication Corporate, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Affaires Publiques

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Comité et du Bureau Exécutifs. Ce dernier est l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le Président-Directeur Général, qu'il assiste dans ses missions. Le Bureau Exécutif est chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, il sollicite l'approbation du Conseil d'Administration sur différents points lorsque celle-ci est nécessaire.
Il pilote et coordonne les grands projets de transformation et organise les travaux du Comité Exécutif. Il définit des objectifs pour ses membres, par le biais notamment de la validation du plan stratégique, du budget et des revues d'activité régulières.

Le Comité Exécutif est composé de 16 membres – l'ensemble du Bureau Exécutif (voir composition ci-dessus) ainsi que les Présidents et Directeurs Généraux des principales filiales – qui se retrouvent chaque mois, au Siège ou au sein d'une filiale. Sous la responsabilité du Président-Directeur Général, il participe à la définition de la stratégie et joue un rôle essentiel dans la coordination entre le Siège et ses filiales, mais aussi entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marché). Il pilote les activités du Groupe et veille à la mise en œuvre de ses principales politiques. Plus précisément, il analyse l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche (budget, plan stratégique) ; il se prononce sur la fixation des objectifs financiers et opérationnels (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ; il réalise périodiquement des revues de marques et de marchés, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Composition du Comité Exécutif (au 1er juillet 2022)

Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

Hélène de Tissot
Directrice Finance, IT et Opérations

César Giron
Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët

Conor McQuaid[1]
Vice-Président Exécutif Communication Corporate, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Affaires Publiques

Bryan Fry
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Winemakers

Christian Porta
Directeur Général Adjoint, Global Business Development

Anne-Marie Poliquin
Directrice Juridique et de la Conformité Groupe

Stéphanie Durroux
Présidente-Directrice Générale de The Absolut Company

Cédric Ramat
Directeur des Ressources Humaines

Jean-Étienne Gourgues
Président-Directeur Général de Chivas Brothers

Gilles Bogaert
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America

Ann Mukherjee
Présidente-Directrice Générale de Pernod Ricard North America

Philippe Guettat
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Asia

Mohit Lal
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Global Travel Retail

Philippe Coutin
Président de Pernod Ricard France

Nodjame Fouad[2]
Présidente-Directrice Générale d'Irish Distillers

(1) Président-Directeur Général d'Irish Distillers jusqu'au 30 juin 2022.
(2) Nommée Présidente-Directrice Générale d'Irish Distillers depuis le 1er juillet 2022, et précédemment Présidente de Pernod Ricard Japan.

partie

2. Gouvernement d'entreprise

2.1 Notre Conseil d'Administration (au 30 juin 2022) 38

2.2 Synthèse de la composition du Conseil d'Administration 39

2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs 40

2.4 Structure de gouvernance 49

2.5 Composition du Conseil d'Administration 51

2.6 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 58

2.7 Organisation et fonctionnement des Comités 61

2.8 Rapport de rémunération 65

2.9 Autorisations et délégations financières 90

2.10 Programme de rachat d'actions 93

2.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 96

2.12 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires 96

2.13 Les structures de Direction 98

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 2021/22, 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 Mandataires Sociaux, 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 Groupe et la Direction des Ressources Humaines et a été approuvé par le Conseil d'Administration du 31 août 2022, après examen par les Comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives, et transmis aux Commissaires aux Comptes.

2.1 Notre Conseil d'Administration (au 30 juin 2022)

Le Conseil d'Administration veille à la bonne gouvernance de l'entreprise, dans le respect de l'éthique et de la transparence, ainsi qu'aux intérêts de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Composé de 14 membres, réunissant des Administrateurs aux compétences et aux expériences complémentaires, il s'assure du respect de la stratégie du Groupe avec pour principal objectif l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

58,3%	58,3%	42,8%	100%	54,3 ans
d'indépendance *	de femmes *	d'internationalisation	d'assiduité	d'âge moyen

Président-Directeur général

Alexandre Ricard

Administrateurs

Wolfgang Colberg

César Giron

Patricia Ricard Giron
Administratrice représentante permanente de la société Paul Ricard, Administrateur

Veronica Vargas

Représentants des salariés

Maria Jesus Carrasco Lopez

Brice Thommen

Administrateurs indépendants

Patricia Barbizet
Administratrice référente

Virginie Fauvel

Ian Gallienne

Anne Lange

Philippe Petitcolin

Namita Shah

Kory Sorenson

Comités du Conseil

● *Président(e)* ● *Membre*

Les 5 Comités du Conseil

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

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

Cartographie des compétences

La composition du Conseil d'Administration est diversifiée et complémentaire. En outre, elle s'inscrit pleinement dans la stratégie de Pernod Ricard. Ainsi, les compétences des membres du Conseil recouvrent notamment les domaines suivants :

2.2 Synthèse de la composition du Conseil d'administration

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil			Participation à des comités du Conseil				
Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans les sociétés cotées	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancien-neté au Conseil	Audit	Rémunérations	Nominations et Gouvernance	Stratégique	RSE
Dirigeant Mandataire Social													
Alexandre Ricard Président-Directeur Général	50	M	Française	175 099	1	29.08.2012	AG 2024	10				✸	
Administrateurs indépendants													
Patricia Barbizet Administratrice référente	67	F	Française	3 160	1	21.11.2018	AG 2022	4		●	✸		✸
Virginie Fauvel	48	F	Française	263		27.11.2020	AG 2024	2				●	
Ian Gallienne	51	M	Française	1 000	4	09.11.2012	AG 2022	10		●		●	
Anne Lange	54	F	Française	1 000	3	20.07.2016	AG 2025	6			●	●	
Philippe Petitcolin	69	M	Française	310	1	08.11.2019	AG 2023	3	✸			●	
Namita Shah	53	F	Indienne	50	1	10.11.2021	AG 2025	1					●
Kory Sorenson	53	F	Britannique	1 000	3	06.11.2015	AG 2023	7	●	✸			
Administrateurs													
Wolfgang Colberg	62	M	Allemande	1 076	3	05.11.2008	AG 2024	14	●				
César Giron	60	M	Française	6 085		05.11.2008	AG 2024	14			●		
Société Paul Ricard (1)	59	F	Française	28 265 211		09.06.1983	AG 2025	39				●	
Veronica Vargas	41	F	Espagnole	9 820		11.02.2015	AG 2025	7					●
Administrateurs représentant les salariés													
Maria Jesus Carrasco Lopeza	51	F	Espagnole			05.12.2018	05.12.2022	4		●			
Brice Thommen	43	M	Suisse			13.12.2021	13.12.2025	1					
Nombre de réunions exercice 2021/22								**8**	**5**	**5**	**4**	**1**	**3**
Taux d'assiduité								**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

(1) La Société Paul Ricard était représentée jusqu'au 20.12.2021 par M. Paul-Charles Ricard et depuis le 21.12.2021 par Mme Patricia Ricard Giron.

Comités : Audit, Rémunérations, Nominations et Gouvernance, Stratégique, RSE — ✸ *Président(e)* ● *Membre*

2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs

Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

Âge : **50 ans**

Nationalité : **Française**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **175 099**

Comité stratégique

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 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

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

En dehors du Groupe

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

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Au sein du Groupe

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

(1) Société cotée. **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Madame Patricia Barbizet

Administratrice Référente

Âge : **67 ans**

Nationalité : **Française**

Adresse professionnelle :
Témaris & Associés
40, rue François Ier
75008 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **3 160**

Comité des nominations et de la gouvernance

Comité des rémunérations

Comité de la RSE

Biographie

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

En 1989, elle rejoint le Groupe Pinault en qualité de Directrice Financière et devient, de 1992 à 2018, Directrice Générale d'Artémis, société d'investissement de la famille Pinault. De 2014 à 2016, elle a également été CEO & Chairwoman de Christie's International et a présidé, de 2008 à 2013, le Comité d'investissement du Fonds stratégique d'investissement (FSI). Elle est actuellement Présidente de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris, Présidente de 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 et est Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise depuis le 1er novembre 2018.

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 en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

- Administratrice de TotalEnergies (1)
- Administratrice de Colombus
- Présidente de Témaris et Associés
- Présidente de Zoé SAS
- Présidente de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris
- Présidente du HCGE

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

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

(1) Société cotée. **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Monsieur Wolfgang Colberg

Administrateur

Âge : **62 ans**

Nationalité : **Allemande**

Adresse professionnelle :
Deutsche Invest Capital Partners
Prinzregentenstrasse 56,
D-80538 Munich (Allemagne)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **1 076**

Comité d'audit

Biographie

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

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

Monsieur Wolfgang Colberg est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

- Administrateur de Thyssenkrupp AG (1) (Allemagne)
- Administrateur de Burelle SA (1)
- Administrateur de Solvay SA (1) (Belgique)
- Administrateur de Dussur (SA)
- *Industrial Partner*, Deutsche Invest Capital Partners (Allemagne)
- Président du Conseil de Surveillance de ChemicaInvest Holding BV, Sittard (Pays-Bas)
- Président du Conseil de AMSilk GmbH, Munich (Allemagne)
- Président du Conseil de Efficient Energy GmbH, Munich (Allemagne)
- Membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG (Allemagne)

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- *Industrial Partner*, CVC Capital Partners (Allemagne)

(1) Société cotée. **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Madame Virginie Fauvel

Administratrice indépendante

Âge : **48 ans**

Nationalité : **Française**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **263**

Comité stratégique

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 membre du Directoire d'Euler Hermes en janvier 2018 en charge de la zone Amériques et de la transformation du groupe.

En septembre 2020, elle devient PDG d'Harvest SAS, éditeur de logiciels spécialisés sur les métiers du conseil financier et patrimonial.

Madame Virginie Fauvel est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2020.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

- Directrice Générale d'Harvest SAS
- PDG Holding Winnipeg (holding de tête d'Harvest)
- Conseillère de Creadev

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Administratice de Quadient [1]
- Administratrice d'Europcar Mobility Group [1]

(1) Société cotée. **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Monsieur Ian Gallienne

Administrateur indépendant

Âge : **51 ans**

Nationalité : **Française**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **1 000**

Comité des rémunérations

Comité stratégique

Biographie

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

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

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur du Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009, d'Imerys depuis 2010, de SGS depuis 2013, d'Adidas depuis 2016 et de Webhelp depuis 2019.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

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

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Umicore [1] (Belgique)
- Administrateur d'Erbe SA (Belgique)
- Administrateur de Frère-Bourgeois SA (Belgique)

(1) Société cotée. **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Monsieur César Giron

Administrateur

Âge : **60 ans**

Nationalité : **Française**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **6 085**

Comité des nominations et de la gouvernance

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 Directoire de la Société 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 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

Au sein du Groupe

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

En dehors du Groupe

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

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Président de Société des Produits d'Armagnac « SPA »

Comité : ● *Président(e)* ● *Membre*

Madame Anne Lange

Administratrice indépendante

Âge : **54 ans**

Nationalité : **Française**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **1 000**

Comité des nominations et de la gouvernance

Comité stratégique

Biographie

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

Devenue entrepreneuse, Madame Anne Lange fonde en 2014 la société Mentis, start-up spécialisée dans la technologie des plateformes logicielles et des objets connectés et collabore avec de grands groupes sur des solutions de mobilité et de gestion de l'espace urbain, la plaçant au cœur de la révolution des territoires connectés. Après la revente de cette société, Madame Anne Lange se lance dans un nouveau projet entrepreneurial qui révolutionne le secteur résidentiel en proposant des Maison Club partagées haut de gamme. Business Angel active et aguerrie à détecter l'innovation, Madame Anne Lange intervient comme Senior Advisor auprès de start-up, de grands groupes de technologie, de cabinets de conseil en stratégie et d'entreprises plus traditionnelles en quête de trouver leur propre parcours sur le chemin de la transformation. Elle est membre des conseils d'administration de sociétés cotées (Orange, Pernod Ricard, Inditex, Peugeot Invest). Madame Anne Lange dispose d'une expertise dans l'innovation et le Digital développée depuis une vingtaine d'années tant dans le secteur privé que dans le secteur public et dans une perspective mondiale.

Madame Anne Lange est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2016.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

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

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

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

(1) Société cotée. **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Monsieur Philippe Petitcolin

Administrateur indépendant

Âge : **69 ans**

Nationalité : **Française**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **310**

Comité d'audit

Comité stratégique

Biographie

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

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

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

Il a été nommé en mars 2021 au poste de Président de la société de défense franco-allemande KNDS.

Monsieur Philippe Petitcolin est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2019.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

- Administrateur d'EDF [1]
- Membre et Président du Conseil de Surveillance de Diot-Saci TopCo
- Président de KNDS

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

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

(1) Société cotée. **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Madame Patricia Ricard Giron

Représentante Permanente de la Société Paul Ricard *, Administrateur

Âge : **59 ans**

Nationalité : **Française**

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

Nombre d'actions détenues par Madame Patricia Ricard Giron au 30 juin 2022 : **9 524**

Nombre d'actions détenues par la Société Paul Ricard au 30 juin 2022 : **28 265 211**

Comité stratégique

Biographie

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

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

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

- Membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard
- Présidente de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)
- Présidente de la Société d'Aménagement et Hôtelière de Bendor (Société Paul Ricard)
- Présidente de Bendor Management (Société Paul Ricard)
- Administratrice de Société des Eaux de Marseille (Groupe Veolia)
- Administratrice de la Fondation d'entreprise Veolia Environnement
- Administratrice des Terres Australes et Antarctiques Françaises
- Administratrice de Plateforme Océan Climat
- Administratrice de Parc National des Calanques
- Administratrice d'Institut de recherche pour le développement
- Administratrice du Muséum National d'Histoire Naturelle
- Administratrice de CITEO
- Administratrice de CEEBIOS
- Administratrice de l'Institut de la mer – Sorbonne Université

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant

* *Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.* **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Madame Namita Shah

Administratrice indépendante

Âge : **53 ans**

Nationalité : **Indienne**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **50**

Comité de la RSE

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 en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

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

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant

(1) Société cotée. **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Madame Kory Sorenson

Administratrice indépendante

Âge : **53 ans**

Nationalité : **Britannique**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **1 000**

Comité d'audit

Comité des rémunérations

Biographie

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

Madame Kory Sorenson est actuellement administratrice et Présidente du Comité d'audit de SCOR SE (cotée à Paris), administratrice et Présidente du Comité de rémunération de Phoenix Group Holdings (cotée à Londres), administratrice et Présidente du Comité d'audit de SGS SA (cotée en Suisse), membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann, une banque privée à Vienne, membre du Conseil des Associés de Comgest à Paris et administratrice du Basing TopCo Ltd en Grande-Bretagne.

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

- Administratrice de SGS SA [(1)] (Suisse)
- Administratrice de Phoenix Group Holdings [(1)] (Royaume-Uni)
- Administratrice de SCOR SE (France) [(1)]
- Membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann (Autriche)
- Membre du Conseil des Associés de Comgest (France)
- Administratrice de Basing TopCo Ltd (Royaume-Uni)

Mandats en dehors du groupe échus au cours des cinq dernières années

- 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. **Comité :** ● *Président(e)* ● *Membre*

Madame Veronica Vargas

Administratrice

Âge : **41 ans**

Nationalité : **Espagnole**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2022 : **9 820**

Comité de la RSE

Biographie

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

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

Madame Veronica Vargas est représentante permanente de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard depuis 2009.

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

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

Madame Veronica Vargas est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

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

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant

Comité : ● *Président(e)* ● *Membre*

Madame Maria Jesus Carrasco Lopez

Administratrice représentant les salariés

Âge : **51 ans**

Nationalité : **Espagnole**

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard España
C/* Arequipa
1 28043 Madrid (Espagne)

Comité des rémunérations

Biographie

Madame Maria Jesus Carrasco Lopez est diplômée de l'École de commerce et marketing ESIC (Master en Direccion de comercio international) et de CENP (Diplomatura en comercio exterior) en Espagne.

En 1999, elle rejoint les équipes de Pernod Ricard España et occupe successivement les fonctions de Marketing Executive Assistant (1999/2010) puis de Trade Marketing Executive On Trade (2010/19). Elle est aujourd'hui Regional Trade Marketing Manager et pilote l'ensemble des plans d'action au niveau régional conformément à la stratégie du Groupe.

Madame Maria Jesus Carrasco Lopez est Administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard depuis sa nomination en décembre 2018. Elle est membre du Comité des rémunérations depuis le 27 avril 2022 et était auparavant membre du Comité de la RSE.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

- Néant

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant

Comité : ● *Président(e)* ● *Membre*

Monsieur Brice Thommen

Administrateur représentant les salariés

Âge : **43 ans**

Nationalité : **Suisse**

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

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 en dehors du Groupe au 30.06.2022 ou à la date de démission le cas échéant

- Néant

Mandats au sein du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant

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 Maria Jesus Carrasco Lopez, Administratrice représentant les salariés et *Regional Trade Marketing Manager* chez Pernod Ricard España, et de Monsieur Brice Thommen, Administrateur représentant les salariés, *Master Data Manager* chez Pernod Ricard France à Marseille.

2.4 Structure de gouvernance

2.4.1 Réunification des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Le mandat de Directeur Général de Monsieur Pierre Pringuet étant arrivé à échéance le 11 février 2015, et la Présidente du Conseil d'Administration à cette époque (Madame Danièle Ricard) ayant souhaité se retirer du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a décidé, en conformité avec le Code de commerce et le Code AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère, de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général. La Société a également nommé une Administratrice Référente le 23 janvier 2019. En outre, pour assurer un équilibre des pouvoirs et une bonne gouvernance, la Société s'est attachée à mettre en place des garanties, notamment :

- dans le cadre de la Direction Générale du Groupe, le Président-Directeur Général s'appuie sur deux organes de Direction :
  - le Bureau Exécutif qui avalise toutes les décisions majeures concernant la marche du Groupe, et
  - le Comité Exécutif qui assure la coordination entre le Siège et les filiales selon le modèle décentralisé du Groupe ;
- la limitation des pouvoirs du Directeur Général par le Conseil d'Administration : l'autorisation préalable du Conseil d'Administration est notamment nécessaire 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 la sous-partie « 2.4.3 Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général » ci-après) ; et
- cinq comités spécialisés chargés de préparer les travaux du Conseil d'Administration relatifs aux domaines suivants : rémunérations, audit, nominations et gouvernance, stratégie et RSE. Ces Comités sont majoritairement composés d'Administrateurs indépendants [(1)], la Société étant en ligne ou allant au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF sur le pourcentage d'Administrateurs indépendants (Comité d'audit : 67 % vs 67 % recommandé ; Comité des rémunérations : 100 % vs 50 % recommandé ; Comité des nominations et de la gouvernance : 67 % vs 50 % recommandé ; Comité stratégique : 67 % vs aucune recommandation et Comité de la RSE : 67 % vs aucune recommandation).

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

2.4.2 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)].

2.4.3 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, aliénations et échanges de biens et droits immobiliers et engager des investissements, pour un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- conclure, avec des entreprises de droit français ou non, tout traité de participation ou d'exploitation en commun à l'exception de toute société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) ;
- prendre tout intérêt et participation dans toute entreprise ou société de personnes ou de capitaux, constituée ou à constituer, par voie de souscription ou apport en espèces ou en nature, par des achats d'actions, droits sociaux ou autres titres et généralement par toute forme quelconque et pour un montant excédant 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 ;
- emprunter, 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 ;
- 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 ; et
- céder des participations dont la valeur d'entreprise est supérieure à 100 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration du 10 novembre 2021 a autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières. Comme autorisé par la loi, le Conseil d'Administration du 27 avril 2022 a étendu cette autorisation afin d'exclure du plafond ci-avant mentionné les filiales du Groupe pour lesquelles aucune limite n'est également prévue.

2.4.4 Rôle, missions et compte-rendu de l'activité de l'Administratrice Référente

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

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

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

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 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 « 2.6.4 Évaluation du Conseil d'Administration » ci-dessous.

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.

(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.

2.4.5 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 janvier 2020 (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 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

2.5 Composition du Conseil d'Administration

2.5.1 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 2.3 « Fonctions exercées par les Administrateurs » ci-avant.

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 3 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. Toutefois, 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 [(1)] 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 représentants 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. En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'Administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'Administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2021/22.

(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.

2.5.2 Politique de diversité du Conseil d'Administration et compétences des Administrateurs

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du Conseil d'Administration	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	**Représentation des femmes :** Évolution progressive : • 25 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ; • 42 % à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 ; • 46,1 % à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 ; • 42 % à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 ; • 50 % à l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020 ; et • 50 % à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021. À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, il y aurait 58,3 % d'Administratrices.
	Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité, tant en termes de nationalités, d'expertises que d'expériences, y compris internationales	**Administrateurs de nationalité étrangère :** Évolution : • 31,2 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014 ; • 38,5 % à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 ; • 42,8 % à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 ; • 35,7 % à l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020 ; et • 30,7 % à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021. À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, 42,8 % des Administrateurs seraient de nationalité étrangère.
		Expertises : • Si les expertises des membres du Conseil correspondent aux enjeux stratégiques du Groupe (*cf.* diagramme ci-dessous), Pernod Ricard poursuit sa dynamique d'amélioration continue de son Conseil. • Dans ce cadre, lors de l'exercice 2020/21, l'Assemblée Générale a nommé Namita Shah, membre du Comité Exécutif d'une société du CAC 40, qui apporte au Conseil son expérience internationale dans les fonctions RSE, juridiques et managériales. • Lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, il sera proposé de renouveler les mandats de Madame Patricia Barbizet et de Monsieur Ian Gallienne. Il est précisé que Madame Patricia Barbizet apporte au Conseil son expérience de Directrice Générale (chez Artemis et Christie's) ainsi que ses expertises précieuses dans le secteur du luxe et du retail, du gouvernement d'entreprise et de la RSE. Monsieur Ian Gallienne, quant à lui, fait notamment bénéficier le Conseil de son expérience d'investisseur diligent et exigeant.
	Nomination d'un ou deux Administrateur(s) représentant les salariés (*cf.* article 16, Statuts [(1)])	Deux Administrateurs représentant les salariés depuis l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 : • désignation du 1er Administrateur représentant les salariés par le Comité de Groupe (France) le 13 décembre 2017 dont le mandat a pris fin le 13 décembre 2021. Un nouvel Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité de Groupe (France) le 25 novembre 2021, et • désignation d'une 2de Administratrice représentant les salariés par le Comité d'entreprise européen le 5 décembre 2018 (mandat qui prendra fin le 5 décembre 2022).
Indépendance des Administrateurs	50 % d'Administrateurs indépendants (*cf.* article 9.3, Code AFEP-MEDEF) + représentation significative d'Administrateurs indépendants (*cf.* article 3, Règlement intérieur [(2)])	À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, 58,3 % des Administrateurs seraient considérés comme indépendants.
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (*cf.* article 18, paragraphe 4, Statuts [(1)])	Objectif atteint, étant précisé que l'âge moyen au sein du Conseil au 30 juin 2022 est de 54,3 ans.

(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.

La composition du Conseil d'Administration est diversifiée et complémentaire. En outre, elle s'inscrit pleinement dans la stratégie de Pernod Ricard. Ainsi, les compétences des membres du Conseil recouvrent notamment les domaines suivants :

2.5.3 Processus de sélection des Administrateurs indépendants

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, 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.

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 2021/22, Monsieur Brice Thommen a bénéficié d'une formation spécifique.

2.5.4 Évolution de la composition du Conseil d'Administration

Au cours de l'exercice 2021/22

L'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 a renouvelé, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2025 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, les mandats d'Administrateurs de Mesdames Anne Lange et Veronica Vargas ainsi que celui de la Société Paul Ricard.

Il est rappelé que la Société Paul Ricard avait pour représentant permanent Monsieur Paul-Charles Ricard jusqu'au 20 décembre 2021 et qu'il a ensuite été remplacé par Madame Patricia Ricard Giron. Par ailleurs, lors de cette même Assemblée Générale, Madame Namita Shah a été nommée en qualité d'Administratrice indépendante pour une durée de quatre ans.

Au cours de l'exercice 2022/23

Les mandats d'Administrateurs de Madame Patricia Barbizet et de Monsieur Ian Gallienne arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, il sera proposé à cette Assemblée Générale (4e et 5e résolutions), conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, de renouveler leurs mandats d'Administrateurs pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale se tenant en 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Il est précisé que Madame Patricia Barbizet apporte au Conseil son expérience de Directrice Générale (chez Artemis et Christie's) ainsi que ses expertises précieuses dans le secteur du luxe et du retail, du gouvernement d'entreprise et de la RSE. Monsieur Ian Gallienne, quant à lui, fait notamment bénéficier le Conseil de son expérience d'investisseur diligent et exigeant.

(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.

Madame Patricia Barbizet

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe), Madame Patricia Barbizet 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. Madame Patricia Barbizet est également Présidente du Conseil d'Administration de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris, Présidente de Zoé SAS, et administratrice de Colombus. En avril 2018, elle a été nommée Présidente du Comité de surveillance des Investissements d'Avenir France 2030. En outre, elle est Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise depuis le 1er novembre 2018.

Monsieur Ian Galienne

Monsieur Ian Gallienne est CEO du Groupe Bruxelles Lambert depuis janvier 2012. Il est diplômé en Gestion et Administration, spécialisation Finance, de l'ESDE de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau. De 1998 à 2005, il était Directeur des Fonds de *private equity* Rhône Capital LLC à New York et Londres. De 2005 à 2012, il est fondateur et Administrateur délégué des fonds de *private equity* Ergon Capital Partners I, II et III. Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009, d'Imerys depuis 2010, de SGS depuis 2013, d'Adidas depuis 2016 et de Webhelp depuis 2019.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, et comprendrait sept Administrateurs indépendants (58,3 %) ainsi que sept femmes (58,3 %) [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 représentants les salariés).

2.5.5 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 [2] 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.

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

(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.

Nom	Critère 1	2	3	4	5	6	7	8	Qualification retenue par le Conseil d'Administration
Dirigeant Mandataire Social									
Alexandre Ricard *Président-Directeur Général*			X		X	X	N/A		Non indépendant
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil									
Patricia Barbizet	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante*
Virginie Fauvel	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Ian Gallienne	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant**
Anne Lange	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Philippe Petitcolin	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Namita Shah	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Kory Sorenson	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Administrateurs									
César Giron			X		X	X	N/A		Non indépendant
Veronica Vargas	X	X			X	X	N/A		Non indépendante
Wolfgang Colberg	X	X	X	X	X		N/A	X	Non Indépendant
Société Paul Ricard		X	X		X		N/A		Non indépendante***
Administrateurs représentant les salariés									
Maria Jesus Carrasco Lopez				N/A					Représentant des salariés****
Brice Thommen				N/A					Représentant des salariés****

N/A : Non applicable.
X Signifie que l'Administrateur remplit le critère d'indépendance concerné.
** Les renouvellements des mandats d'Administrateur de Madame Patricia Barbizet et de Monsieur Ian Gallienne sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022.*
*** Compte tenu du franchissement passif du seuil de 10 % des droits de vote par GBL en février 2017 par acquisition automatique de droits de vote double, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil d'Administration ont examiné ce critère d'indépendance spécifique et ont retenu, pour qualifier Monsieur Ian Gallienne d'Administrateur indépendant, que GBL ne participe pas au contrôle de Pernod Ricard et n'envisage pas de le faire, que GBL n'est lié à aucun autre actionnaire ni à la famille Ricard, actionnaire de référence du Groupe et qu'il n'existe pas de situation de conflit d'intérêts susceptible de compromettre sa liberté de jugement.*
**** Monsieur Paul-Charles Ricard a été représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur, jusqu'au 20 décembre 2021. Il a été remplacé par Madame Patricia Ricard Giron depuis le 21 décembre 2021.*
***** 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.*

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

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

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

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

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

- le franchissement du seuil des 10 % de droits de vote n'est pas de nature à créer une situation de conflit d'intérêts ;
- il n'existe pas de relation d'affaires significative entre GBL et Pernod Ricard ou son Groupe susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts qui puisse compromettre sa liberté de jugement ;
- l'entrée de GBL au capital s'est faite indépendamment de tout accord avec Pernod Ricard ou la famille Ricard ;
- GBL a la réputation d'être un investisseur diligent et exigeant dont les intérêts sont alignés avec ceux de l'ensemble des actionnaires ;
- il n'existe pas d'accord entre GBL et Pernod Ricard ou la famille Ricard pour la présence de Monsieur Ian Gallienne ou d'un ou plusieurs représentants de GBL au Conseil d'Administration. La présence de Monsieur Ian Gallienne se justifie par son expérience et sa capacité de jugement qui sont bénéfiques au Conseil d'Administration ; et
- Monsieur Ian Gallienne n'est pas en position d'imposer ses vues au Conseil d'Administration qui compte 14 membres (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

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

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

Après examen et revue de l'ensemble des critères du Code AFEP-MEDEF rappelés ci-avant, le Conseil d'Administration du 20 juillet 2022 a confirmé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, que parmi les 12 membres composant le Conseil d'Administration (hors les Administrateurs représentant les salariés), sept Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Patricia Barbizet, Virginie Fauvel, Anne Lange, Kory Sorenson et Namita Shah ainsi que Messieurs Ian Gallienne et Philippe Petitcolin, soit plus de la moitié du Conseil d'Administration (58,3 %), en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

2.5.6 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.

2.5.7 Déontologie des Administrateurs

L'article 5 du Règlement intérieur [(1)], adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 et dernièrement modifié le 21 avril 2021, 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 été mis à jour le 31 août 2022.

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

Disposant régulièrement d'informations sensibles, les Administrateurs s'abstiennent d'utiliser ces informations en acquérant ou cédant des titres de la Société, et d'effectuer des opérations sur le titre Pernod Ricard ou tout instrument financier s'y rapportant pendant les quarante-cinq jours qui précèdent l'annonce des résultats annuels, les trente jours qui précèdent l'annonce des résultats semestriels et les quinze jours qui précèdent l'annonce des chiffres d'affaires trimestriels. Ces durées sont prolongées au lendemain du jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée après la clôture des marchés (17 h 30, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9 h 00, 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.

(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).

2.5.8 Déclaration des Administrateurs

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.

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 »)[2]. 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.

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.

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.

Représentant du personnel

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 Monsieur Hervé Jouanno.

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

2.6 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 21 avril 2021. 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.

2.6.1 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 2021/22.

2.6.2 Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. En application du Règlement intérieur, 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.

2.6.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2021/22

Au cours de l'exercice 2021/22, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ trois heures et trente minutes.

	Conseil d'Administration	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité stratégique	Comité de la RSE
Alexandre Ricard	8/8				1/1	
Patricia Barbizet	8/8		4/4	5/5		3/3
Wolfgang Colberg	8/8	5/5				
Virginie Fauvel	8/8				N/A [1]	
Ian Gallienne	8/8			5/5	1/1	
César Giron	8/8		4/4			
Anne Lange	8/8		4/4		1/1	
Philippe Petitcolin	8/8	5/5			1/1	
Société Paul Ricard [2]	8/8				1/1	
Namita Shah [3]	4/4					1/1
Kory Sorenson	8/8	5/5		5/5		
Veronica Vargas	8/8					3/3
Administrateurs représentant les salariés						
Maria Jesus Carrasco Lopez [4]	8/8			1/1		3/3
Stéphane Emery [5]	5/5			4/4		
Brice Thommen [6]	3/3					
Taux de présence moyen	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

N/A : Non applicable.

(1) Aucune réunion du Comité stratégique ne s'est tenue depuis le 10.11.2021, date à laquelle Mme Virginie Fauvel a été nommée membre du Comité stratégique.

(2) La Société Paul Ricard était représentée jusqu'au 20.12.2021 par M. Paul-Charles Ricard et depuis le 21.12.2021 par Mme Patricia Ricard Giron.

(3) Durant l'exercice 2021/22, et depuis la désignation de Mme Namita Shah en qualité d'Administratrice, quatre réunions du Conseil d'Administration et une réunion du Comité de la RSE se sont déroulées.

(4) Une réunion s'est tenue depuis le 27.04.2022, date à laquelle Mme Maria Jesus Carrasco Lopez a été nommée membre du Comité des rémunérations. Elle était auparavant membre du Comité de la RSE.

(5) Cinq réunions du Conseil d'Administration et quatre réunions du Comité des rémunérations se sont déroulées jusqu'au 13.12.2021, date à laquelle le mandat de M. Stéphane Emery, en qualité d'Administrateur représentant les salariés, a pris fin.

(6) Trois réunions du Conseil d'Administration se sont tenues depuis le 13.12.2021, date à laquelle M. Brice Thommen a été désigné par le Comité de Groupe (France) en qualité qu'Administrateur représentant les salariés.

2.6.4 Évaluation du Conseil d'Administration

Périodiquement, et au moins une fois par an, le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement, portant notamment sur les axes suivants :

- il examine sa composition, son fonctionnement et son organisation ; et
- il vérifie que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à son Règlement intérieur, le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que le Conseil d'Administration ont réalisé une évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Par ailleurs, tous les trois ans, une évaluation externe formalisée est effectuée avec l'aide d'un cabinet spécialisé.

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

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

Il ressort de cette évaluation que le Conseil a poursuivi son évolution positive et que les recommandations issues de l'évaluation formalisée ont été majoritairement intégrées et traitées par le management et le secrétariat du Conseil. En effet, les Administrateurs se sont accordés sur le fait que le Conseil traite aujourd'hui de manière efficace les sujets qui lui sont présentés. Toutefois, dans un souci d'amélioration constante, les Administrateurs ont souligné le fait que des sujets plus long terme et prospectifs pourraient être davantage abordés en Conseil ou en Comité.

2.6.5 Missions et activités du Conseil d'Administration

Principales missions	En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration, notamment : • se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale ; • se saisit de toute question intéressant la bonne marche des affaires de la Société et en assure le suivi et le contrôle. À cette fin, il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et notamment au contrôle de la gestion de la Société ; • approuve les projets d'investissements et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques ; • arrête les comptes annuels et semestriels et prépare l'Assemblée Générale ; • définit la politique de communication financière de la Société ; • s'assure de la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés ; • désigne les Mandataires Sociaux chargés de diriger la Société sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance ; • définit la politique de rémunération de la Direction Générale sur recommandation du Comité des rémunérations ; • examine annuellement, avant la publication du rapport annuel, au cas par cas, la situation de chacun des Administrateurs, puis porte à la connaissance des actionnaires les résultats de son examen de sorte que puissent être identifiés les Administrateurs indépendants ; et • approuve le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Activités principales en 2021/22	Le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises au cours de l'exercice 2021/22. 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 (en ce inclus le Comité de la RSE, créé en novembre 2020) 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.
	• **Résultats du Groupe** :
	  • le Conseil d'Administration a assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte s'étant tenue le 10 novembre 2021 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 2020/21 à la somme de 3,12 euros par action, étant précisé qu'un acompte sur dividende avait été versé le 7 juillet 2021 à hauteur de 1,76 euro par action. Le paiement du solde a été décidé par le Conseil le 10 novembre 2021 ;
	  • le Conseil d'Administration a arrêté les comptes semestriels et annuels consolidés du Groupe et de Pernod Ricard SA au titre de l'exercice 2021/22, 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 2021/22 soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale (9e résolution) et a procédé à l'évaluation de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2021/22 en dehors de sa présence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.
	• **Gouvernement d'entreprise :**
	  • le Conseil d'Administration a procédé à son auto-évaluation annuelle et a suivi la mise en œuvre des recommandations formulées au cours de l'évaluation formalisée faite lors de l'exercice précédent ;
	  • les Administrateurs ont tenu une Executive Session, sans la présence des Administrateurs faisant partie du Top Management du Groupe, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les points spécifiques discutés lors de cette réunion ont principalement concerné le fonctionnement du Conseil et de ses Comités, la performance du Dirigeant Mandataire Social, ainsi que la revue des plans de succession ; et
	  • le Conseil a également examiné des questions de gouvernance, notamment relatives à la composition du Conseil d'Administration au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF, en particulier s'agissant de la diversité des profils et des expériences.
	• **Rachat d'actions :**
	  • les Administrateurs ont statué sur l'annulation des 3 929 205 actions rachetées dans le cadre du programme de rachat annoncé en août 2019 et poursuivi au cours de l'exercice 2021/22. Le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, a décidé l'annulation de 3 929 205 actions Pernod Ricard et a constaté, par voie de conséquence, la réduction du capital social de Pernod Ricard à 399 818 400,25 euros, étant ainsi divisé en 257 947 355 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.
	• **Gestion des collaborateurs :**
	  • le Conseil d'Administration a été régulièrement informé des sujets relatifs à la santé des collaborateurs du Groupe, compte tenu notamment des implications de la crise sanitaire du Covid-19 et des impacts potentiels du travail à distance ;
	  • les Administrateurs ont également été informés des progrès du Groupe en matière de DEI ; et
	  • les résultats de la dernière enquête menée auprès des collaborateurs du Groupe afin d'évaluer leur engagement ont été présentés aux Administrateurs et débattus.

2.7 Organisation et fonctionnement des Comités

2.7.1 Les Comités du Conseil d'Administration

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.

2.7.2 Le Comité d'audit

Composition	**Au 31 août 2022, le Comité d'audit est composé de :** **Président :** Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant) **Membres :** Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur) Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) Deux des trois Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 67 %. Les membres du Comité d'audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle. Le Règlement intérieur du Comité d'audit a dernièrement été révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 février 2017. **Le Comité d'audit s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2021/22 avec un taux d'assiduité de 100 %.**
Principales missions	Le Comité d'audit a pour principales missions : • d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés du Groupe avant leur soumission au Conseil d'Administration ; • de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, prévenir tout manquement éventuel à ces règles, et veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires ; • de formuler le cas échéant des recommandations pour assurer l'intégrité du processus de reporting financier ; • d'examiner le traitement comptable adéquat des opérations complexes ou inhabituelles au niveau du Groupe ; • d'examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ; • d'évaluer les systèmes de contrôle interne du Groupe et d'examiner les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'audit interne ; • d'examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, et d'apprécier la gestion de ces risques par la Société ; • d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration ; • de donner au Conseil d'Administration un avis ou une recommandation sur le renouvellement ou la nomination des Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux liés au contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, et sur le montant de leur rémunération tout en suivant le respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité (en particulier par l'approbation des missions non-audit) ; • de revoir les conclusions et plans d'action consécutifs aux contrôles réalisés par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes ; et • de superviser la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes.

Activités principales en 2021/22	Les travaux du Comité d'audit, conformément à son Règlement intérieur, et en liaison avec les Commissaires aux Comptes, la Direction de la Consolidation, la Direction de la Trésorerie ainsi que la Direction de l'Audit interne de la Société, ont porté principalement sur les points suivants : • revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ; • examen, au cours de la réunion du 8 février 2022, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2021 ; • examen des comptes consolidés au 30 juin 2022 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 30 août 2022) : le Comité d'audit s'est réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de présentation des informations financières aux marchés ; • suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ; • gestion des risques : les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit. Lors de la séance du 9 juin 2022, la version actualisée de la cartographie des risques du Groupe a été présentée au Comité à la suite d'une revue par la Direction de l'Audit interne et du Bureau Exécutif ; • évaluation du contrôle interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et le guide d'application de ce dernier publiés en 2007 et actualisés en juillet 2010, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par les Régions et la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'audit au cours de la séance du 3 août 2022 ; • examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 28 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2021/22 par les équipes d'audit interne (y compris les audits IT). Chaque mission réalisée fait l'objet d'un rapport complet décrivant la nature des risques identifiés, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou stratégiques, ainsi que leur degré de maîtrise. Des recommandations sont émises lorsque cela est jugé nécessaire. Celles-ci sont synthétisées pour le Comité d'audit, qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs ; et • approbation du plan d'audit interne Groupe 2022/23 lors de la réunion du 9 juin 2022. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.
Perspectives 2022/23	Au cours de l'exercice 2022/23, le Comité va poursuivre l'exercice de la mission qui lui a été confiée par le Conseil d'Administration conformément à la réglementation en vigueur. Au-delà des enjeux liés au processus d'élaboration de l'information financière, il se consacrera notamment à la revue de la gestion des risques majeurs du Groupe, ainsi qu'à l'analyse des comptes rendus des missions d'audit interne et des thèmes transversaux prévus au plan d'audit 2022/23.

2.7.3 Le Comité des nominations et de la gouvernance

Composition	**Au 31 août 2022, 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 2021/22, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.**
Principales missions	Les missions de ce Comité, formalisées dans son Règlement intérieur sont les suivantes : • formuler des propositions concernant la sélection des nouveaux Administrateurs et proposer la procédure de recherche et de renouvellement ; • débattre périodiquement, et au moins annuellement, au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, de la qualification d'indépendance des Administrateurs ainsi que des candidats au poste d'Administrateur du Conseil d'Administration ou d'un Comité ; • assurer la pérennité des organes de Direction en établissant un plan de succession du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et des Administrateurs afin de pouvoir proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévue ; • être informé du plan de succession des postes clés au sein du Groupe ; • examiner régulièrement la composition du Conseil d'Administration afin de veiller notamment à la qualité (nombre de membres, diversité des profils, féminisation) et à l'assiduité de ses membres ; et • procéder annuellement à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration.

Activités principales en 2021/22	Au cours de l'exercice, les activités principales du Comité des nominations et de la gouvernance ont été les suivantes : • réflexion et recommandations au Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et des Comités (nominations et renouvellements de mandats) ; • examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil (questionnaires adressés à chacun des Administrateurs, étude de la significativité des relations d'affaires déclarées, critères spécifiques liés au franchissement de seuil passif de 10 % des droits de vote) ; • revue annuelle de la politique de gestion des talents du Groupe, et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants et postes clés du Groupe ; • revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière de diversité et d'égalité professionnelle et équité salariale ; • suivi et compte-rendu de l'autoévaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; • propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; et • propositions pour améliorer les informations relatives au gouvernement d'entreprise publiées dans le document d'enregistrement universel.
Perspectives 2022/23	Au cours de l'exercice 2022/23, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Au-delà des questions relatives à la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités, ainsi qu'à la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, le Comité, sous la Présidence de l'Administratrice Référente de la Société, s'attachera à poursuivre la dynamique de diversification des compétences du Conseil d'Administration et s'assurera de la robustesse des plans de successions à tous les niveaux clés du Groupe.

2.7.4 Le Comité des rémunérations

Composition	**Au 31 août 2022, le Comité des rémunérations est composé de :** **Présidente :** Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) **Membres :** Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant) Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) Madame Maria Jesus Carrasco Lopez (Administratrice représentant les salariés) Tous les Administrateurs membres du Comité des rémunérations [(1)] sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %. **Au cours de l'exercice 2021/22, le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.**

Principales missions	Les missions du Comité des rémunérations sont les suivantes :
	• 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 ;
	• proposer à cet effet, et évaluer tous les ans, les règles de détermination de la part variable du(des) Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) et veiller à la cohérence des critères retenus avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long termes ;
	• recommander au Conseil d'Administration l'enveloppe de rémunération des Administrateurs devant être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, ainsi que son mode de répartition :
	  • au titre des fonctions de membre du Conseil,
	  • au titre des fonctions exercées au sein des Comités du Conseil d'Administration ;
	• être informé de la politique de rémunération des principaux Dirigeants non-Mandataires Sociaux des sociétés du Groupe ;
	• s'assurer de la cohérence de la politique de rémunération des Dirigeants non-Mandataires Sociaux avec celle du(des) Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) ;
	• proposer la politique générale d'attribution gratuite d'actions et d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et, en particulier, les conditions de ces attributions applicables aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ; et
	• approuver l'information donnée aux actionnaires sur la rémunération du(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 ») ainsi que sur la politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions ou d'attribution d'actions de performance.

Activités principales en 2021/22	Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la sous-partie 2.8 « Rapport de rémunération ». Au cours de l'exercice 2021/22, les membres du Comité des rémunérations ont analysé les pratiques et tendances de marché concernant la rémunération des Mandataires Sociaux, sa communication et les politiques d'intéressement à long terme. Ces études ont notamment été menées dans le cadre de la proposition d'ajustement de la rémunération annuelle fixe et du régime de retraite supplémentaire du Dirigeant Mandataire Social.
Perspectives 2022/23	Au cours de l'exercice 2022/23, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration, notamment continuer à s'assurer que la politique de rémunération des Mandataires Sociaux, et plus particulièrement celle du Dirigeant Mandataire Social, respecte l'intérêt social et contribue à la stratégie ainsi qu'à la pérennité de la Société tout en restant incitative par rapport aux pratiques de marché et alignée avec l'intérêt des actionnaires.

(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.

2.7.5 Le Comité stratégique

Composition	**Au 31 août 2022, le Comité stratégique est composé de :** **Président :** Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général) **Membres :** Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant) Madame Anne Lange (Administratrice indépendante) Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant) Société Paul Ricard représentée par Patricia Ricard Giron (Administrateur) Madame Virginie Fauvel (Administratrice indépendante) Quatre des six Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique. **Au cours de l'exercice 2021/22, le Comité stratégique s'est réuni à une reprise avec un taux d'assiduité de 100 %.** Les Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique.
Principales missions	Les missions du Comité stratégique sont les suivantes : • revoir les enjeux stratégiques clés de la société Pernod Ricard ou du Groupe ; • examiner et donner son avis préalable sur toutes les opérations significatives de partenariat, de cession ou d'acquisition ; et • de manière générale, traiter toute question stratégique intéressant la Société ou le Groupe.
Activités principales en 2021/22	Au cours de l'exercice 2021/22, des présentations ciblées se concentrant sur des marchés clés pour le Groupe ou des catégories ont été faites. L'ensemble des membres du Conseil a également participé à la présentation de la poursuite du plan stratégique « Transform & Accelerate » saison 2.
Perspectives 2022/23	Au cours de l'exercice 2022/23, le Comité va poursuivre les missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Il procédera notamment à la revue et à l'analyse des grandes orientations stratégiques envisageables pour le développement du Groupe ainsi qu'à l'étude de toute question stratégique concernant la Société ou le Groupe.

2.7.6 Le Comité de la RSE

Composition	**Au 31 août 2022, 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 2021/22, le Comité de la RSE s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.**
Principales missions	Les missions du Comité de la RSE sont les suivantes : • examiner, revoir et évaluer la stratégie du Groupe en matière de RSE ; • réaliser le suivi de la stratégie du Groupe en termes qualitatifs et quantitatifs et suivre les systèmes de *reporting* ; • apprécier les risques et les opportunités en matière de performance sociétale et environnementale ; et • établir la déclaration annuelle de performance extra-financière.
Activités principales en 2021/22	Au cours de l'exercice 2021/22, les activités principales du Comité de la RSE ont été les suivantes : • présentation de la stratégie RSE et points d'étape sur les objectifs de chaque pilier ; • réflexion et modification de certains objectifs du Groupe en matière de stratégie RSE (*net zero carbon* pour les scopes 1, 2 & 3 à horizon 2050) ; • présentation de projets développés ou en cours de développement au niveau du Groupe pour répondre aux objectifs du Groupe en matière de stratégie RSE ; et • revue et suivi du *reporting* RSE.
Perspectives 2022/23	Au cours de l'exercice 2022/23, le Comité va poursuivre les missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Il continuera à revoir les ambitions du Groupe afin de s'assurer que Pernod Ricard est en phase, voire en avance, avec les tendances de marché et anticipe les enjeux futurs.

2.8 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 2022.

L'exercice 2021/22 est une année record, marquée par une excellente performance à la fois diversifiée et durable qui démontre la résilience du business model de Pernod Ricard et l'agilité que permet l'organisation.

2021/22 constitue une année record à plusieurs titres : un chiffre d'affaires qui a passé la barre symbolique des 10 milliards d'euros pour la première fois, un résultat opérationnel courant à 3 milliards d'euros, une marge opérationnelle de 28,3 % et des volumes record pour les marques stratégiques Jameson et Absolut.

La croissance est portée par l'ensemble des régions (29 % en Europe, 29 % pour les Amériques et 41 % pour l'Asie et le reste du monde) et des catégories de notre portefeuille.

Enfin, la performance est durable grâce au développement de notre feuille de route « Préserver pour partager ».

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

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

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

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

- rémunération due au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2021/22 ;
- analyse des résultats de votes lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 ;
- politique de rémunération du Président-Directeur Général ;
- projets de résolutions soumises à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 ;
- rapport sur le gouvernement d'entreprise, rémunération des organes d'administration et de Direction, ratio d'équité.

À la suite des résultats du vote de la résolution n° 10 lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, le Comité des rémunérations s'est réuni pour analyser dans le détail les changements proposés dans la politique de rémunération en accordant la plus grande importance aux commentaires des actionnaires et des agences de conseil en vote. Ainsi, le Conseil d'Administration a choisi de mettre en œuvre les décisions votées lors de l'Assemblée Générale et a souhaité rappeler que les changements proposés dans la politique de rémunération avaient pour but de s'assurer que celle-ci reflète et récompense l'atteinte des objectifs fixés, incite à la surperformance et se situe de manière compétitive par rapport aux principaux concurrents de la Société.

En effet, depuis la nomination de Monsieur Alexandre Ricard en 2015, la performance financière du groupe Pernod Ricard a connu une accélération significative, illustrée notamment par la performance du cours de l'action et d'excellents résultats.

Pour l'exercice 2022/23, la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard a été, comme chaque année, revue et comparée avec celle de ses principaux concurrents mais également avec les pratiques des sociétés du CAC 40. Ces résultats permettent chaque année au Conseil d'Administration d'apprécier le fait que la structure et les principaux éléments de la politique proposés sont conformes aux pratiques.

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

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

De manière générale, sauf si une évolution significative du périmètre de responsabilité, un fort décalage par rapport au marché ou une raison impérieuse l'imposait, la possibilité d'une révision de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social est analysée lors du renouvellement de mandat. Suite à l'analyse menée pour cet exercice, le Conseil d'Administration, sur recommandations du Comité des rémunérations, ne propose aucun changement à la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social. En effet, la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard est à la fois équilibrée, incluant une part variable significative encourageant la performance, adaptée à ses responsabilités et aux performances de la Société et cohérente avec le leadership dont il fait preuve.

Présentation des principes fondamentaux de la politique de rémunération

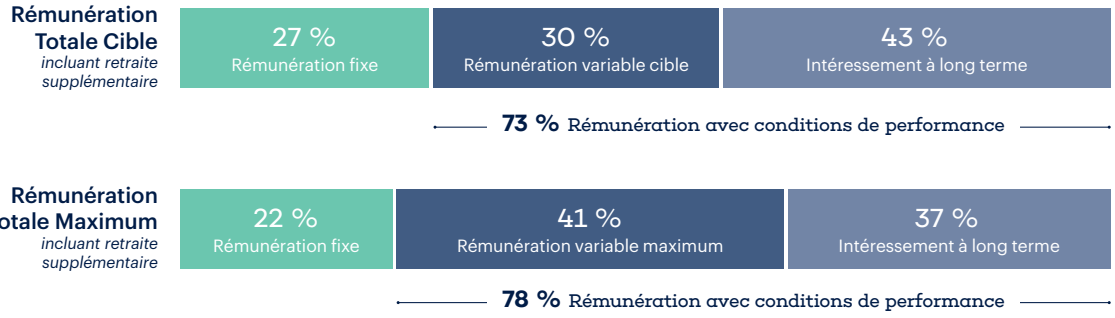
Le Conseil d'Administration se fonde sur des principes généraux directeurs, établis dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de sa politique de rémunération. Il veille ainsi à ce que la politique de rémunération respecte les principes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

CE QUE NOUS FAISONS

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

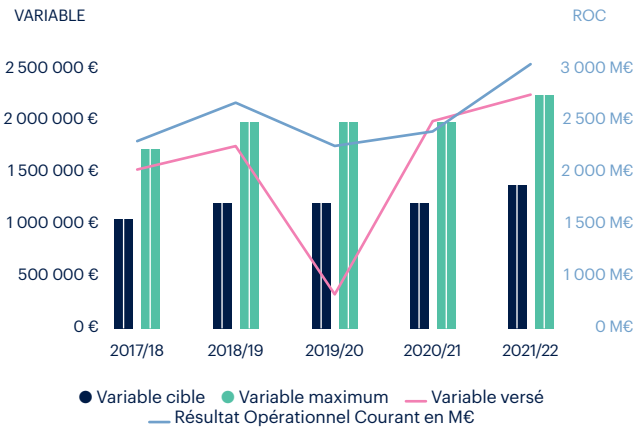
Rémunérer la performance

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

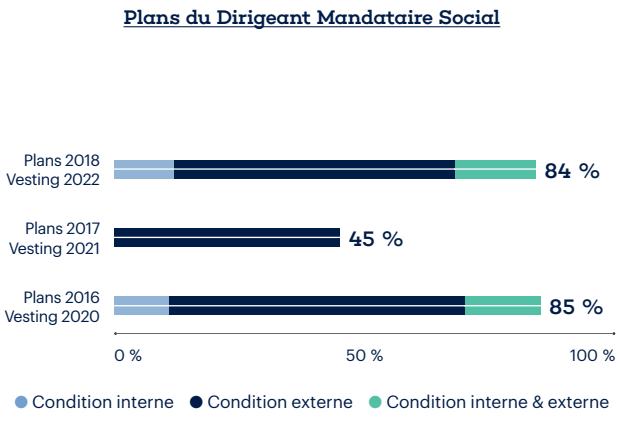


Des objectifs de performance à court et long termes ambitieux

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

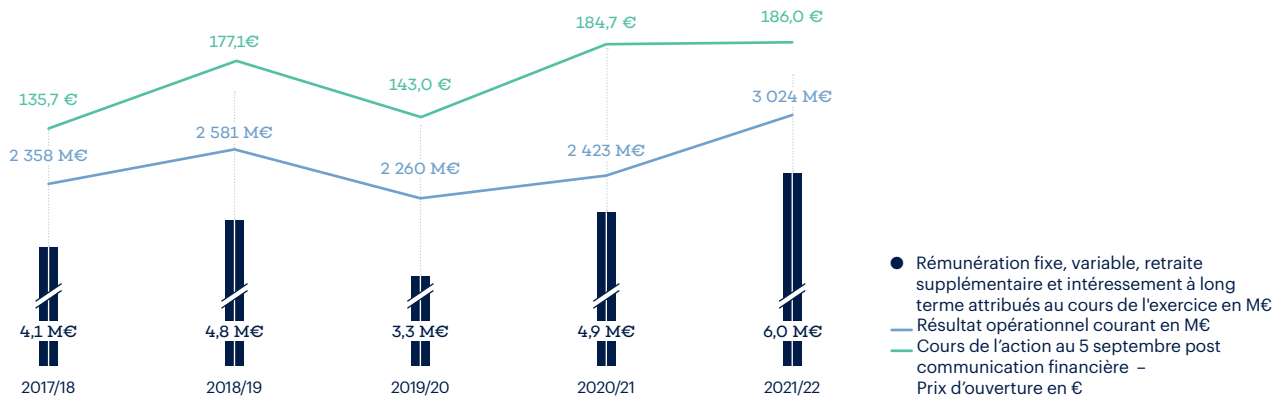


Historique du taux d'acquisition des plans d'intéressement à long terme



Aligner les intérêts du Dirigeant Mandataire Social et des actionnaires

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



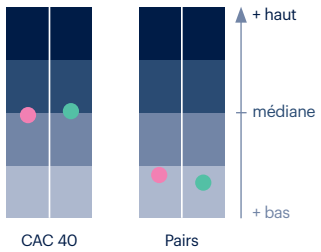
Assurer la compétitivité de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social avec le marché

Panels de comparaison

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

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

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



Alexandre Ricard

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

2.8.1 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (8e résolution)

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 31 août 2021, du 20 octobre 2021 et du 31 août 2022 sur proposition du Comité des rémunérations. La rémunération totale décidée respecte la politique de rémunération telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 novembre 2021 (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 2021/22

1 250 000 €	2 250 000 €	1 874 744 €	645 815 €	6 552 €
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 2021/22

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	1 250 000 €	1 250 000 €	• **Rappel de la politique 2021/22 :** Lors de sa réunion du 31 août 2021, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, d'augmenter la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Alexandre Ricard à 1 250 000 € à compter de l'exercice 2021/22. • **Au titre de l'exercice 2021/22 :** Monsieur Alexandre Ricard a perçu une rémunération fixe d'un montant de 1 250 000 €.
Rémunération variable annuelle	1 980 000 €	2 250 000 €	• **Rappel de la politique 2021/22 :** L'objet de la rémunération annuelle variable est de rémunérer la performance réalisée durant l'exercice par le Dirigeant Mandataire Social sur la base d'objectifs annuels fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Son montant varie de 0 à 110 % si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible) et peut atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières et non financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. • **Au titre de l'exercice 2021/22** : Au cours de la réunion du 31 août 2022, 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 2021/22. Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 20 octobre 2021 et des réalisations constatées au 30 juin 2022, le montant de la part variable a été évalué ainsi : • Au titre des critères quantitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 150 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 80 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 150 % maximum,

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération variable annuelle (suite)			• Au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable retenu s'est élevé à 37 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 30 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 45 % maximum. En conséquence, le montant total de la rémunération variable de Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 2 250 000€, soit 180 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2021/22, pour une cible à 110 %. Au titre des exercices 2020/21 et 2019/20, la rémunération variable s'est respectivement élevée à 180 % et 27 % de sa rémunération annuelle fixe.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	• Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	• Monsieur Alexandre Ricard ne perçoit pas de rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	• Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution d'actions de performance		11 534 actions de performance (1 874 744 € valeur globale IFRS)	• **Rappel de la politique 2021/22 :** attribution d'actions de performance soumises aux principes suivants : • attribution d'un montant maximum de 150 % de la rémunération annuelle fixe du Dirigeant Mandataire Social • attribution soumise à une période d'acquisition de trois ans ainsi qu'aux conditions de performance suivantes : - **50 %** de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à un critère d'atteinte du résultat opérationnel courant, - **30 %** de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance externe relative (TSR versus un panel de pairs), **- 20 %** de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à quatre critères RSE (eau, carbone, consommation responsable et collaborateurs). • **Au cours de l'exercice 2021/22 :** Le Conseil d'Administration du 10 novembre 2021 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à Monsieur Alexandre Ricard : 11 534 actions de performance (soit environ 0,004 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance mentionnées ci-dessus et décrites dans le document d'enregistrement universel 2020/21, paragraphe « Attribution d'actions de performance » de la sous-section 2.8.1.3 (page 69) dont : • 6 771 actions de performance (soit environ 0,002 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance internes, • 4 763 actions de performance (soit environ 0,002 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe. Cette attribution représente, en valeur IFRS, 150 % de sa rémunération annuelle fixe. Monsieur Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle applicable aux autres bénéficiaires des plans d'intéressement à long terme. 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 2020/21, paragraphe « Politique d'attribution de stock-options et d'actions de performance » de la sous-section 2.8.1.3 (page 70)).

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
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 2020/21,paragraphe « Politique d'engagements différés » de la sous-section 2.8.1.3 (page 70).
Régime de retraite supplémentaire		322 815 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe) 323 000 € (versement en numéraire de 10 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	• **Rappel de la politique 2021/22 :** au cours de sa réunion du 31 août 2021, 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 2021/22 :** • attribution de : • 1 166 actions de performance, soumises à des conditions de performance internes, et • 820 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 « Attribution d'actions de performance » de la sous-section 2.8.1.3 du document d'enregistrement universel 2020/21, page 69). 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 323 000 € que Monsieur Alexandre Ricard s'est engagé à investir, net de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé			• Monsieur Alexandre Ricard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	6 552 €		• Monsieur Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

N/A : Non applicable.

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

Critères quantitatifs : cible 80 % et maximum 150 %

Objectif	Minimum	Cible	Maximum	Niveau de réalisation
Réalisation du budget de résultat opérationnel courant, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant est un des éléments clés dans l'organisation décentralisée du Groupe. Cette notion d'engagement sur le budget de résultat opérationnel courant permet de fédérer l'ensemble des structures, elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre résultat opérationnel courant. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social	0 %	20 %	37,5 %	37,5 %
Réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe qui sont sous le contrôle du Dirigeant Mandataire Social sur l'exercice et permet ainsi d'aligner sa rémunération sur celle des actionnaires	0 %	20 %	37,5 %	37,5 %
Réalisation du budget de *recurring free cash flow*, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe	0 %	20 %	37,5 %	37,5 %
Taux de conversion *cash* du résultat opérationnel courant, retraité des effets de change et de périmètre. La prise en compte de ce critère dans le calcul de la part variable du Dirigeant Mandataire Social est alignée avec la stratégie du Groupe en ce qu'il permet de récompenser une bonne gestion des liquidités indépendamment du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant	0 %	20 %	37,5 %	37,5 %

Critères qualitatifs : cible 30 % et maximum 45 %

Objectif	Minimum	Cible	Maximum	Niveau de réalisation	Appréciation
Mise en œuvre de la seconde phase du plan stratégique « Transform & Accelerate »	0 %	12 %	18 %	17 %	Lors du Capital Market Day en juin 2022, le Groupe a annoncé et expliqué la continuité du plan stratégique Transform & Accelerate : la *Conviviality Platform*. La mise en œuvre de la *Conviviality Platform*, notamment via les Key Digital Programs, connaît une progression rythmée et un déploiement dans de nombreux marchés. Le Groupe a également accéléré sa transformation grâce au développement de nouvelles activités de D2C, de e-B2B et de création d'expériences. Les compétences digitales ont continué à se développer à tous les niveaux de l'organisation (4ème du top 30 des entreprises du secteur FMCG pour le pourcentage de rôles Data Science au sein des effectifs).
RSE : faire preuve de leadership à la fois en interne et en externe grâce à une communication régulière et à la promotion de la stratégie Good Times from a Good Place	0 %	6 %	9 %	7 %	Au cours de l'exercice, le Groupe a significativement accéléré la mise en œuvre de sa stratégie « Good Times from a Good Place » : lancement de la 1ère émission obligataire *sustainability-linked* du secteur des Vins et Spiritueux avec succès ; intégration d'un critère RSE dans le plan d'intéressement à long-terme pour l'ensemble des bénéficiaires d'actions de performance ; définition de la feuille de route permettant d'atteindre l'objectif « Net zero carbon » à horizon 2050 ; amélioration des indicateurs Health & Safety ; atteinte du Gender Pay Equity au niveau du Groupe ; très forte accélération de la féminisation du Top Management (+20 % vs. l'exercice 2020/21).
Maintenir un haut niveau d'engagement des collaborateurs après plus de 18 mois en mode « gestion de crise » afin de préserver et développer les talents du Groupe	0 %	6 %	9 %	8 %	Le niveau d'engagement des salariés du Groupe affiche des niveaux élevés comme en témoignent les résultats des enquêtes d'engagement réalisées avec notre partenaire Glint (86 % de taux de réponse et ratio d'engagement supérieur de 4 points à celui du marché FMCG) et le taux de participation au plan d'actionnariat salarié Accelerate (45,71 %), atteignant des niveaux record en Asie avec plus de 75 % de participation en Inde, 66 % à Hong-Kong et 60 % à Taïwan.
Croissance en valeur des ventes de Pernod Ricard USA en ligne avec le marché américain sur les principales catégories du portefeuille Pernod Ricard	0 %	6 %	9 %	6 %	La croissance des ventes aux Etats-Unis est de +8 % sur l'exercice 2021/22 (+8 % CAGR 3 ans) en ligne avec celle du marché, considérant les principales catégories du portefeuille Pernod Ricard, marquée par la reprise sur le segment « on trade », la résilience du segment « off-trade » et la persistance des tendances de premiumisation et des produits prêts à consommer.

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	2020/21	2021/22
Rémunérations dues au titre de l'exercice [1]	3 087 294	3 506 552 [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]	549 990	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 099 902	1 874 744
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire [4]	69 919	322 815
Versement complémentaire en numéraire au titre du régime de retraite supplémentaire [4]	69 850	323 000
Total	**4 876 955**	**6 027 111**

N/A : Non applicable.
(1) Ce total inclut l'avantage de l'utilisation de la voiture de fonction.
(2) Le montant du bonus dû au titre de l'année sera soumis au vote ex post des actionnaires.
(3) Aucune attribution de stock-options au titre de l'exercice 2021/22.
(4) Composante annuelle égale à 5% de la rémunération fixe et variable sur l'exercice 2020/21 et à 10 % de la rémunération fixe et variable à compter de l'exercice 2021/22.

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à Monsieur Alexandre Ricard (par la Société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) (Tableau 2 nomenclature AMF)

	2020/21		2021/22	
En euros	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 100 000	1 100 000	1 250 000	1 250 000
Rémunération variable annuelle [1]	1 980 000	297 000	2 250 000 [3]	1 980 000
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature [2]	7 294	7 294	6 552	6 552
Total	**3 087 294**	**1 404 294**	**3 506 552**	**3 236 552**

N/A : Non applicable.
(1) La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N.
(2) Voiture de fonction.
(3) Le montant du bonus dû 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 n° 29	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
09.11.2017	16 533 (1)	126,53 €

(1) L'attribution initiale était de 25 050 options (la condition de performance externe a confirmé la disponibilité de 66 % des options initialement attribuées).

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° 33	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
10.11.2021	6 771	1 312 329 €	12.11.2024	12.11.2024	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant (ROC) réalisé/budgétisé en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs) + atteinte des critères RSE du Groupe (Carbone, Eau, Consommation responsable et Collaborateurs).
10.11.2021	1 166 (1)	225 990 €	12.11.2024	12.11.2024	
10.11.2021	4 763	562 415 €	12.11.2024	12.11.2024	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans.
10.11.2021	820 (1)	96 826 €	12.11.2024	12.11.2024	

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

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour Monsieur Alexandre Ricard (Tableau 7 nomenclature AMF)

Date du plan n° 28	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
17.11.2016	8 990 (1)	Aucune condition de performance (condition de présence sur 3 ans).

(1) Dernier tiers du Plan d'actions gratuites attribué au Dirigeant Mandataire Social en contrepartie de la suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies. Cette allocation exceptionnelle, prévue pour compenser les droits acquis, n'était assortie d'aucune condition de performance mais prévoyait un étalement sur 3 ans de l'acquisition des actions et une période de conservation obligatoire des titres de 2 ans (cf. page 109 du document de référence 2016/17).

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de Monsieur Alexandre Ricard

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

2.8.2 Politique de rémunération du Président-Directeur Général (9e résolution)

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

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 (9e résolution figurant dans la Partie 8 « Assemblée Générale Ordinaire Annuelle » du présent document d'enregistrement universel) d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social.

Le présent rapport, établi sous la supervision du Comité des rémunérations, n'apporte aucune modification substantielle par rapport à la politique de rémunération précédemment approuvée à 84,23 % par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021.

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 soumise à la satisfaction de conditions de performance dans un souci d'alignement avec les intérêts des actionnaires.

Rémunération fixe	1 250 000 €
Rémunération variable	Cible : 110 % – Max : 180 % (Critères quantitatifs : cible 80 %/max 150 % – Critères qualitatifs : cible 30 %/max 45 %)
Plan d'intéressement long terme	Max 150 % de la rémunération fixe annuelle, soumis à conditions de performance
Régime de retraite supplémentaire	20 % de la rémunération fixe et variable (10 % en actions de performance et 10 % en numéraire)
Engagements différés	Clause de non-concurrence + clause de départ contraint : maximum cumulé de 24 mois de rémunération (fixe et variable)
Rémunération variable pluriannuelle/exceptionnelle	Toute rémunération variable pluriannuelle ou rémunération exceptionnelle devra être précisément communiquée et justifiée. Aucune actuellement.
Autre	Voiture de fonction/régime collectif de prévoyance et de frais de santé

Changement potentiel de gouvernance

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

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

Rémunération annuelle fixe

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

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

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

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

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

La rémunération annuelle fixe brute de 1 250 000 euros de Monsieur Alexandre Ricard sera maintenue pour l'exercice 2022/23.

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. 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 »).

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

Plus précisément, cette part variable repose sur des niveaux de performance s'appliquant sur des paramètres financiers et non financiers, représentatifs de la performance globale attendue.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut varier de 0 à 110 % si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières et non financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs.

Critères de performance

Les critères 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 2022/23, le Conseil d'Administration a souhaité, sur recommandation du Comité des rémunérations, reconduire les critères suivants :

Critères quantitatifs : cible 80 % et max 150 %	**Réalisation du budget de résultat opérationnel courant**, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant est un des éléments clés dans l'organisation décentralisée du Groupe. Cette notion d'engagement sur le budget de résultat opérationnel courant permet de fédérer l'ensemble des structures, elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre résultat opérationnel courant. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social.	cible 20 % et max 37,5 %
	Réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe qui sont sous le contrôle du Dirigeant Mandataire Social sur l'exercice et permet ainsi d'aligner sa rémunération sur celle des actionnaires.	cible 20 % et max 37,5 %
	Réalisation du budget de *recurring free cash flow*, retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe.	cible 20 % et max 37,5 %
	Taux de conversion *cash* du résultat opérationnel courant, retraité des effets de change et de périmètre. La prise en compte de ce critère dans le calcul de la part variable du Dirigeant Mandataire Social est alignée avec la stratégie du Groupe en ce qu'il permet de récompenser une bonne gestion des liquidités indépendamment du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant.	cible 20 % et max 37,5 %
Critères qualitatifs : cible 30 % et max 45 %	La performance du Dirigeant Mandataire Social est appréciée annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Les critères qualitatifs évalués sont revus tous les ans en fonction des priorités stratégiques du Groupe, sachant que le Conseil d'Administration s'attachera à toujours prévoir un critère lié à la RSE. Pour des raisons de confidentialité quant à la stratégie du Groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'*a posteriori* et après l'évaluation du Comité des rémunérations et du Conseil d'Administration.	cible 30 % et max 45 %
TOTAL		cible 110 % et max 180 %

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

Niveaux de performance

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

Cessation de fonction

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

Modalité de versement

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

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

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

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

Au cours de l'exercice 2021/22, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à l'évolution du titre Pernod Ricard, et a décidé, au cours de sa réunion du 10 novembre 2021, de mettre en œuvre un plan d'attribution d'actions (avec ou sans condition de performance, selon les catégories de bénéficiaires). Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard avec ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société. Ce sont un peu plus de 750 bénéficiaires qui ont été récompensés, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de Direction, mais également fidéliser de jeunes managers à potentiel (Talents) dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

Les conditions du plan d'attribution d'actions de performance pour l'exercice 2022/23 seront identiques à celles de l'exercice précédent, conformément à la résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 (résolution 22).

Conditions de performance

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

Répartition des conditions de performance en valeur

50 % ROC	30 % TSR	20 % RSE

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 du budget de Résultat Opérationnel Courant (**ROC**) du Groupe sur 3 exercices consécutifs, retraité des effets de périmètre et de change	• moyenne ≤ à 0,95 : 0 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne ≥ à 1 : 100 % des actions
TSR (Total Shareholder Return)	30 % de la dotation en valeur IFRS	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (**TSR**) comparée à celle du Panel de 12 pairs* sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan	• en dessous de la médiane (8e à 13e position) : 0 % des actions • à la médiane (7e position) : 66 % des actions • 6e, 5e, 4e position : 83 % des actions • 3e, 2e ou 1re position : 100 % des actions

Condition de performance	Poids relatif	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)	20 % de la dotation en valeur IFRS	Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : • **carbone** : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO_2 directes générées par nos sites afin d'atteindre zéro émissions nettes 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 % 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 5 prochaines années. • **collaborateurs** : objectif d'atteindre la mixité hommes-femmes dans notre Top Management (au moins 40 % de chaque genre) d'ici 2030	• aucun objectif atteint : 0 % des actions • 1 objectif : 25 % des actions • 2 objectifs atteints : 50 % des actions • 3 objectifs atteints : 75 % des actions • 4 objectifs atteints : 100 % des actions.

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

Montant maximum d'attribution

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

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

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

Obligation de conservation

Le Conseil d'Administration impose au Dirigeant Mandataire Social :

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

Condition de présence et cessation de fonctions

L'attribution définitive est subordonnée à une condition de présence (à la date d'acquisition des actions) appliquée à l'ensemble des bénéficiaires dont le Dirigeant Mandataire Social sauf exceptions prévues par les règlements des plans (notamment en cas de décès ou d'incapacité) ou décidées par le Conseil d'Administration ; s'agissant du Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence sur une base *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.

Couverture

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

Régime de retraite supplémentaire

Le régime de retraite supplémentaire permet de compléter les régimes de retraite servies 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 bonus annuels atteints sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des bonus perçus 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 au budget de chaque année 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.

Clause de non-concurrence

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

Conformément au Code AFEP-MEDEF :

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

Rémunération pluriannuelle

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

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

Rémunération exceptionnelle

Conformément au Code AFEP-MEDEF (article 25.3.4), 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 25.4), 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.

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

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 long terme (mais sans modification des plafonds).

Contrat de travail/mandat social (Tableau 11 nomenclature AMF)

	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	
Dirigeants Mandataires Sociaux	**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.

2.8.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021/22 aux Mandataires Sociaux (10e résolution)

Tableau sur la rémunération perçue (en euros) par les Mandataires Sociaux non-Dirigeants (Tableau 3 nomenclature AMF)

Au titre de l'exercice 2021/22, le montant global des rémunérations versées aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites en sous-section 2.8.4 ci-après, a été de 1 012 500 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 1 250 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020. Pour rappel, le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'Administrateur.

	Exercice 2020/21		Exercice 2021/22	
Membres du Conseil	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Mme Patricia Barbizet	166 375	151 625	172 000	180 000
Mme Esther Berrozpe-Galindo (1)	30 417	59 417	N/A	N/A
M. Wolfgang Colberg	100 000	123 000	88 500	89 500
Mme Virginie Fauvel (2)	31 667	5 667	55 333	56 833
M. Ian Gallienne	99 500	93 000	95 000	104 000
M. César Giron	83 083	85 583	73 000	77 000
Mme Anne Lange	82 917	65 417	95 500	102 000
M. Philippe Petitcolin	111 167	98 667	101 000	109 000
Société Paul Ricard (3)	62 917	56 417	61 000	69 000
M. Gilles Samyn (4)	30 833	67 833	N/A	N/A
Mme Namita Shah (5)	N/A	N/A	36 667	8 167
Mme Kory Sorenson	115 500	114 500	123 500	127 000
Mme Veronica Vargas	62 917	59 417	81 000	80 500
Mme Maria Jesus Carrasco Lopez	15 000	15 000	15 000	15 000
M. Stéphane Emery (6)	15 000	15 000	7 500	15 000
M. Brice Thommen (7)	N/A	N/A	7 500	N/A
Total	**1 007 293**	**1 010 543**	**1 012 500**	**1 033 000**

N/A : Non applicable.
(1) Jusqu'au 22 décembre 2020, date de sa démission.
(2) À partir du 27 novembre 2020, date de sa nomination lors de l'Assemblée Générale.
(3) La Société Paul Ricard est représentée jusqu'au 20.12.2021 par M. Paul-Charles Ricard et à partir du 21.12.2021 par Mme Patricia Ricard Giron.
(4) Jusqu'au 27 novembre 2020, date de sa démission.
(5) À partir du 10 novembre 2021, date de sa nomination lors de l'Assemblée Générale.
(6) Jusqu'au 13.12.2021, date de la fin de son mandat d'Administrateur représentant les salariés.
(7) À partir du 13.12.2021, date sa nomination en tant qu'Administrateur représentant les salariés.

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

Outre la rémunération perçue en qualité d'Administrateurs, Messieurs César Giron et Paul-Charles Ricard et Madame Patricia Ricard ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët, de Chef de Groupe Innovation 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, 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 2021/22 à 503 244 euros.

Rémunération variable

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

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

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

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2021/22, en octobre 2021, une rémunération variable brute de 494 736 euros relative à l'exercice 2020/21, soit 101 % de sa rémunération fixe 2020/21.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée au titre de l'exercice 2021/22.

Attribution d'actions de performance

Le 10 novembre 2021, 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 :

- 1 168 actions soumises à condition de performance externe (137 917,44 euros en valeur IFRS) ; et
- 1 661 actions soumises à condition de performance interne (321 928,38 euros en valeur IFRS).

Le détail de la politique globale d'attribution d'actions de performance est présenté ci-après (pages 84-89 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 2022, 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 183 140 euros 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 2021/22, Monsieur César Giron a bénéficié d'une voiture de fonction.

Monsieur Paul-Charles Ricard, Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, membre du Conseil d'Administration jusqu'au 20 décembre 2021, et Chef de Groupe Innovation au sein de la société Martell Mumm Perrier-Jouët

Rémunération fixe

Monsieur Paul-Charles Ricard bénéficie d'une rémunération fixe brute pour sa fonction de Chef de Groupe Innovation de la société Martell Mumm Perrier-Jouët.

Au titre de la période du 1er juillet 2021 au 20 décembre 2021, cette rémunération s'est élevée à 34 006 euros.

Rémunération variable

Monsieur Paul-Charles Ricard est éligible à une rémunération variable annuelle correspondant à 15% de sa rémunération fixe si les objectifs qualitatifs (individuels) sont atteints.

Au cours de l'exercice 2021/22, Monsieur Paul-Charles Ricard a perçu une rémunération variable brute de 10 294 euros relative à l'exercice 2020/21.

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

Monsieur Paul-Charles Ricard est éligible aux dispositifs d'intéressement et de participation en vigueur au sein de Martell Mumm Perrier-Jouët.

Au cours de l'exercice 2021/22, Monsieur Paul-Charles Ricard a perçu 10 437 euros au titre de l'intéressement et 9 463 euros au titre de la participation.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Monsieur Paul-Charles Ricard 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.

Autres éléments de rémunération

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

Madame Patricia Ricard Giron, Représentante Permanente de la Société Paul Ricard, membre du Conseil d'Administration depuis le 21 décembre 2021, 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.

Au titre de la période du 21 décembre 2021 au 30 juin 2022, cette rémunération s'est élevée à 41 378 euros.

Rémunération variable

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

Aucun versement n'est intervenu entre le 21 décembre 2021 et le 30 juin 2022.

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.

Aucun versement n'est intervenu entre le 21 décembre 2021 et le 30 juin 2022.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

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

Autres éléments de rémunération

Aucune rémunération exceptionnelle/Aucune attribution de stock-options et/ou d'actions de performance/Aucune indemnité de cessation de fonctions/Aucun régime de retraite supplémentaire/Aucun avantage en nature n'a été perçu entre le 21 décembre 2021 et le 30 juin 2022.

2.8.4 Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration (11e résolution)

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

Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2021/22

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

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

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

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

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

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

Au titre de l'exercice 2021/22, le montant global de la rémunération versée aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 1 012 500 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 1 250 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

Au titre de l'exercice 2022/23, aucune modification ne sera effectuée par rapport au montant et aux modalités de répartition de l'enveloppe appliqués au titre de l'exercice 2021/22.

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*.

2.8.5 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 2021/22, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à l'évolution du titre Pernod Ricard, et a décidé, au cours de sa réunion du 10 novembre 2021, de ne plus recourir au mécanisme de *stock-options* et de mettre en œuvre un plan d'attribution composé d'actions de performance pour les cadres occupant des postes de direction ainsi qu'un plan d'actions sans condition de performance pour les jeunes managers à potentiel (« Talents ») et l'attraction de nouveaux talents.

Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard avec ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société. Ce sont un peu plus de 750 bénéficiaires qui ont été récompensés, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de Direction, mais également de fidéliser les « Talents » dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

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

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

Condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
ROC (Résultat Opérationnel Courant)	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels du Résultat Opérationnel Courant (**ROC**) du Groupe retraité des effets de périmètre et de change budgétisé, réalisés au cours de trois exercices consécutifs	• moyenne ≤ à 0,95 : 0 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne ≥ à 1 : 100 % des actions
RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)	Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs, (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : • **carbone** : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO_2 directes générées par nos sites afin d'atteindre zéro émissions nettes 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 % 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 5 prochaines années. • **collaborateurs** : objectif d'atteindre la mixité hommes-femmes dans notre Top Management (au moins 40 % de chaque genre) d'ici 2030.	• aucun objectif atteint : 0 % des actions • 1 objectif : 25 % des actions • 2 objectifs atteints : 50 % des actions • 3 objectifs atteints : 75 % des actions • 4 objectifs atteints : 100 % des actions

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

Condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
TSR (Total Shareholder Return)	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (**TSR**) comparée à celle du Panel de 12 pairs* sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan	• en-dessous de la médiane (8e à 13e position) : 0 % des actions • à la médiane (7e position) : 66 % des actions • 6e, 5e, 4e position : 83 % des actions • 3e, 2e ou 1re position : 100 % des actions

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

Pour l'ensemble des bénéficiaires du plan d'intéressement à long-terme, la période d'acquisition des actions est portée à 3 ans.

Attribution d'actions de performance avec condition de performance externe

Le volume d'actions de performance avec condition de performance externe attribué par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2021 aux membres du Comité Exécutif (y compris le Dirigeant Mandataire Social) s'est élevé à 24 215 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

Attribution d'actions de performance avec condition interne

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2021 s'est élevé à 161 283 titres (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire) intégralement soumises à deux conditions de performance interne décrites ci-dessus : l'une relative au résultat opérationnel courant et l'autre à la performance du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Attribution d'actions sans condition de performance

Le volume d'actions sans condition de performance attribué par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2021 s'est élevé à 49 822 titres.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Situation au 30 juin 2022 (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	128 809	54 255	21 153	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques (2)	96 068	32 183	46 797	23 483	6 286	0
dont celles de M. Alexandre Ricard	7 038	5 338	8 517	0	0	0
dont celles de M. César Giron	2 550	1 368	2 380	0	0	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	53 698	63 570	56 100	86 009	125 578	136 711

N/A : Non applicable.

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

(2) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance. Au cours de l'exercice 2021/22, 17 620 options d'achat d'actions attribuées dans le cadre du plan du 21.11.2018 ont été annulées par application de la condition de performance externe (atteinte représentant 83 % des quantités initialement attribuées).

Au 30 juin 2022, 521 666 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,20 % du capital de la Société. Toutes ces options sont « dans la monnaie » (cours de clôture du titre Pernod Ricard au 30 juin 2022 à 175,3 euros).

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

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-Mandataires Sociaux et options levées par ces derniers au cours de l'exercice 2021/22 (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 2021/22		
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	13 817	111,42	06.11.2015 17.11.2016 09.11.2017

Historique des attributions d'actions de performance – Situation au 30 juin 2022 (Tableau 10 nomenclature AMF)

	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020	LTIP 2021
Numéro de plan	29A, 29C	30A, 30C	31A, 31C	31A, 31C	33A, 33B, 33C
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2015	06.11.2015	08.11.2019	08.11.2019	10.11.2021
Date du Conseil d'Administration	09.11.2017	21.11.2018	08.11.2019	27.11.2020	10.11.2021
Nombre d'actions de performance attribuées	371 511	341 313	269 474	270 838	237 306
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	13 820	14 356	12 566	12 436	16 349
dont à M. Alexandre Ricard	11 820	12 441	10 570	10 358	13 520
dont à M. César Giron	2 000	1 915	1 996	2 078	2 829
Date d'acquisition des actions	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024	12.11.2024
Date de fin de conservation des actions	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024	12.11.2024
Condition de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui sauf plan 33B
Nombre d'actions de performance annulées (1)	187 319	160 214	112 917	15 177	1 947
dont celles de M. Alexandre Ricard	11 820	1 740		-	0
dont celles de M. César Giron	680	651	679	-	0
Nombre d'actions de performance définitivement acquises (2)	184 192	1 089	774	475	0
Nombre d'actions de performance restant à acquérir (3)	0	180 010	155 783	255 186	235 359

Les actions attribuées sont soumises à des conditions de performance (à l'exception des actions attribuées dans le cadre du plan 33B) 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 2021/22, 66 % des actions attribuées dans le cadre du plan de 2018 ont été confirmées suite à l'ajustement exceptionnel sur la condition de performance interne décidé par le Conseil d'Administration (elles restent soumises à la condition de présence jusqu'au 22 novembre 2022). Pour le Dirigeant Mandataire Social, qui n'avait pas bénéficié de l'ajustement exceptionnel et qui avait perdu ses actions de performances du plan de 2017, le plafonnement à 66 % ne s'applique pas et la condition de performance interne constatée s'élève à 96,07 %. Pour les actions à double condition attribuées en 2018 à Monsieur Alexandre Ricard, la condition de performance externe a été confirmée à 83 % des quantités initialement attribuées.

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

(3) Pour les plans 2017, 2018 et 2019, la condition de performance interne a été évaluée en globalité. Pour le plan 2019, la condition de performance externe applicable au Dirigeant Mandataire Social sera évaluée en novembre 2022. Pour les plans 2020 et 2021, la condition de performance interne sera évaluée respectivement à la clôture des exercices 2022/23 et 2023/24.

Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non-Mandataires Sociaux et actions définitivement acquises par ces derniers au cours de l'exercice 2021/22

	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	26 908	118,08 (condition externe) 193,82 (condition interne)	10.11.2021
Actions acquises, durant l'exercice par les dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé	11 377	119,15	09.11.2017

(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

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

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

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 moyennes et médianes des salariés de la Société sont présentées ci-dessous en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Méthode de calcul

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

Ces rémunérations, prises en compte sur une base brute, incluent les éléments suivants : rémunération fixe, rémunération variable annuelle, versement complémentaire au titre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies, épargne salariale et intéressement 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 titres, 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 26.2 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 2017/18	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20	Exercice 2020/21	Exercice 2021/22
Évolution (en %) de la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général [1]	17 %	19 %	5 %	- 33 %	80%
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 8,1 %	- 0,4 %	7,8 %	2,9 %	18,5 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	- 1,4 %	- 1,2 %	4,5 %	2,1 %	18,5 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	33,76	40,17	39,12	25,38	38,60
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 29,8 %	19,0 %	- 2,6 %	- 35,1 %	52,1 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	56,21	67,43	67,68	44,31	67,38
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 34,6 %	20,0 %	0,4 %	- 34,5 %	52 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	NC	- 0,5 %	6,4 %	0,6 %	4,5 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	NC	0,1 %	- 2,9 %	4,2 %	6,1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	54,15	64,49	63,71	42,24	72,87
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	NC	19,1 %	- 1,2 %	- 33,7 %	72,5 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	70,25	83,15	89,86	57,58	97,81
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	NC	18,4 %	8,2 %	- 36,0 %	69,9 %
Performance de la société					
Résultat opérationnel courant	2 358	2 581	2 260	2 423	3 024
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent [2]	6,3 %	8,7 %	- 13,7 %	18,3 %	19,0 %

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 2017/18 : versement du bonus du au titre de l'exercice 2016/17 dont l'atteinte était de 131 % par rapport à celui versé en 2016/17 qui représentait 96 % au titre de l'exercice 2015/16 ;*
- *exercice 2018/19 : augmentation de la rémunération fixe et versement du bonus dû au titre de l'exercice 2017/18 dont l'atteinte était de 161 % ;*
- *exercice 2019/20 : versement du bonus dû au titre de l'exercice 2018/19 dont l'atteinte était de 159 % ;*
- *exercice 2020/21 : impact de la crise du Covid-19 sur la rémunération variable 2019/20 versée au cours de l'exercice ;*
- *exercice 2021/22 : augmentation de la rémunération fixe et versement du bonus dû au titre de l'exercice 2020/21 dont l'atteinte était de 180%.*

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

Rémunération des membres du Comité Exécutif

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

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

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

Les Présidents des filiales directes, membres du Comité Exécutif, bénéficient également d'une rémunération composée d'une partie fixe dont le montant est proportionnel aux responsabilités de chacun, complétée d'une partie variable dont les critères quantitatifs dépendent d'une part des performances financières de l'entité qu'ils dirigent, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité. Les Présidents sont également évalués sur des critères qualitatifs individuels.

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

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

Le montant total des rémunérations fixes allouées aux membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, s'est élevé au titre de l'exercice 2021/22 à 7,9 millions d'euros (par rapport à 7,3 millions d'euros en 2020/21), auquel il convient d'ajouter un montant de rémunération variable (relative à l'exercice 2020/21) perçue de 8,3 millions d'euros (par rapport à 3,1 millions d'euros versés en 2020/21). Cette variation significative sur la rémunération variable entre les deux exercices est due à l'impact négatif qu'avait eu la crise sanitaire sur les résultats financiers du Groupe, *i.e.* la part quantitative des rémunérations variables, et qui avait fortement réduit les montants versés sur l'exercice 2020/21 (relatifs à l'exercice 2019/20). Le montant versé durant cet exercice est similaire à celui de l'année N-2 (7,1 millions d'euros) et marque un retour à une situation normale.

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 3,7 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2022 (par rapport à 1,7 million d'euros au 30 juin 2021). Cette variation significative entre les deux exercices est due au fait que la part de la rémunération variable a été plus importante sur l'exercice, et également à la réévaluation du taux de cotisation de la retraite de certains membres du Comité Exécutif.

2.8.6 État récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2021/22 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	Option d'achat	Exercice de *stock-options*	16.11.2021	126,53	2 091 920
M. César Giron	Administrateur	Actions	Acquisition	10.11.2021	0,00	0
		Option d'achat	Exercice de *stock-options*	03.01.2022	105,81	706 493
		Actions	Cession	03.01.2022	210,2264	1 403 682
Mme Virginie Fauvel	Administratrice	Actions	Acquisition	30.11.2021	197,57	42 082
Mme Namita Shah	Administratrice	Actions	Acquisition	23.11.2021	210,10	10 505
Mme Kory Sorenson	Administratrice	Actions	Cession	31.03.2022	222,00	210 900
		Actions	Acquisition	31.03.2022	200,6593	190 626
Société Paul Ricard	Administrateur	Actions	Acquisition	01.07.2021	187,0941	4 999 903
		Actions	Acquisition	14.09.2021	189,1461	5 980 043
		Actions	Acquisition	14.09.2021	188,6785	978 298
		Actions	Acquisition	14.09.2021	188,4136	577 299
		Actions	Acquisition	14.09.2021	188,6509	403 713
		Cession d'options de vente d'actions	Cession d'options de vente d'actions	10.05.2022	4,02	499 810,62
Le Delos Invest II SA personne morale liée à Société Paul Ricard, Administrateur	Administrateur	Actions	Acquisition	10.11.2021	209,353	259 597 720,00
		Instrument financier à terme ayant pour sous-jacent des actions	Conclusion d'un instrument financier à terme	10.11.2021	0,00	0,00
		Actions	Nantissement d'actions	10.11.2021	0,00	0,00

2.8.7 Participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société (situation au 30 juin 2022)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30 juin 2022	Pourcentage du capital au 30 juin 2022	Nombre de droits de vote au 30 juin 2022	Pourcentage des droits de vote au 30 juin 2022
Dirigeants Mandataires Sociaux				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	175 099	0,07%	182 825	0,06 %
Administrateurs				
M. Wolfgang Colberg	1 076	N.S.	2 152	N.S.
M. César Giron	6 085	N.S.	6 085	N.S.
Société Paul Ricard représentée par Mme Patricia Ricard Giron (1)	35 939 659	13,93%	62 413 765	20,09 %
Mme Veronica Vargas	9 820	N.S.	9 820	N.S.
Administrateurs indépendants				
Mme Patricia Barbizet (Administratrice Référente)	3 160	N.S.	3 160	N.S.
Mme Virginie Fauvel	263	N.S.	263	N.S.
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Mme Anne Lange	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Philippe Peticolin	310	N.S.	310	N.S.
Mme. Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Administrateur représentant les salariés (2)				
Mme Maria Jesus Carrasco Lopez	-	N.S.	-	N.S.
M. Brice Thommen	-	N.S.	-	N.S.

N.S. : Non Significatif.

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

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

2.9 Autorisations et délégations financières

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par les Assemblées Générales du 8 novembre 2019 et du 10 novembre 2021 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2021/22 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 8 novembre 2019 et du 10 novembre 2021 pour une durée de 18 mois, de 26 mois ou de 38 mois. Ces autorisations arriveront à échéance le 7 janvier 2023, le 9 mai 2023, le 9 janvier 2024 ou le 9 janvier 2025.

2.9.1 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 30.06.2022	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (15e résolution de l'AG du 10.11.2021)	12 milliards d'euros*	134 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 16e, 17e, 18e, 19e, 20e et 21e, résolutions de l'AG du 10.11.2021 s'impute sur le plafond global de 134 millions d'euros fixé dans cette 15e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 16e résolution de l'AG du 10.11.2021 s'impute sur le plafond de 12 milliards d'euros fixé dans cette 15e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (17e 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 (16e résolution de l'AG du 10.11.2021)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation des émissions d'actions et des titres de créance donnant accès au capital sur les plafonds correspondants de la 15e résolution de l'AG du 10.11.2021. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 17e, 18e, 19e, 20e, 24e et 25e résolutions s'imputera sur le plafond de 41 millions d'euros fixé dans cette 16e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (17e 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*) (18e résolution de l'AG du 10.11.2021)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 15e et 16e résolutions de l'AG du 10.11.2021 fixés en matière d'augmentation de capital. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (17e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (19e résolution de l'AG du 10.11.2021)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 15e et 16e résolutions de l'AG du 10.11.2021, fixés en matière d'augmentation de capital.

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 30.06.2022	Caractéristiques
Actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société en cas d'offre publique initiée par la Société (20e résolution de l'AG du 10.11.2021)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 15e et 16e résolutions de l'AG du 10.11.2021, fixés en matière d'augmentation de capital.
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (21e résolution de l'AG du 10.11.2021)	N/A	134 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 15e résolution de l'AG du 10.11.2021, fixé en matière d'augmentation de capital.

* *Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société susceptibles de donner accès à des actions ordinaires.*

N/A : Non applicable.

2.9.2 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 30.06.2022	Caractéristiques
Stock-options	AG du 08.11.2019 (21e)	38 mois	07.01.2023	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	136 711 (0,05 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,21 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %).
Actions de performance	AG du 10.11.2021 (22e)	38 mois	09.01.2025	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	187 484 (0,07 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,08 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %).
Attribution d'actions gratuites à certains salariés du Groupe	AG du 10.11.2021 (23e)	38 mois	09.01.2025	0,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	49 822 (0,01 % du capital)	Plafond de 0,5 % du capital.
Actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription	AG du 10.11.2021 (24e)	26 mois	09.01.2024	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 25e résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2021	Néant	Imputation sur les plafonds des 15e et 16e résolutions de l'Assemblée Générale du 10.11.2021 fixés en matière d'augmentation de capital.

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 30.06.2022	Caractéristiques
Actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription	AG du 10.11.2021 (25e)	18 mois	09.05.2023	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 24e résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2021	Néant	Imputation sur les plafonds des 15e et 16e résolutions de l'Assemblée Générale du 10.11.2021 fixés en matière d'augmentation de capital.

2.9.3 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 30.06.2022	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 10.11.2021 (12e)	18 mois	09.05.2023	10 %du capital social	(1)	Prix maximum d'achat : 280 €
Annulation des actions autodétenues	AG du 10.11.2021 (14e)	26 mois	09.01.2024	10 % du capital social	Néant	N/A

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2021/22 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure ci-après dans la sous-partie 2.10 « Programme de rachat d'actions ».

N/A : Non applicable.

2.10 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 2021/22 (1er juillet 2021 au 30 juin 2022)

Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019, 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 260 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 Mixte du 27 novembre 2020 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 270 euros par action. Cette autorisation a privé d'effet, à compter du 27 novembre 2020, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019.

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 & Cie Banque, avec effet au 1er juin 2012, a été renouvelé le 1er juin 2021 pour une durée d'un an. Les moyens initialement affectés au compte de liquidité sont de 5 000 000 euros.

L'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 9 mai 2023. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 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 Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022 ».

Situation au 30.06.2022	
% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	0,38 %
Nombre de titres détenus	979 454
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	7 474 237
Valeur nominale	1 518 154
Valeur brute comptable	139 596 701 €
Valeur de marché du portefeuille*	171 698 286 €

* *Sur la base du cours de clôture au 30.06.2022, soit 175,30 euros.*

Tableau de synthèse à la clôture de l'exercice 2021/22

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 2021/22.

	Flux bruts cumulés du 01.07.2021 au 30.06.2022									Positions ouvertes au 30.06.2022			
	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	Trans-ferts [1]	Options d'achat [2]	Achats à terme	Options de vente	Ventes à terme
Nombre de titres	110 668	110 668	4 542 388	88 000	160 000	-	-	-	234 032	325 077	-	-	-
Échéance Maximale	-	-	-	23.10.2024	13.12.2021	-	-	-	-	23.10.2024	-	-	-
Cours Moyen (en euros)	189,31	189,40	190,96	-	-	-	-	-	131,36	-	-	-	-
Prix moyen exercice (en euros)	-	-	-	212	137,78	-	-	-	-	172,77	-	-	-
Montant (en euros)	20 950 852,00	20 960 502,35	867 414 412	18 656 000,00	22 044 800,00	-	-	-	30 742 103	56 163 553,29	-	-	-

(1) *Il s'agit des transferts d'actions détenues en autodétention.*
(2) *Call américain.*

Au titre du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, mis en œuvre par le Conseil d'Administration, 3 929 205 titres ont été rachetés au cours moyen pondéré de 189,91 euros. Ces titres ont été annulés.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2021, le Conseil d'Administration du 10 novembre 2021 a mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance. Dans ce cadre, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 88 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (*calls* américains) à trois ans. La Société a également acheté 88 000 titres au cours de 212,90 euros ainsi que 160 000 titres via l'exercice d'options de *calls* américains. Les 160 000 actions Pernod Ricard SA résultant de l'exercice des *calls* américains, qui constituent la couverture des différents plans, ont été cédées hors marché à un prestataire de services d'investissement au prix moyen de 137,78 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 88 000 *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.

Par ailleurs, 512 183 titres ont été acquis en Bourse et affectés à la couverture d'un Plan d'Actionnariat Salarié.

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 183 600 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 9 novembre 2017 (au terme de la période d'acquisition de quatre ans), pour 48 932 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions ainsi que pour 1 500 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 110 668 actions pour un montant global de 20 950 852 euros ; et
- vendu 110 668 actions pour un montant global de 20 960 502,35 euros.

Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2022

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 Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022

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

L'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 9 mai 2023, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 (12e résolution – *cf*. Partie 8 « Assemblée Générale Ordinire 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 320 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 2022 à 979 454 (soit 0,38 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 24 815 281 actions (soit 9,62 % 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 12e résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 10 novembre 2022. 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 positive 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. 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 Mixte du 10 novembre 2021 dans sa 14e résolution valable jusqu'au 9 janvier 2024 ; 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 qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

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 autorisés ou qui viendraient à être autorisés par la réglementation en vigueur. Ces moyens incluent notamment les opérations de gré à gré, les cessions de blocs, les ventes à réméré et l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable). La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociation de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

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

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

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

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 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 Mixte du 10 novembre 2021 dans sa 12e résolution.

2.11 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.

2.11.1 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 2022 » 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 2021/22 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2022 » 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 ».

2.11.2 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 « 2.12.3 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 « 2.12.3 Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

2.11.3 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein de la sous-section « 2.5.8 Déclarations des Administrateurs » du présent document d'enregistrement universel et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

2.11.4 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.

2.11.5 Autres éléments

La modification des Statuts [2] 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 « 2.8.2 Politique de rémunération du Président-Directeur Général », paragraphe « Politique d'engagements différés ».

2.12 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.

2.12.1 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.

2.12.2 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.

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

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.

En outre, au regard du contexte encore incertain de l'évolution de l'épidémie de coronavirus (Covid-19), Pernod Ricard pourrait être conduite à modifier les modalités de participation à l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022.

Vous êtes donc invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale sur le site Internet de Pernod Ricard qui précisera les modalités définitives de participation à cette Assemblée Générale en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux.

2.12.3 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.

2.12.4 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.

2.13 Les structures de Direction

2.13.1 La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée, au 1er juillet 2022, par le Bureau Exécutif, dont fait partie le Président-Directeur Général. C'est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe.

Composition du Bureau Exécutif au 1er juillet 2022 :

- **Alexandre Ricard, Président-Directeur Général**, Mandataire Social ;
- **Hélène de Tissot**, Directrice Finance, IT et Opérations ;
- **Anne-Marie Poliquin**, Directrice Juridique et de la Conformité ;
- **Christian Porta**, Directeur Général Adjoint, *Global Business Development* ;
- **Cédric Ramat**, EVP Ressources Humaines Groupe ;
- **Conor McQuaid**, EVP Communication Corporate, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Affaires Publiques[1].

Le Bureau Exécutif prépare, examine et valide toutes décisions concernant la marche du Groupe et soumet ces dernières au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Il organise les travaux du Comité Exécutif.

En outre, la Direction de la Communication Groupe, la Direction des Affaires Publiques, ainsi que la Direction de l'Audit interne sont rattachées au Président-Directeur Général.

Le Bureau Exécutif se réunit de manière hebdomadaire.

2.13.2 Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'instance de Direction du Groupe réunissant le Bureau Exécutif et les Présidents des filiales directes.

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

À ce titre, le Comité Exécutif :

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

Il se réunit entre huit et 11 fois par an.

Composition du Comité Exécutif au 1er juillet 2022 :

- le Bureau Exécutif ;
- les Président(e)s des Sociétés de Marques :
  - Chivas Brothers, Jean-Étienne Gourgues, Président-Directeur Général,
  - Martell Mumm Perrier-Jouët, César Giron, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Winemakers, Bryan Fry, Président-Directeur Général,
  - Irish Distillers Group, Nodjame Fouad [2], Président-Directeur Général,
  - The Absolut Company, Stéphanie Durroux, Présidente-Directrice Générale ;
- les Président(e)s des Sociétés de Marchés :
  - Pernod Ricard North America, Ann Mukherjee, Présidente-Directrice Générale,
  - Pernod Ricard Asia, Philippe Guettat, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America, Gilles Bogaert, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Global Travel Retail, Mohit Lal, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard France, Philippe Coutin, Président.

(1) Monsieur Conor McQuaid, précédemment Président-Directeur Général de Irish Distillers Group, a été nommé membre du Bureau Exécutif au 1er juillet 2022.
(2) Madame Nodjame Fouad, précédemment Présidente de Pernod Ricard Japan, a été nommée Présidente-Directrice Générale de Irish Distillers au 1er juillet 2022, en lieu et place de M. Conor McQuaid.

2.13.3 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management

Cette politique est basée sur des processus fiables et cohérents d'identification et de gestion globale des Talents ainsi que des plans de relève pour les postes clés centrés sur la performance et le potentiel, pour lesquels beaucoup d'efforts ont été faits ces dernières années pour assurer la qualité et l'objectivité de l'évaluation. Cela a permis d'aboutir à la mise en place il y a trois ans du processus d'évaluation et de calibration *Let's Talk Talent* outillé par la plateforme « Workday », déployée au niveau mondial, ce qui permet d'assurer la plus grande cohérence possible dans l'évaluation de la performance, le développement personnel et l'avancement de carrière de tous nos employés.

Par ailleurs, à la suite de l'initiative globale de *Better Balance* menée de 2017 à 2019 sur les deux dimensions principales des enjeux de diversité du Groupe (genre et nationalité), la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines ont été encouragées à identifier des actions spécifiques à leurs enjeux propres de diversité sur au moins ces deux dimensions et d'en faire des objectifs pour les membres des comités de direction des filiales. De plus, des objectifs ont été définis pour les instances dirigeantes du Groupe, identifiées comme le « Top 500[1] » des collaborateurs, et un ensemble d'actions engagées concourent à la réalisation de ces objectifs[2].

En effet, le Conseil d'Administration de Pernod Ricard, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a établi en 2019 des objectifs engageants dans sa feuille de route RSE relatifs à la diversité au sein des instances dirigeantes : d'ici 2030, les instances dirigeantes du Groupe devront compter une répartition femmes/hommes a minima de 40 %. Par ailleurs, Pernod Ricard estime qu'une répartition femmes/hommes de 30 % au sein des instances dirigeantes sera atteinte à horizon 2025.

Toutes les initiatives entreprises par Pernod Ricard en faveur de la diversité permettent de rendre plus équitables tous les processus qui conduisent à la sélection des candidats et leur affectation jusqu'aux postes de responsabilité les plus élevés dans l'entreprise et ont produit les résultats suivants sur la période récente :

- pour le Comité Exécutif, la part des femmes est passée de 7 % à 31,25 % entre 2015 et 2022 ; et
- sur le « Top 500 », entre 2015 et 2022, cette part est passée de 19 % à 35 %.

Cette politique de diversité et les résultats obtenus sont présentés chaque année au Conseil d'Administration par la Direction Générale.

(1) Le « Top 500 » comprenait 457 salariés en 2015, et 484 en juin 2021 et 498 en juin 2022. Il comprend 49 nationalités différentes.
(2) À noter que la politique de diversité au sein des instances dirigeantes est détaillée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.2.2.

partie

3.

Sustainability & Responsibility

3.1 Pernod Ricard préserve pour partager 102

3.1.1 Une stratégie bâtie sur une vision : « Créateurs de convivialité » 102

3.1.2 Une structure de gouvernance robuste 103

3.2 Principaux risques et opportunités en matière de développement durable 104

3.2.1 Présentation de la méthodologie 104

3.2.2 Les risques et opportunités clés 104

3.3 Les quatre piliers de la feuille de route « Préserver pour Partager » 108

3.3.1 Préserver les terroirs du Groupe 108

3.3.2 Valoriser l'humain 113

3.3.3. Agir circulaire 124

3.3.4 Être responsable 137

3.4 Éthique et conformité 143

3.4.1 Les pratiques éthiques du Groupe 143

3.4.2 Présentation et mise en œuvre du Devoir de vigilance 147

3.4.3 Taxonomie UE 155

3.5 Tableau de concordance pour les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU 157

3.6 Note méthodologique et vérification par des tiers 158

3.6.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier 158

3.6.2 Rapport du Commissaire aux Comptes 162

3.1 Pernod Ricard préserve pour partager

3.1.1 Une stratégie bâtie sur une vision : « Créateurs de convivialité »

3.1.1.1 Une feuille de route totalement intégrée aux activités du Groupe

Le développement durable et la responsabilité (S&R – Sustainability & Responsability) sont ancrés dans l'histoire de Pernod Ricard. Son fondateur, Paul Ricard, était un philanthrope de la première heure, à l'initiative de la création de l'Institut océanographique Paul Ricard en 1966 en réponse aux premières pollutions industrielles en mer Méditerranée. Cet engagement se poursuit aujourd'hui avec la feuille de route S&R 2030 du Groupe, « Préserver pour partager » lancée en 2019.

Construite autour de quatre piliers – Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire et Être responsable – la feuille de route S&R couvre toutes les activités du Groupe, du terroir au comptoir. L'ambition S&R de Pernod Ricard est au cœur de la mission de l'entreprise qui consiste à « cultiver la magie des relations humaines en préservant pour mieux partager ».

Cette ambition est pour Pernod Ricard un moteur essentiel de performance et un levier pour accélérer sa transformation, en encourageant l'innovation, donnant du sens à ses marques, attirant les talents et en concrétisant sa vision d'un monde plus convivial.

GOOD TIMES FROM A GOOD PLACE

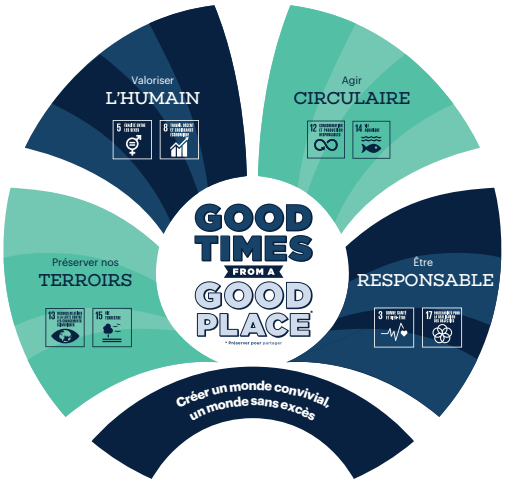
Manifeste de Pernod Ricard

Nous sommes des « **Créateurs de convivialité** » : fidèles à nos valeurs fondatrices, nous jouons un rôle de rassembleur en invitant au partage d'expériences authentiques et à de nouvelles amitiés chaque jour grâce à notre portefeuille unique de marques Premium de vins et spiritueux.

Nous sommes des hôtes passionnés... une famille exceptionnelle de collaborateurs engagés à lutter contre l'abus d'alcool, soucieux de promouvoir le bien-vivre ensemble et de créer des moments de partage privilégiés aujourd'hui et pour les générations à venir.

Nous sommes des invités respectueux... qui prennent soin et s'efforcent de protéger et de préserver les terroirs et les environnements dans lesquels nous vivons. Nous travaillons en partenariat avec les agriculteurs locaux et respectons les communautés locales pour le bien de notre planète, de nos consommateurs et de nos entreprises.

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



3.1.1.2 Répondre à toutes les attentes des parties prenantes, du terroir au comptoir

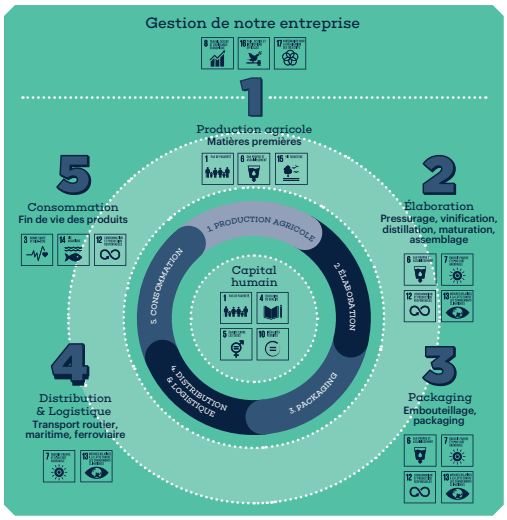
La feuille de route S&R 2030 de Pernod Ricard aborde les risques matériels pour son activité, de même que les préoccupations des consommateurs, tout en s'appuyant sur les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. La feuille de route repose sur quatre piliers :

- préserver les terroirs ;
- valoriser l'humain ;
- agir circulaire ;
- être responsable.

Entre 2018 et 2021, le Pacte mondial des Nations Unies a reconnu le groupe Pernod Ricard comme entreprise LEAD en raison de sa contribution aux ODD.

Chaque pilier détermine des engagements ambitieux à l'horizon 2030 en adéquation avec les ODD, et fixant des étapes intermédiaires clés en 2022 et 2025. La stratégie contribue principalement à soutenir huit ODD mais en aborde 14 dans l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe.

La feuille de route S&R est le fruit d'un long processus cumulant des entretiens et consultations de plus de 300 parties prenantes internes et externes à l'échelle internationale, ainsi que d'experts. Plus de 20 ateliers ont été organisés avec des représentants de Sociétés de Marques, de Sociétés de Marchés, des Régions, du Siège et du Top Management.



Le Groupe suit de près ses engagements, ses objectifs et ses indicateurs clés de performance (ICP). Il revoit, remet en question et adapte sa stratégie et sa feuille de route en fonction de ses progrès et du contexte environnant. Le Groupe assure ainsi une cohérence à long terme entre ses ambitions grandissantes et leurs impacts, tout en permettant un suivi plus efficace et adapté aux attentes des différentes parties prenantes.

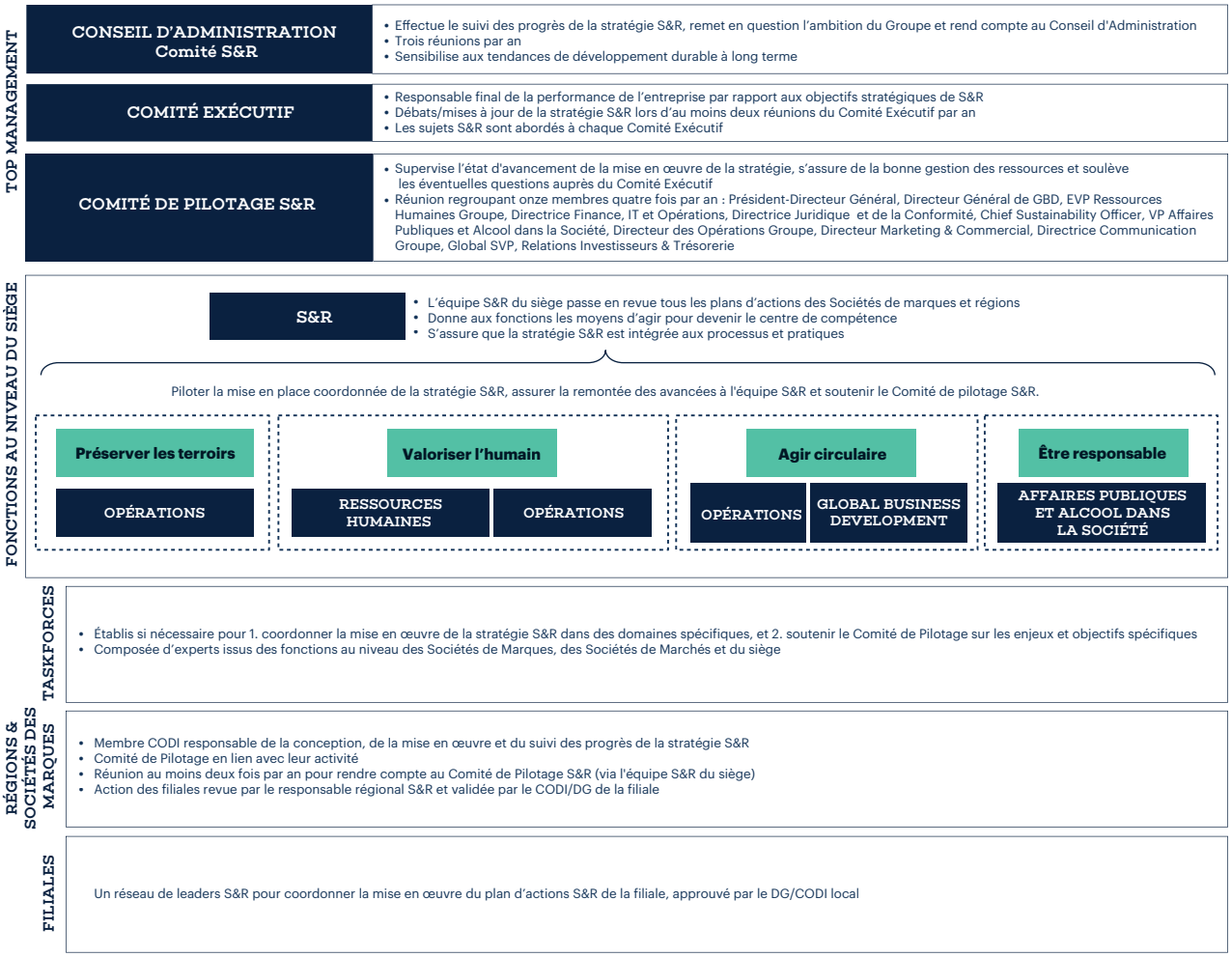
Pour suivre l'avancement des objectifs fixés dans sa feuille de route S&R, Pernod Ricard utilise un système de feux tricolores. Cela permet d'identifier visuellement les progrès réalisés sur l'ensemble des ICP S&R :

Atteint	ICP/L'engagement a été **atteint** par le Groupe grâce à des plans d'action efficaces des filiales, répondant à tous les critères nécessaires définis dans les directives Groupe.
Conforme au plan	ICP/L'engagement **n'est pas encore atteint, mais de grands progrès ont été réalisés et des plans d'action ont été définis**, permettant de prévoir raisonnablement l'atteinte de l'ICP/l'engagement dans les délais requis.
En cours	ICP/L'engagement **n'est pas encore atteint, pas de progrès réalisé ou absence de plan d'action clair défini, mais à l'étude** (avec une gouvernance dédiée, des ressources, les prochaines étapes...). Il peut également arriver que les actions sur un ICP/engagement soient reportées en raison d'événements imprévus (par exemple, une crise telle que le Covid-19).

3.1.2 Une structure de gouvernance robuste

Pour s'assurer que la feuille de route S&R est pleinement mise en œuvre à travers le Groupe, une structure de gouvernance robuste a été établie. Elle identifie des responsabilités spécifiques et des lignes de rapport claires à tous les niveaux, des filiales au Comité S&R du Conseil d'Administration.

À partir du 1er juillet 2022, Monsieur Conor McQuaid a été nommé membre du Bureau Exécutif en tant que Vice-Président Exécutif Communication Corporate, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Affaires Publiques. Ce nouveau poste aura un rôle stratégique d'encadrement et de rapprochement de ces trois fonctions. Il siégera au Comité Exécutif et au Comité de pilotage S&R.



3.2 Principaux risques et opportunités en matière de développement durable

Conformément à la directive 2014/95/UE sur le *reporting* extra-financier transposée en droit français[1], Pernod Ricard publie une « Déclaration de Performance Extra-Financière » (DPEF). Cette déclaration impose au Groupe de faire état de son modèle économique et des principaux risques extra-financiers auxquels il est exposé. Il s'agit notamment des risques liés à l'environnement, au social, à la société, aux droits de l'homme, à l'évasion fiscale[2] et aux questions de corruption.

Pour plus d'informations sur le modèle économique de Pernod Ricard, consulter la Partie 1 « Extraits du rapport annuel intégré ».

Pour plus d'informations sur les principaux risques extra-financiers, voir les sous-sections 3.2.1 et 3.2.2 ci-après.

3.2.1 Présentation de la méthodologie

Actualisée au cours de l'exercice 2020/21, la cartographie des risques du Groupe présente et classe les risques en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence sur l'ensemble des activités du Groupe [3]. Certains de ces risques sont spécifiquement liés à la notion de développement durable. Pour s'assurer que ces risques et opportunités sont correctement identifiés et cartographiés, Pernod Ricard utilise la méthodologie suivante :

- tous les trois ans, les risques rencontrés par Pernod Ricard sont :

1. cartographiés par les filiales directes et les fonctions du Siège,
2. puis consolidés au Siège par la Direction de l'Audit Interne du Groupe ;

- la même méthodologie et le même outil de cartographie des risques du Groupe sont utilisés pour l'identification des principaux risques extra-financiers dans le cadre de la DPEF ;
- ces risques liés au développement durable, font l'objet d'une analyse approfondie pilotée par le département S&R via des recherches, une analyse concurrentielle comparative et un dialogue avec les parties prenantes internes et externes [4]. En outre, la dernière mise à jour de la matrice de matérialité du Groupe, date de 2020. D'autres experts clés du Siège, notamment des départements Opérations, Juridique, RH, Affaires publiques et Finance ont également été impliqués pour confirmer les huit principaux risques et opportunités ;
- les risques et opportunités RSE identifiés ont ensuite été recoupés avec la cartographie des risques du Groupe pour l'année 2021 afin de les confirmer, et garantir la cohérence avec les risques majeurs du Groupe figurant dans la Partie 4 ;
- les huit risques et opportunités extra-financiers qui en résultent ont ensuite été présentés et validés par le Comité de pilotage S&R et le Comité S&R du Conseil d'Administration.

3.2.2 Les risques et opportunités clés

Comme toute entreprise, Pernod Ricard peut être exposé à des risques externes ou internes tout comme bénéficier d'opportunités potentielles. Il est donc essentiel d'identifier ces risques et opportunités potentiels et de s'assurer du déploiement de plans d'action et/ou d'atténuation adéquats.

Les définitions des huit principaux risques et opportunités figurent dans le tableau ci-après. Les objectifs, politiques, procédures de diligence raisonnable et indicateurs clés de performance sont présentés en détail dans les sections 3.3 « Les quatre piliers de la feuille de route "Préserver pour partager" » et 3.4 « Éthique et conformité ». Dans un souci de transparence, d'autres indicateurs sont présentés parallèlement aux politiques, en fonction des problématiques abordées.

Compte tenu de la nature des activités de Pernod Ricard, le Groupe ne considère pas « l'évasion fiscale »[5] comme un risque extra-financier majeur. Il n'a donc pas été jugé nécessaire de l'aborder dans cette DPEF. L'évasion fiscale est abordée dans la sous-section 3.4.1.5 « Politique fiscale ».

(1) Article R. 225-105 du Code de commerce.
(2) En application de la loi n° 2018-898 relative à la lutte contre la fraude.
(3) Les principaux risques du Groupe et leur processus d'identification sont abordés dans la Partie 4 de ce document.
(4) Voir la sous-section 3.1.1.2 « Répondre à toutes les attentes des parties prenantes, du terroir au comptoir ».
(5) Telle que visée à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Risque/ opportunité	Sous-risque/ opportunité	Définition	Sections de la Partie 3
Chaînes d'approvisionnement responsables	**Chaînes d'approvisionnement responsables**	**Risques :** les chaînes d'approvisionnement de l'industrie des boissons sont variées et fragmentées en raison de la multiplicité et de la diversité des acteurs, de l'agriculture jusqu'au merchandising. Pernod Ricard peut être légalement impliqué avec de fournisseurs dont les pratiques ne respectent pas : • les droits de l'homme (travail des enfants, travail forcé/servile, santé et sécurité, etc.) ; • les normes environnementales (émissions de CO_2, émissions toxiques, etc.) ; ou • la conformité et les réglementations commerciales (corruption, fraude…). Ces risques pourraient porter atteinte à sa réputation, entraîner des pertes financières et engager sa responsabilité légale.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.4 Droits humains 3.3.2.5 Chaîne d'approvisionnement responsable
	Chaîne d'approvisionnement agricole durable	**Risques :** les pratiques agricoles au sein de la chaîne d'approvisionnement de Pernod Ricard peuvent avoir différents effets négatifs sur : • l'environnement (dégradation des sols, réduction de la qualité et accessibilité de l'eau, émissions de CO_2, perte de biodiversité et déforestation) ; et • les droits humains des agriculteurs ou des communautés locales (rémunération des agriculteurs, santé et sécurité, travail des enfants ou travail forcé, accaparement des terres). Ces risques pourraient également porter atteinte à sa réputation et engager sa responsabilité légale. De plus, le changement climatique peut altérer la qualité des cultures et des zones de production, entraînant : • une hausse des prix ; • voire l'incapacité à s'approvisionner dans une région spécifique ou à produire une marque spécifique.	***3.3.1 Préserver les terroirs du Groupe*** 3.3.1.1 Soutenir les communautés pour régénérer les écosystèmes et lutter contre le changement climatique 3.3.1.3 Un parcours agile et ambitieux pour régénérer les terroirs 3.3.1.4 Programmes impactants sur l'agriculture régénérative et la préservation de la biodiversité
Conformité et éthique des affaires	**Corruption et pratiques anticoncurrentielles**	**Risques :** compte tenu de la dimension internationale de ses activités, Pernod Ricard peut être exposé à des enjeux de conformité liés aux lois et autres réglementations anticorruption. Cette exposition peut intervenir dans le cadre de ses propres activités ou par l'intermédiaire de sa chaîne d'approvisionnement. Elle pourrait nuire à sa réputation et conduire à des sanctions pénales.	***3.4 Éthique et conformité*** 3.4.1.3 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles 3.4.1.4 Transparence et intégrité des stratégies et des pratiques d'influence
	Confidentialité des données	**Risques :** au vu de la transformation digitale de ses activités et du nombre croissant de réglementations, Pernod Ricard peut être confronté à des problèmes de conformité liés à la réglementation sur la protection des données [1] et ne pas réussir à protéger les données à caractère personnel de ses consommateurs. Ces problèmes de conformité pourraient porter atteinte à sa réputation et entraîner des sanctions financières.	***3.4 Éthique et conformité*** 3.4.1.2 Protection des données à caractère personnel

Risque/ opportunité	Sous-risque/ opportunité	Définition	Sections de la Partie 3
Développement et sécurité du personnel	**Gestion des Talents**	**Risques :** Pernod Ricard pourrait avoir des difficultés à attirer et conserver les talents dont il a besoin en raison de : • la concurrence sur le marché en matière de recherche de talents ; • l'évolution des aspirations des nouvelles générations ; • des nouvelles perspectives d'emploi mondiales liées à la pandémie ; • de l'avenir du travail qui peut nécessiter un nouvel ensemble de compétences ou contribuer à raréfier les compétences dans des domaines spécifiques. Ces difficultés peuvent avoir des conséquences négatives sur la réputation, les opérations et la performance financière du Groupe.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.1 Gestion des talents
	Diversité & inclusion	**Opportunités :** la diversité et l'inclusion sont une priorité stratégique pour Pernod Ricard. L'objectif est de disposer d'équipes dirigeantes et d'effectifs qui reflètent la diversité de ses consommateurs à l'échelle mondiale. Pour y parvenir, il est nécessaire de : • promouvoir une culture organisationnelle inclusive ; • créer un environnement d'équité, d'engagement et de responsabilisation qui facilite l'implication de chacun dans sa stratégie d'entreprise.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.2 Diversité et inclusion
	Conditions de travail et Santé et sécurité au travail	**Risques :** les collaborateurs et prestataires de Pernod Ricard intervenant sur les sites de production peuvent s'exposer à des blessures professionnelles [(2)], à une éventuelle incapacité permanente ou à un décès, en raison des processus industriels, d'accidents industriels majeurs ou de catastrophes naturelles. De plus, malgré des mesures sanitaires strictes, les employés peuvent avoir été exposés au Covid-19. Les confinements répétés et les mesures de télétravail ont pu perturber le lien social et l'équilibre vie privée/vie professionnelle des employés. Le Groupe pourrait également subir une atteinte à sa réputation et des difficultés opérationnelles.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.3 Engagement et culture des équipes, conditions de travail et santé et sécurité 3.3.2.4 Droits humains
Risques physiques liés au changement climatique et aux catastrophes naturelles	**Sites de production de Pernod Ricard**	**Risques :** des phénomènes météorologiques violents ou des catastrophes naturelles pourraient endommager les biens matériels des sites de production. De plus, l'augmentation des températures et le changement des saisons pourraient modifier les procédés industriels et la disponibilité des ingrédients. Pernod Ricard pourrait tarder à réagir face à un tel changement climatique et ne pas adapter sa chaîne d'approvisionnement, entraînant des pertes financières et des perturbations opérationnelles.	***3.3.1 Préserver les terroirs du Groupe*** 3.3.1.1 Soutenir les communautés pour régénérer les écosystèmes et lutter contre le changement climatique 3.3.1.4 Programmes impactants sur l'agriculture régénérative et la préservation de la biodiversité
	Fournisseurs de Pernod Ricard	**Risques :** ces phénomènes pourraient également endommager les biens matériels des fournisseurs et modifier la qualité, la quantité et l'emplacement géographique des matières premières agricoles, entraînant des perturbations opérationnelles.	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.2 Changement climatique : réduction et adaptation

Risque/ opportunité	Sous-risque/ opportunité	Définition	Sections de la Partie 3
Impacts environnementaux liés aux opérations	**Émissions de CO_2 et de GES** **Gestion de l'eau** **Gestion des déchets**	**Risques :** en raison de la nature industrielle de ses activités et de l'évolution rapide de la réglementation environnementale, Pernod Ricard pourrait ne pas être totalement en conformité avec les nouvelles réglementations et ne pas répondre aux attentes des parties prenantes. Cela pourrait porter atteinte à sa réputation. Par ailleurs, les distilleries émettent du CO_2 par l'énergie qu'elles consomment. Pernod Ricard pourrait être impacté par l'approvisionnement et la volatilité des prix de l'énergie. Par ailleurs, la plupart des activités fortement consommatrices en eau peuvent avoir un impact sur la disponibilité de l'eau, entraîner des perturbations opérationnelles et des pertes financières. C'est notamment le cas lorsqu'elles se trouvent dans des zones de stress hydrique. **Opportunités :** en réduisant la consommation d'énergie et les émissions de CO_2 associées et en instaurant une stratégie de réduction et de compensation de ses émissions carbone résiduelles, Pernod Ricard peut réduire ses coûts d'exploitation et anticiper la réglementation carbone dans un marché volatil. En mettant en œuvre une vision circulaire vertueuse, Pernod Ricard pourrait minimiser les déchets à chaque étape de sa chaîne de valeur et contribuer à préserver les ressources naturelles. De plus, grâce à une bonne gestion des déchets, Pernod Ricard pourrait les transformer en nouvelles matières premières potentielles.	***3.3.1 Préserver les terroirs du Groupe*** 3.3.1.1 Soutenir les communautés pour régénérer les écosystèmes et lutter contre le changement climatique 3.3.1.4 Programmes impactants sur l'agriculture régénérative et la préservation de la biodiversité ***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.2 Changement climatique : réduction et adaptation 3.3.3.3 Préserver les ressources en eau 3.3.3.5 Réduire les déchets
Gestion du cycle de vie des emballages	**Développement des emballages et objets publi-promotionnels (POS)**	**Risques :** les emballages et les objets publi-promotionnels comptent parmi les activités les plus émettrices en carbone du Groupe. Elles génèrent par ailleurs de grandes quantités de déchets post-consommation. Des politiques d'emballage durable ou d'innovation inadaptée pourraient limiter la capacité de Pernod Ricard à attirer les clients et les consommateurs. Le manque d'infrastructures de recyclage ou de sensibilisation des consommateurs sur certains marchés pourrait entraver les efforts du Groupe sur la gestion de la fin de vie des emballages localement. Ceci pourrait porter atteinte à sa réputation et entraîner des pertes financières. **Opportunités :** en réduisant les déchets à chaque étape du cycle de vie de ses emballages et en explorant d'autres mécanismes de distribution, Pernod Ricard peut préserver les ressources naturelles et réduire les coûts.	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.2 Changement climatique : réduction et adaptation 3.3.3.4 Emballages et distributions circulaires
Qualité, sécurité alimentaire et conformité des produits		**Risques :** la qualité des produits Pernod Ricard pourrait se dégrader (contamination toxique, altération du goût, intégration de corps étrangers dans les bouteilles, etc.) sans que cela soit détecté. Une telle situation risquerait d'entraîner des risques pour la santé, des atteintes à la réputation, des risques financiers et des rappels de produits.	***3.4. Éthique et conformité*** 3.4.1.1 Qualité, sécurité alimentaire et conformité des produits

Risque/ opportunité	Sous-risque/ opportunité	Définition	Sections de la Partie 3
L'alcool dans la société	**La consommation excessive d'alcool par les consommateurs** **Une réglementation excessive et/ou répressive de l'alcool mise en œuvre par le Gouvernement pour lutter contre la consommation excessive d'alcool**	**Risques :** la réputation de Pernod Ricard pourrait être ternie par la consommation excessive d'alcool des consommateurs. En outre, les activités de Pernod Ricard pourraient subir les conséquences du sentiment anti-alcool de plus en plus présent et des réglementations excessives et/ou punitives [3]. Ceci pourrait induire une baisse des revenus et des bénéfices sans pour autant avoir un impact réel et efficace sur l'abus d'alcool. **Opportunités :** l'ambition de premiumisation de Pernod Ricard conduit à consommer moins, mais mieux. Cela accompagne son ambition de consommation responsable. La dynamique du Groupe en matière de marketing digital permet une publicité ciblée. Elle renforce encore l'autorégulation et évite une exposition accidentelle aux mineurs ou non-buveurs.	***3.3.4 Être responsable*** 3.3.4.1 Initiatives de consommation responsable 3.3.4.2 Campagnes de marques 3.3.4.3 Marketing responsable 3.3.4.4 Ventes responsables 3.3.4.6 Information des consommateurs ***3.4 Éthique et conformité*** 3.4.1.4 Transparence et intégrité des stratégies et des pratiques d'influence

(1) Règlement général sur la protection des données, California Consumer Privacy Act, etc.
(2) Brûlures, traumatismes physiques, chutes, inhalations toxiques, etc.
(3) Restrictions relatives à la commercialisation, au marketing, disponibilité de ses produits, augmentation des charges fiscales.

3.3 Les quatre piliers de la feuille de route « Préserver pour Partager »

3.3.1 Préserver les terroirs du Groupe

Tous les produits de Pernod Ricard tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. Le Groupe s'engage à préserver chaque terroir et sa biodiversité et à répondre aux défis du changement climatique pour garantir des ingrédients de qualité, aujourd'hui et pour les générations à venir.

Le Groupe travaille en étroite collaboration avec ses agriculteurs, ses fournisseurs et les communautés pour développer des pratiques d'agriculture durable et régénérative dans ses terroirs, y compris ses propres vignobles, afin de :

- protéger les écosystèmes, favoriser la biodiversité et le capital naturel (sauvage ou cultivé) en protégeant les habitats et chaînes trophiques ;
- lutter contre le changement climatique, en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre et en explorant les puits de carbone potentiels au sein de ses filières agricoles. Cela passe également par l'adaptation de ses cultures et de ses pratiques agricoles ;
- soutenir les communautés agricoles et les petits exploitants, afin de :
  - développer les pratiques durables,
  - améliorer les moyens de subsistance,
  - accroître l'accès à la santé et à l'éducation,
  - et, plus globalement, responsabiliser les populations locales.

3.3.1.1 Soutenir les communautés pour régénérer les écosystèmes et lutter contre le changement climatique

Objectifs et politiques

Le cœur de métier du Groupe est inextricablement lié au bon fonctionnement des écosystèmes. Toute perturbation de l'un de ses composants (sol, eau, climat, paysage...) a un impact direct sur les équilibres naturels. Pernod Ricard porte donc une attention particulière à chaque élément pour mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre et rétablir les équilibres naturels.

Le Groupe croit en la force d'une approche holistique et systémique de l'agriculture qui appréhende l'ensemble du système agricole, maximise les co-bénéfices et *in fine*, la résilience globale des terroirs sur le long terme. Ses objectifs sont, entre autres, de :

- maximiser les interactions positives entre les écosystèmes agricoles et sauvages ;
- porter une attention particulière à la vie des sols et leur capacité à restaurer les cycles du carbone ;
- réduire la dépendance aux produits agrochimiques ;
- gérer les ressources en eau de manière durable ;
- prendre soin des personnes qui travaillent la terre.

Le Groupe estime que l'agriculture régénérative est l'une des clés de cette démarche. Cette approche holistique vise à enrichir la vie des sols et leur fertilité naturelle, à améliorer la capacité de rétention de l'eau et à protéger et développer la biodiversité.

À long terme, l'agriculture régénérative permettra d'améliorer la vitalité des plantes, de maximiser le stockage du carbone dans le sol, d'assurer une qualité de récolte et de stabiliser les rendements.

Ainsi, le Groupe souhaite sortir progressivement des modèles conventionnels pour réduire la pression exercée sur les ressources[1] et promouvoir des modèles d'agriculture régénératrice. Les terroirs s'en trouveront alors plus résilients face aux effets du changement climatique et les conditions de vie des communautés agricoles s'amélioreront durablement.

Au cours de l'exercice 2020, Pernod Ricard a déployé ses Principes Clés d'Agriculture Durable dans l'ensemble du Groupe. Ce document présente un ensemble de bonnes pratiques pour guider l'ensemble des filiales dans la gestion des paysages, de la biodiversité, de la santé des végétaux et la vie des sols, l'eau, les droits humains et les relations avec les fournisseurs. Il couvre les différents contextes et systèmes agricoles, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

3.3.1.2 Empreinte agricole de Pernod Ricard

Pernod Ricard produit et s'approvisionne en plus de 120 ingrédients d'origine naturelle provenant d'environ 70 pays. Chacun de ces ingrédients est cultivé au sein d'un terroir aux caractéristiques uniques en matière de climat, de type de sols, d'écosystèmes et de savoir-faire propres aux différentes populations et communautés locales.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2021	Évolution au cours de l'exercice 2022	Performance
Feuille de route S&R 2030	100 % des principales matières premières agricoles (*achats annuels*) couvertes par une cartographie des risques d'ici 2022.	• 86 % des matières premières clés agricoles (*achats annuels*) couvertes par la cartographie, les terroirs prioritaires ayant été les premiers concernés par ce processus cette année. • 93 % des terroirs prioritaires avec une cartographie complète des risques explorant huit risques environnementaux et neuf risques sociaux. • Tous les terroirs évalués dans le cadre de la démarche Partner Up, (*voir la sous-section 3.2.2.5 « Chaîne d'approvisionnement responsable »*).	• 98 % des principales matières premières clés agricoles (*achats annuels*) couvertes par la cartographie, les terroirs prioritaires ayant été les premiers concernés par ce processus cette année. • 100 % des terroirs prioritaires avec une cartographie complète des risques explorant huit risques environnementaux et neuf risques sociaux.	Conforme au plan

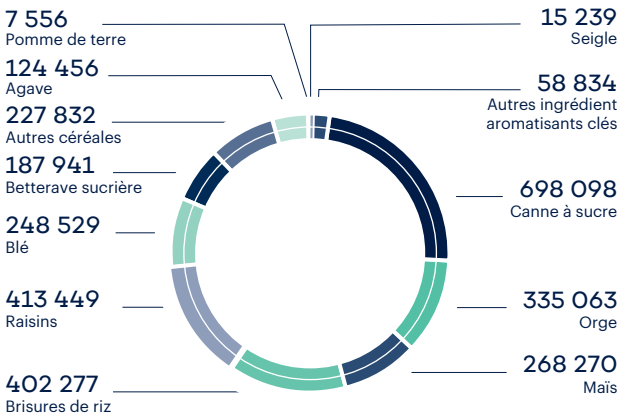
Les ingrédients de Pernod Ricard proviennent de plus de 350 terroirs, et leur empreinte est estimée à 800 000 hectares.

Parmi ces terroirs, certains sont directement exploités par Pernod Ricard :

- 5 634 hectares sont dédiés aux vignobles dans huit terroirs :
  - Nouvelle-Zélande (45 %),
  - Australie (24 %),
  - France (12,5 %) (Cognac et Champagne),
  - Argentine (8,5 %),
  - Espagne (5,6 %),
  - États-Unis (2,5 %),
  - Chine (1,9 %) ;
- 948 hectares sont dédiés à la culture de l'agave au Mexique.

Au total, trois millions de tonnes de matières premières agricoles sont utilisées pour produire les marques iconiques de Pernod Ricard, notamment diverses céréales[2], des raisins, de la canne à sucre, de l'agave, de la betterave sucrière[3] et des ingrédients aromatiques *(Sustainability Accounting Standards – SASB)*[4].

Répartition des matières premières agricoles clés en tonnes *(SASB)*



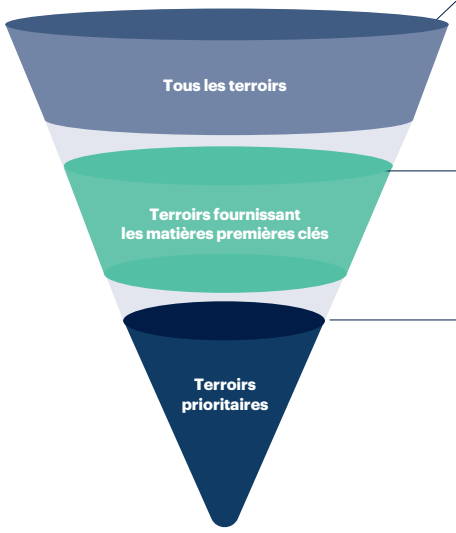
(1) *Par exemple, en mettant en place des pratiques alternatives aux intrants de synthèse.*
(2) *Blé, orge, seigle, maïs, riz, sorgho.*
(3) *Café, noix de coco, fenouil, anis étoile, réglisse, genièvre, coriandre, gentiane et orange.*
(4) *Les informations avec référence SASB sont alignées sur les indicateurs d'activité spécifiques au secteur identifiés dans les normes-cadres.*

Objectifs et politiques

Pour appréhender les risques au sein des chaînes d'approvisionnement agricoles, répondre au devoir de vigilance et concrétiser son ambition de préservation de ses terroirs, le Groupe a mis en place un plan d'action à trois niveaux. Ce plan d'action aide à cartographier les différents terroirs pour obtenir une traçabilité complète, à évaluer les risques sociaux et environnementaux sur ces terroirs et à mettre en place des programmes de développement durable.

Plans d'action et prochaines étapes

Plan d'action en trois niveaux pour la préservation des terroirs



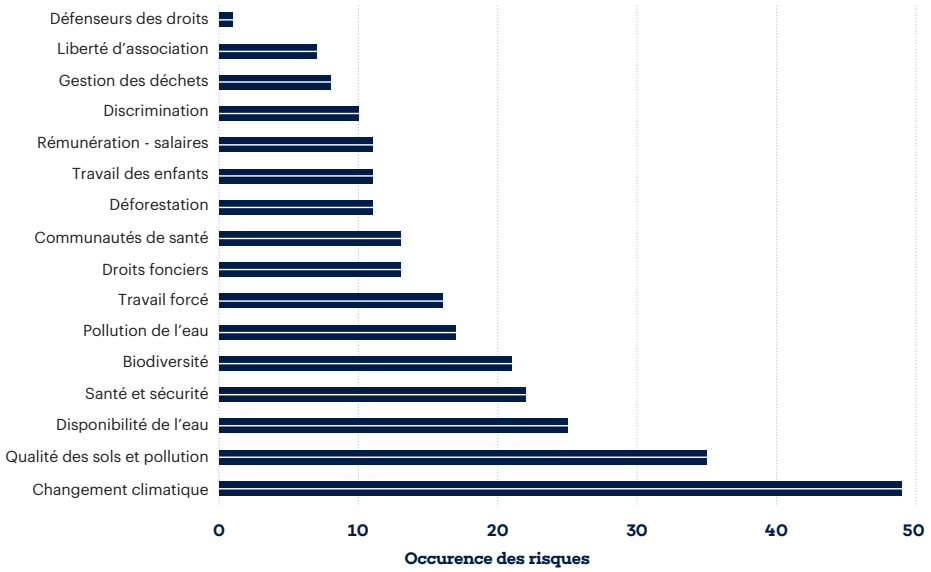
Chiffres	Engagements
+350 terroirs **+120** ingrédients **70** pays	• Traçabilité et transparence avec les fournisseurs • Évaluation des risques via Blue Source au niveau des fournisseurs (tous les fournisseurs de produits humides ne sont pas sur la plateforme Blue Source)
± 150 terroirs **98 %** des dépenses annuelles	• Analyse simplifiée de la cartographie des terroirs sur la matière première et le pays d'origine • Certification par des standards d'agriculture durable • Projet d'atténuation des risques élevés identifiés
± 60 terroirs **92 %** des dépenses annuelles	• Analyse complète de la cartographie des terroirs sur les risques environnementaux et sociaux • Audit des terroirs • Certification par des standards d'agriculture durable • Projet d'atténuation des risques élevés et moyens identifiés • Programmes d'agriculture régénérative et de biodiversité

Depuis l'exercice 2021, 60 terroirs ont été identifiés comme des priorités stratégiques dans le cadre du plan d'action. En effet, ils représentent une part importante des achats annuels (par dépenses) et de l'approvisionnement en matières premières clés ou emblématiques[1]. Tous ont fait l'objet d'une analyse complète de la cartographie des risques :

- 28 ont été évalués comme présentant un risque élevé ;
- 18 ont révélé un risque moyen ;
- 14 ont révélé un risque faible.

Fréquence des risques potentiels sur les terroirs prioritaires

En cartographiant ses terroirs, le Groupe a identifié les enjeux les plus urgents pour ses ingrédients : changement climatique, érosion des sols, disponibilité de l'eau, pollution des sols et de l'eau *(SASB)*.



L'empreinte carbone des matières premières agricoles représente 48% des émissions de Scope 3 du Groupe (2,3 millions de tonnes de GES). La méthodologie utilisée est décrite dans la sous-section 3.3.3.2.

(1) Un ingrédient est considéré comme emblématique s'il s'agit d'un ingrédient vedette pour une marque stratégique (comme l'anis étoilé pour Ricard), s'il a une contribution sensorielle majeure ou s'il est mis en avant par la marque avec un risque réputationnel élevé.

Par ailleurs, les résultats de la cartographie des risques des terroirs mettent en évidence la sensibilité des cultures aux effets du changement climatique, notamment de façon aiguë à la sécheresse, mais aussi l'impact de ces effets sur les écosystèmes (biodiversité, sols et eau) et sur les communautés.

Compte tenu de l'importance de cet enjeu, la définition de stratégies climatiques (réduction et séquestration du carbone) pour les terroirs du Groupe est une grande priorité.

Le sujet de la déforestation, étroitement lié au changement climatique, est également évalué au sein des terroirs. Il s'agit d'une problématique mondiale souvent induite par l'expansion agricole qui pourrait intervenir au sein des terroirs. Pernod Ricard ne fait pas partie des secteurs qui contribuent le plus à la déforestation, cependant des analyses sont en cours pour identifier plus précisément les zones sensibles. Cela permettra la mise en place de plans de lutte contre la déforestation conjointement avec ses fournisseurs.

3.3.1.3 Un parcours agile et ambitieux pour régénérer les terroirs

Le Groupe s'engage à mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes en établissant des relations fortes et équitables avec ses fournisseurs.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route S&R 2030	• 100 % des matières premières clés produites ou approvisionnées [1] selon des normes de développement durable sélectionnées.	• 28 % des matières premières clés produites ou approvisionnées selon des normes de développement durable sélectionnées.	• 31 % des matières premières clés produites ou approvisionnées selon des normes de développement durable sélectionnées.	Conforme au plan
	• Réduire l'empreinte carbone des matières premières agricoles afin de contribuer à l'objectif global du Groupe pour les émissions de Scope 3 (réduction de l'intensité carbone à hauteur de 50 %) [2].	• Méthodologie harmonisée de calcul des émissions de GES développée pour les céréales.	• Méthodologie de calcul des GES harmonisée développée pour les céréales, vignobles et certains produits distillés. • Étude spécifique pour les brisures de riz et l'Indian Grain Neutral Spirit pour mieux se rapprocher du scénario de référence.	En cours

(1) Calcul sur la base des achats annuels.
(2) Voir la sous-section 3.3.3.2 « Changement climatique : atténuation et adaptation ».

Plans d'action et prochaines étapes

Certification

Pernod Ricard entend certifier toutes ses matières premières clés selon des normes de développement durable reconnues. Le Groupe a développé un outil d'analyse comparative pour sélectionner plus facilement les meilleures normes qui soient, conformément aux Principes Clés d'Agriculture Durable. Le Groupe offre l'opportunité également à ses filiales de développer leurs propres normes avec l'aide des partenaires locaux. Toutes ces normes doivent ensuite être vérifiées par des tiers.

Les normes sont sélectionnées afin de couvrir la plupart des risques de niveau élevé et moyen identifiés grâce à la cartographie des risques menée sur chaque terroir. Par exemple, compte tenu des profils de risques variés des terroirs de canne à sucre, la certification Bonsucro a été identifiée comme la mieux adaptée. Elle sera déployée auprès de tous les fournisseurs du Groupe.

Cette démarche a été conçue sur mesure pour chaque terroir en tenant compte des cultures locales, des habitudes de travail, mais aussi du potentiel de transformation des pratiques.

Projets d'atténuation des risques

Pour les terroirs concernés par un niveau de risque élevé, Pernod Ricard développe des actions pour atténuer ces risques. Cela peut se faire par la mise en place de certifications, l'engagement dans des programmes locaux spécifiques ou, si nécessaire, par une refonte de la stratégie d'approvisionnement.

Focus sur l'utilisation de l'eau dans les vignobles

Pernod Ricard s'approvisionne en raisins auprès de 17 pays viticoles, dont sept ont des vignobles exploités directement par le Groupe.

Étant une culture pérenne, la vigne est particulièrement sensible aux effets du changement climatique et notamment aux sécheresses, aux incendies ou encore au gel. L'augmentation de la fréquence et de la gravité de tels événements est une tendance qui se confirme depuis trois ans dans les vignobles du Groupe. Malgré l'utilisation d'outils agricoles de précision comme les systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte, une augmentation importante de la consommation d'eau a été observée au cours des dernières années. Cette année, celle-ci s'élève à 11,5 millions de mètres cubes. L'amélioration de la résilience des vignes en réponse à la pénurie d'eau sera au cœur de programmes pilotes sur la viticulture régénératrice.

3.3.1.4 Programmes impactants sur l'agriculture régénérative et la préservation de la biodiversité

L'agriculture régénératrice peut être considérée comme une « solution basée sur la nature » visant à :

- atténuer le changement climatique ;
- protéger les écosystèmes et la biodiversité ;
- restaurer les sols ;
- améliorer les conditions de vie des agriculteurs.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route S&R 2030	• 100 % de filiales directes avec un programme d'agriculture régénérative ou de biodiversité en lien avec les terroirs prioritaires du Groupe (chaîne d'approvisionnement ou paysages, traitant généralement à la fois l'agriculture et la biodiversité).	• 54 % de filiales directes avec un programme. • Quatre programmes lancés.	• 73 % de filiales directes avec un programme. • 13 programmes lancés (*cumulatif*).	Conforme au plan
	• D'ici 2025 : tester des modèles locaux de cultures régénératives dans les vignobles du Groupe dans huit régions viticoles. L'objectif est de capter plus de carbone dans les sols et de partager les connaissances avec la filière vitivinicole.	• Deux programmes pilotes de viticulture régénératrice. • Des sessions de coaching et de formation adaptées à chaque vignoble.	• Cinq programmes pilotes de viticulture régénérative (*cumulatif*).	Conforme au plan
	• 5 000 agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés.	• 8 830 agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés.	• 9 933 agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés (*cumulatif*).	Atteint

Plans d'action et prochaines étapes

La clé du succès consistera à définir des « voies de transition » adaptées aux différents types de produits agricoles. Par exemple, la transition vers des pratiques régénératrices pour les grands producteurs de maïs industriels aux États-Unis nécessitera un accompagnement et des étapes différentes de celles requises pour les petits producteurs de riz indiens.

Les programmes visent à mieux comprendre et inclure les contextes locaux, mesurer les dynamiques des cycles naturels, former les partenaires aux pratiques régénératrices et concevoir de plans d'amélioration continue sur le long terme.

Pour accompagner ce parcours dédié aux terroirs prioritaires, Pernod Ricard a décidé de rejoindre le mouvement français PADV (Pour une Agriculture Du Vivant). À l'aide de son indice de régénération, le Groupe a mesuré le point de départ de ses exploitations partenaires, puis a mis en place des leviers pour améliorer la résilience des terroirs.

En 2021, le Groupe est devenu la première entreprise partenaire de l'initiative *Agriculture and Land Health initiative* de l'UICN[1] qui vise à construire un mouvement mondial pour une agriculture durable et régénérative et à créer des indicateurs pour suivre les progrès. Pernod Ricard a été la première entreprise à rejoindre cette initiative, qui vise à réunir des sociétés, des experts, des universités et des organisations internationales.

Pour ses propres vignobles, le Groupe s'engage à déployer des programmes pilotes de viticulture régénérative. Suite à un diagnostic complet des deux terroirs français, le cognac Martell et les champagnes Mumm et Perrier-Jouët, il a été mis en place un programme pilote pour explorer trois domaines principaux : la vie du sol, la santé et la nutrition des plantes et la gestion des paysages.

Différents essais sont menés pour tester des combinaisons d'enherbement, développer des cépages résistants aux contraintes climatiques, voire mettre en œuvre des technologies ou machines spécifiques.

Dans le sud de la France, où Irish Distillers s'approvisionne en maïs, le Groupe a engagé 27 agriculteurs dans l'indice régénératif pour identifier leurs axes de progrès et adapter leurs pratiques, notamment la réduction, voire l'absence du travail du sol. Dans le cadre de ce projet, le Groupe développe également un modèle économique équitable pour assurer des engagements réciproques à long terme.

En Inde, le programme phare de la Fondation Pernod Ricard India, WAL (*Water, Agriculture, Livelihoods*), vise à favoriser la pérennité des ressources en eau, à promouvoir une gestion durable et régénératrice des ressources tout en sécurisant les moyens de subsistance des communautés défavorisées tels que les petits agriculteurs, les femmes et les jeunes.

Au Mexique, Kahlúa travaille avec des producteurs de café dans de nombreuses communautés, et avec l'ONG locale Fondo Para La Paz, pour soutenir les pratiques agricoles, telles que la plantation et le développement de variétés résistantes au climat, ainsi que la rémunération équitable, avec un accent particulier sur l'autonomisation au féminin.

(1) *Union Internationale pour la Conservation de la Nature*

3.3.2 Valoriser l'humain

Partout dans le monde, la convivialité conjugue partage, bienveillance et respect de tous. Pernod Ricard s'engage à accroître la diversité et l'équité pour tous ses collaborateurs et à responsabiliser les personnes tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

Ce pilier renvoie avant tout à la notion de respect des 18 721 collaborateurs du Groupe (moyenne 2021/22), ainsi que dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement à travers le monde. Cela se traduit par :

- le renforcement de la fidélité et l'engagement pour les équipes ;
- la réduction des risques au niveau de la chaîne logistique ; et
- la réponse aux attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence.

En raison du caractère saisonnier de son activité, notamment en période de vendanges, 5,3 % des effectifs moyens annuels sont en contrat à durée déterminée. Plutôt que de faire appel à des sous-traitants, Pernod Ricard préfère engager des intérimaires afin qu'ils puissent également bénéficier de ses politiques de développement et de santé et sécurité.

3.3.2.1 Gestion des Talents

La gestion des Talents est et restera une priorité stratégique clé.

La stratégie humaine de Pernod Ricard s'appuie sur les Attributs de Leadership du Groupe. Ceux-ci ont été déployés dans l'ensemble de l'organisation il y a quatre ans.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route S&R 2030	• Pernod Ricard s'engage à développer l'employabilité de tous ses collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle.	• 98 % des effectifs ont bénéficié d'au moins une formation au cours de l'exercice.	• 91 % des effectifs ont bénéficié d'au moins une formation au cours de l'exercice.	Conforme au plan
	• Cela signifie proposer à tous les employés au moins une formation tous les trois ans leur permettant de mieux anticiper l'avenir pour assurer leur employabilité.	• En cours.	• En cours.	En cours

Objectifs et Politiques

Ces Attributs de Leadership sont nécessaires à la pérennisation du succès de Pernod Ricard. Ils s'intègrent dans sa stratégie globale de Ressources Humaines à travers les entretiens annuels de performance, les processus de feedback à 360 degrés, les centres d'évaluation et les programmes de développement du leadership. Tous ces processus et programmes aident les collaborateurs de Pernod Ricard à développer leurs compétences en leadership et à être mieux préparés à relever les défis et à conduire le changement pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

La stratégie RH à l'échelle du Groupe, TransfoHRm, s'appuie sur une plateforme numérique unique à l'échelle du Groupe, Workday. L'objectif est de faire de la convivialité un véritable accélérateur de performance en :

- mettant l'expérience collaborateur au centre de l'attention ;
- recrutant des équipes diversifiées pour améliorer la performance individuelle et collective ; et
- mettant en place une culture de la performance et de la réussite fondée sur l'appropriation et la responsabilisation, soutenue par des outils digitaux.

Au cours de l'année écoulée, Pernod Ricard a organisé de nouvelles évaluations à 360 degrés pour poursuivre le développement de ses leaders, promouvoir les critères de leadership et les intégrer davantage dans l'ensemble des filiales. Au cours de l'exercice 2021/22, 188 collaborateurs ont participé aux évaluations à 360 degrés avec un taux de satisfaction global de 98 %.

Plans d'action et prochaines étapes

Système de gestion RH: Workday

Il y a trois ans, le Groupe a mis en place et commencé à tirer parti de son nouvel outil centré sur les collaborateurs, Workday. Cet outil contribue à une bonne gestion des processus RH clés du groupe. Pernod Ricard a pu mesurer le retour sur investissement après avoir :

- rationalisé les processus métiers ;
- établi un langage commun ;
- créé des informations unifiées et fiables à l'échelle internationale.

Les prises de décisions visant à mettre les bons talents aux bons postes, avec les bonnes compétences, au bon moment de leur carrière, sont à présent largement facilitées. L'efficacité générale des RH s'est fortement améliorée. Les équipes et leurs managers disposent désormais d'un outil solide et fiable pour accéder aux informations concernant leur poste, leur évolution de carrière, leur rémunération et leur évaluation, à tout moment et partout. Les collaborateurs sont ainsi pleinement équipés pour prendre en main leur développement de carrière et l'aborder de façon proactive.

Fort de l'expérience acquise depuis le lancement de Workday et de l'amélioration de son efficacité, Pernod Ricard s'est engagé dans la mise en place de nouvelles fonctionnalités pour accompagner l'amélioration continue de l'expérience collaborateur. Elles amélioreront les interactions et le dialogue entre collaborateurs, Managers et équipes RH. Le Groupe continue à analyser et revisiter régulièrement ce qui a été accompli, en utilisant des modes de travail agiles.

Le Groupe tire parti de la technologie pour plus de transparence, de planification et de précision des prévisions au sein des RH. La démarche a été conduite de manière très agile et collaborative grâce à l'amélioration continue du module Adaptive Insight de Workday. C'est un projet stratégique pour Pernod Ricard, lancé simultanément dans toutes les filiales du Groupe et qui permet aux RH de prévoir, planifier et gérer les coûts liés aux salariés, ces derniers représentant la plus grande partie des frais généraux.

Tout en portant attention à l'importance de l'adoption, de l'intégration et de la maîtrise des nouvelles méthodes de travail, Pernod Ricard a continué, en 2021/22, à améliorer l'efficacité des processus et des capacités RH à travers un nouveau modèle opérationnel pour l'équipe Transformation RH et un plan de conduite du changement impliquant une forte montée en compétences. Ce plan a été déployé par le biais de divers formations, guides et sessions de questions-réponses. Ces initiatives ambitieuses permettront aux RH d'intégrer efficacement les nouveaux modes de travail et d'aider les managers et les employés de façon proactive afin de leur permettre de co-construire leur expérience chez Pernod Ricard.

Let's Talk Talent : une démarche globale de gestion des talents partagée avec toutes les filiales grâce à un langage commun pour évaluer la performance et le potentiel

L'engagement et la performance des collaborateurs de Pernod Ricard continuent à être les piliers du succès de l'entreprise. Il est important non seulement d'examiner ce qui a été réalisé « le quoi », mais aussi d'évaluer le « comment », en particulier par rapport aux Attributs de Leadership mentionnés précédemment.

Le processus *Let's Talk Talent* prend en compte ces deux facteurs dans l'entretien annuel d'évaluation, en attribuant à chacun une pondération de 50 %. Les collaborateurs de Pernod Ricard sont évalués non seulement sur ce qu'ils ont accompli, mais aussi sur la manière dont ils l'ont accompli au travers de leurs Attributs de Leadership.

Let's Talk Talent a pour vocation de créer un processus systématique, exhaustif, équitable et axé sur le développement. Il permet à Pernod Ricard d'évaluer, de faire des retours d'expérience et de développer les équipes, en identifiant les compétences nécessaires pour soutenir les plans stratégiques tout en favorisant une culture de la diversité et de la performance. Conjugué à l'évaluation du potentiel de développement de l'individu à travers son agilité d'acquisition, ce processus permet d'identifier et de développer les talents dans l'entreprise dans une démarche d'élaboration de plans de carrière et de succession.

Dans le cadre du processus *Let's Talk Talent*, l'entreprise favorise une culture de feedback continu entre superviseurs et collaborateurs. Elle soutient également le développement individuel dans un environnement où chacun est responsable de son développement professionnel (avec le soutien de ses Managers et de l'entreprise). Pernod Ricard offre à ses collaborateurs des opportunités et ressources, pour leur permettre d'être moteurs dans l'avancée de leur carrière et de leur développement au sein du Groupe.

De plus, cette culture du feedback est renforcée par les différents programmes d'évaluation et de développement proposés par Pernod Ricard : enquêtes de feedback à 360 degrés, centres d'évaluation, programmes de leadership et *mentoring*.

Pernod Ricard University

Pernod Ricard University collabore activement avec les RH et les entités métier afin :

- d'identifier les besoins d'apprentissage et de développement ; et
- de concevoir des programmes avec les meilleurs établissements, consultants et experts internes.

Ces deux dernières années, malgré tous les défis liés au Covid-19, le Groupe est resté attaché à développer ses talents en renforçant et en affinant leurs compétences fonctionnelles nécessaires. L'offre de formation actuelle se base sur une combinaison de formats : environ 80 % en ligne et hybride et 20 % en présentiel. Ce nouvel équilibre aide Pernod Ricard à améliorer sa stratégie de résultats à travers :

1. une réponse adéquate à la demande de plus de personnalisation, d'accessibilité et de commodité sur la base d'une approche n'importe quand/n'importe où ;
2. l'étendue et la profondeur de l'offre pour répondre aux différents besoins de l'organisation, des fonctions et des sites, ainsi qu'aux étapes de la vie et aux aspirations de développement de chaque collaborateur ;
3. des expériences d'apprentissage et de développement plus durables avec une réduction des émissions de CO_2 liées à l'apprentissage et au développement ;
4. des opportunités de développement inclusives et ciblées pour aider tous les employés à s'adapter à l'évolution du monde, aux progrès technologiques et aux différences générationnelles.

L'offre de formation de Pernod Ricard repose sur la co-création, l'apprentissage mixte, des sessions dynamiques basées sur une approche 70/20/10 destinée à renforcer les compétences des équipes et des collaborateurs. Cette année, 91 % des effectifs ont été formés. Dans le contexte post-Covid, Pernod Ricard a rouvert les portes de son domaine historique de La Voisine près de Paris. Acquis par Paul Ricard en 1957, ce lieu a été transformé en campus de pointe en 2017. Le site redevient pleinement opérationnel et accueille des apprenants de Pernod Ricard et d'autres grandes entreprises. Les participants internes et externes font l'expérience du partage et de nouvelles découvertes avec des collègues issus d'une grande diversité d'horizons et de cultures à l'échelle mondiale.

Fidèle à sa vision « Créateurs de Convivialité », Pernod Ricard crée des moments privilégiés pour tous les apprenants, des moments qui les enrichissent tant sur le plan professionnel que personnel. Le Groupe partage ainsi ses valeurs et sa culture de « Convivialité », créant un lien privilégié pour toute la communauté.

En 2022, l'accent a été mis sur :

1. Une **montée en compétences massive dans la sphère digitale avec D-Passport Saison 2,** programme à l'échelle du Groupe visant à :
   - accroître les connaissances et les compétences numériques ;
   - rendre les processus de travail plus agiles ;
   - établir les bases de processus et d'interactions avec les clients mieux adaptés au « phygital ».

Le programme reste principalement axé sur le développement des compétences numériques des équipes marketing, commerciales et dirigeantes, mais il est accessible à tous les collaborateurs du Groupe. 5 898 collaborateurs ont reçu une formation complète en ligne, construite autour de parcours d'apprentissage personnalisés. Les sessions comprennent toute une série de microlearnings, webinaires, intervenants externes, quizz et tests.

2. **Reprise et optimisation des programmes de leadership :** Les modules sur mesure « Mixers » et « Shakers » de Pernod Ricard ont redémarré au printemps 2022. Par ailleurs, la première version pilote du « Rôle de Leader de la Finance du Futur » a été livrée avec succès. Dans une volonté de personnalisation renforcée, l'offre Leadership a été élargie à une sélection de programmes de développement du leadership en ligne et en présentiel, proposés par des instituts de formation des cadres supérieurs et des plateformes comme Exec Online. De plus, un coaching plus large a été apporté aux talents mondiaux via deux plateformes de coaching – Better Up en Amérique du Nord et CoachHub dans le reste du monde.
3. **Accélération de l'autoapprentissage et du développement continu :** Pernod Ricard a accordé à tous ses collaborateurs un accès gratuit à la plateforme Coursera pour accompagner leur développement continu par de nouvelles connaissances et l'acquisition de compétences dans le cadre d'une expérience d'apprentissage gratifiante et véritablement inclusive. Ainsi, plus de 7 000 programmes, spécialisations et ateliers guidés sont disponibles à tout moment et en tout lieu. Ils permettent à chaque apprenant de prendre le contrôle de son propre développement et de son évolution. Au cours des neuf premiers mois, il y a eu 4 766 inscriptions à 1 127 sessions distinctes, soit environ 12 410 heures d'apprentissage.
4. **Enrichissement des capacités fonctionnelles :** cet objectif a été atteint grâce à la mise en œuvre efficace des programmes iGrow dans des formats en ligne et hybrides. Les talents du Groupe ont ainsi pu continuer à grandir sans risque pour leur santé et leur bien-être tout en continuant à vivre des moments précieux de partage, d'enrichissement réciproque et de communauté grâce à l'interaction accrue offerte par les formats hybrides. Les programmes iGrow ont été initialement déployés auprès des équipes marketing et commerciales et se sont poursuivis avec le déploiement soutenu d'iGrow Finance et la montée en compétence ambitieuse des Opérations. L'approche flexible d'iGrow a permis à Pernod Ricard d'intégrer la formation continue, garantissant à ses équipes l'acquisition des bonnes compétences au bon niveau de maîtrise dans un environnement en évolution dynamique. Cette année, 7 687 collaborateurs issus de différentes fonctions, postes et sites ont bénéficié d'une montée en compétences fonctionnelles par le biais de sessions animées par un instructeur et 3 559 apprenants ont également utilisé les formations en ligne fonctionnelles.

Véritables catalyseurs de croissance, l'offre holistique du Groupe et les efforts de personnalisation de l'apprentissage et du développement contribuent efficacement à la transformation du Groupe en une organisation plus agile, plus digitale, plus innovante et plus centrée sur le consommateur, pilotée par des leaders tournés vers l'avenir et des collaborateurs compétents et engagés.

Programme d'évaluation et de développement du leadership

Le Groupe a développé une gamme complète de programmes d'évaluation et de développement du leadership en réponse aux objectifs commerciaux de Pernod Ricard et pour mieux préparer les dirigeants aux enjeux de succession et de planification de carrière. En 2022, 71 participants ont participé à « Blenders », un programme global d'évaluation et de développement pour les cadres supérieurs afin de les évaluer par rapport au modèle de leadership du Groupe et de les aider dans leur développement de carrière. Les principaux objectifs sont de créer un espace de réflexion pour les dirigeants, puis de mettre en place des plans de développement sur mesure pour soutenir leur développement en tant que leaders.

Le Groupe a également mis en place des centres mondiaux d'évaluation et de développement du leadership (« LeAD UP ») via un prestataire externe. Cela permet d'évaluer les compétences et le potentiel de leadership, d'identifier les points forts et les opportunités de développement, de développer les personnes à haut potentiel et de mieux les préparer aux futurs rôles de leadership. L'objectif est d'encourager tous les collaborateurs à s'approprier leur carrière. Le programme « LeAD UP » propose des sessions de deux jours au cours desquelles les participants réalisent des entretiens individuels, des tests et des études de cas. Ils bénéficient également d'un retour d'expérience approfondi et participent à des ateliers. En 2021/22, plus de 115 participants ont participé à ces programmes de développement avec plus de 60 % de personnels féminins. Elles sont ainsi mieux accompagnées dans leur évolution de carrière chez Pernod Ricard dans le cadre de ses efforts d'accélération du programme D&I et du développement des talents féminins.

Indicateurs clés de performance

Nombre et %	2020/21	2021/22
% de la masse salariale investie par le Groupe dans la formation	1,5 %	1,5 %
Nombre de collaborateurs formés (1)	17 636	17 103
% de l'effectif total formé (1)	98 %	91 %
Heures de formation (1)	378 082	423 129
Nombre moyen d'heures de formation reçues par les bénéficiaires de formations (1) par an	21	25
% de collaborateurs ayant effectué au moins un entretien de performance (2)	91 %	91 %
Nombre de collaborateurs ayant participé au programme LeAD UP (2)	157	115

(1) Contrats à durée déterminée et CDI.
(2) CDI.

3.3.2.2 Diversité & inclusion

En tant qu'entreprise tournée vers le consommateur, Pernod Ricard considère que ses collaborateurs doivent être le reflet des consommateurs et du monde dans lequel le Groupe évolue. Pernod Ricard voit la diversité comme une source de richesse, de prospérité et un réel moteur de performance pour l'entreprise.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route S&R 2030	• D'ici à 2022, garantir l'équité salariale dans l'ensemble de l'entreprise (écart salarial entre les sexes).	• Écart de 1,8 % au niveau mondial.	• Écart de 0,9 % [3] au niveau mondial.	Atteint
	• D'ici à 2030, le Top Management [1] affichera une composition hommes-femmes équilibrée [2].	• 29 % de femmes.	• 35 % de femmes.	Conforme au plan

(1) Définition interne : tranche C et au-delà.
(2) Une équipe est considérée comme équilibrée si la proportion de femmes et d'hommes est comprise entre 40 et 60 %.
(3) CDD et CDI uniquement (hors Cuba et COMEX, hors contrats saisonniers et occasionnels)

Objectifs et Politiques

Ces dernières années, le Groupe a continué d'accélérer son programme de diversité et inclusions (D&I) avec des initiatives telles que *Better Balance for Better Business* et *Live without Labels*. Pernod Ricard croit en une culture inclusive où chacun est valorisé pour ce qu'il est vraiment, et où ses expériences, ses perspectives et sa singularité sont le moteur de la performance collective.

Du point de vue de la diversité des genres, depuis 2015, le Groupe a augmenté le pourcentage de femmes dans le Top Management de 19 % à 35 %. Par ailleurs, 45 % des postes de management (cadres) sont occupés par des femmes.

Le Groupe continue de mettre l'accent sur la parité hommes-femmes. Le Groupe met en place des programmes et processus internes de développmenent, afin d'accroître la représentation des femmes, en ligne avec la feuille de route S&R à horizon 2030. La stratégie D&I est également fermement ancrée dans le processus annuel global d'examen stratégique des talents et de planification de la succession au niveau des cadres dirigeants. Ces processus se concentrent sur l'identification et la préparation du vivier de talents et continuent de contribuer au développement des talents féminins.

Au cours de l'année écoulée, Pernod Ricard a également lancé un Conseil supérieur D&I composé de divers dirigeants du monde entier. Ce groupe a conçu un nouveau cadre stratégique D&I à l'échelle mondiale qui sera déployé au cours du nouvel exercice et permettra à toutes les entreprises du marché et enseignes de s'aligner en matière de D&I. L'objectif est de soutenir et de stimuler davantage ces dimensions et de responsabiliser toutes les filiales à l'aide d'orientations et de d'outils appropriés.

Plans d'action et prochaines étapes

En parallèle de ce cadre et de ces priorités à l'échelle internationale, la Direction des Filiales locales a établi ses propres plans d'action et calendriers en matière de D&I en fonction de la réalité locale des marchés et des besoins de l'activité.

La stratégie RH « TransfoHRm » annoncée en 2018 est par nature une stratégie axée sur la diversité. TransfoHRm vise à s'assurer que les processus clés tels que le développement et la gestion des talents sont justes et équitables. *Let's Talk Talent* est un processus homogène, basé sur une évaluation objective de la performance et du potentiel, avec un langage et une méthodologie communs à l'ensemble des filiales. Tous les collaborateurs ont ainsi les mêmes chances de mener une carrière réussie et épanouissante chez Pernod Ricard. Le « Comment » de la performance étant aussi important que le « Quoi », les Managers et les RH sont également accompagnés et formés à l'évaluation et au calibrage de la performance. Le processus est conçu pour surmonter les écueils traditionnels de la gestion des talents et ouvrir davantage le Groupe à la diversité et l'inclusion grâce à des processus objectifs et équitables.

Le Groupe a également accru sa visibilité dans le domaine de la diversité à travers sa participation active aux quatre derniers Forums des femmes à Paris (20 participantes et sponsoring de l'événement).

En matière d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, le Groupe a terminé la troisième analyse mondiale sur l'écart salarial en partenariat avec un spécialiste indépendant. Cette initiative mondiale prévoyait un audit dans plus de 70 pays. L'objectif est d'identifier les facteurs comportementaux et l'origine des écarts de rémunération entre les genres pour garantir une stricte équité salariale au sein du Groupe par une révision systématique à long terme des pratiques du Groupe en matière de rémunération. Les résultats pour 2022 montrent de grands progrès avec un écart de 0,9 % au niveau mondial. Les prestataires externes considèrent qu'un écart de rémunération inférieur à 1 % est quasi nul et conforme aux meilleures pratiques. Ce résultat a été atteint grâce à la mise en œuvre d'initiatives d'équité salariale entre hommes et femmes par l'ensemble des filiales du Groupe. La stratégie consiste à ajuster les salaires les plus bas pour parvenir à une réduction des écarts de rémunération au niveau mondial. Mais au-delà d'un simple ajustement de la rémunération, les filiales ont également inclus dans leur stratégie d'équité salariale entre les femmes et les hommes d'autres actions telles que les politiques de recrutement, les stratégies de promotion et de fidélisation, l'évaluation et le développement des collaborateurs, la rémunération de la performance, l'examen des biais dans la gestion des talents et le processus de gestion de la performance.

Dans une perspective de diversité générationnelle, le Groupe s'attache à attirer et à recruter des jeunes sur différents types de contrats (apprentissage, formation, etc.). Le Groupe recrute et développe également de jeunes diplômés au travers des VIE (volontariats internationaux en entreprise) et des programmes internationaux de jeunes talents. Il s'agit notamment du *Jameson International Graduate Programme*, du *Pernod Ricard Asia Regional Management Trainee Programme* et du *Martell Mumm Perrier-Jouët Ambassadors Programme*. Par ailleurs, Pernod Ricard University et la fonction Gestion des talents du Groupe soutiennent le travail du Youth Action Council (YAC) [1].

En matière de handicap, les filiales se conforment à la législation locale. Des efforts sont également consacrés à rendre les environnements de travail plus convivial pour les travailleurs en situation d'handicap. Par exemple :

- l'adaptation des locaux et des investissements dans des équipements appropriés ;
- des séances de formation ;
- la sensibilisation des employés ;
- des projets collectifs avec des établissements spécialisés ;
- la participation à des forums dédiés ;
- l'embauche de travailleur en situation de handicap.

En 2003, Pernod Ricard a également signé la Charte de la diversité en entreprise. Elle est destinée à favoriser l'emploi de personnes de l'ensemble de la société française. Cette Charte interdit toute discrimination à l'embauche ainsi que dans la formation et le développement des carrières.

Indicateurs clés de performance

Représentation des femmes au 30 juin (contrats à durée indéterminée)

Nombre et %	2020/21	2021/22
Effectifs Groupe	6 592 (38 %)	7 088 (39 %)
Non-Managers	3 656 (35 %)	3 767 (35 %)
Cadres	2 936 (43 %)	3 321 (45 %)
Top Management	136 (29 %)	194 (35 %)

Cette répartition reflète la forte présence du Groupe dans les pays où le marché du travail est à prédominance masculine. Par exemple, en Inde, les hommes représentent plus de 84 % de l'effectif. Parmi les cadres, la part des femmes n'a cessé d'augmenter cette dernière décennie, de 30 % pour l'exercice 2011/12 à 45 % pour l'exercice 2021/22.

Répartition des postes en CDI occupés par des femmes

Nombre et %	2020/21	2021/22
Mutations internes	657 (45 %)	208 (39 %)
Embauches externes	817 (46 %)	1 480 (48 %)

3.3.2.3 Engagement et culture des équipes, conditions de travail et santé et sécurité

Engagement et culture des équipes

Depuis l'existence des premières mesures à l'échelle mondiale par le biais de « iSay », le Groupe bénéficie d'un niveau d'engagement très élevé de ses collaborateurs.

L'enquête mondiale sur l'engagement, « iSay 2.0 », a été redynamisée en 2021 en s'appuyant sur le digital et les données en partenariat avec Glint et a été transformée en une enquête annuelle globale. Pernod Ricard déploiera la 7e édition de « iSay 2.0 » à l'automne 2022. L'enquête ainsi modifiée permet aux Managers et à la fonction RH de tirer parti d'analyses et d'informations exhaustives afin de mieux comprendre les besoins des employés. Ils peuvent ainsi également déployer plus rapidement des plans d'action pour répondre aux axes d'amélioration identifiés. « iSay 2.0 » a été amélioré cette année avec une structure rationalisée, grâce à l'appui d'une plateforme digitale à laquelle les Managers et les RH peuvent accéder pour en extraire les résultats. Cela permet des plans d'action ciblés. Les résultats peuvent ensuite être comparés aux données d'engagement d'organisations externes.

De plus, en 2022, Pernod Ricard a mené une autre enquête Groupe distincte sur le bien-être en complément de l'enquête d'engagement désormais annuelle, afin de mesurer des indicateurs traduisant le bien-être des collaborateurs.

Nombre et %	2021/22
% de collaborateurs ayant répondu à l'enquête « iSay »	86 %
Score d'engagement (« iSay »)	76*

* *4 points au-dessus de l'indice de référence de biens de grande consommation de Glint.*

(1) Fondé en 2013, le YAC est un groupe de réflexion composé de neuf collaborateurs de moins de 30 ans. Il leur est demandé de fournir au Top Management la vision de leur génération sur les enjeux stratégiques du Groupe. Le YAC a un mandat de deux ans pour développer des initiatives transversales, telles que le « Green Office Challenge » ou le « Talent 4 Talent ».

Nombre et %	2020/21	2021/22
Taux de départ total* (1)	14,6 %	14,3 %
Nombre de démissions*	1 106	1 657
Taux de départs volontaires* (2)	6,4 %	9,4 %
Taux d'absentéisme**	4,1 %	4,1 %

(1) Le taux de départ total est obtenu en divisant le nombre de départs par l'effectif moyen en CDI.
(2) Le taux de départ volontaire est obtenu en divisant le nombre de démissions par l'effectif moyen en CDI.
** CDI.*
*** CDD et CDI.*

Bien-être, protection sociale et relations sociales

Objectifs et Politiques

Politique de rémunération

Hormis pour les rémunérations des cadres dirigeants du Groupe qui sont coordonnées par le Siège, la politique de rémunération reflète une organisation décentralisée. Chaque filiale gère localement sa politique tout en respectant un socle de règles commun. Cela inclut le développement d'une culture de la performance et la proposition d'une rémunération compétitive localement, en s'appuyant sur des données de référence et de rémunération externes. Cela implique également de mettre en place des structures de rémunération simples, compréhensibles et motivantes.

Le montant de la masse salariale figure en Note 3.5 "*Charges par nature*" de la section 6 "*Comptes consolidés annuels*". Cette année, la masse salariale a représenté 12,8 % du chiffre d'affaires.

Signature d'accords sociaux

Les filiales signent environ 170 accords annuels avec divers partenaires sociaux dans le monde. Ceci favorise l'enrichissement du dialogue social. Le nombre d'accords signés reflète l'évolution de la législation locale.

Les accords signés par les filiales au cours de l'année écoulée portaient principalement sur :

- les rémunérations et l'intéressement ;
- les régimes de prévoyance Groupe ;
- le télétravail ;
- la santé et la sécurité au travail.

Culture de la performance : politiques d'intéressement et de participation

La performance est encouragée grâce à des politiques favorables d'intéressement et de participation. Le montant brut versé à ce titre à plus de 5 335 collaborateurs a atteint 42 millions d'euros, auquel s'ajoutent plus de 7 million d'euros au titre de l'abondement[1]. Par ailleurs, des politiques d'intéressement à long terme (telles que l'attribution d'actions de performance) ont de nouveau été mises en œuvre en 2020/21 pour plus de 750 collaborateurs du monde entier.

En 2019, le Groupe a lancé « Accelerate », son tout premier plan d'actionnariat salarié. Le second plan a été déployé en 2022 sur 24 marchés (dont sept nouveaux), couvrant environ 80 % des collaborateurs du Groupe. L'initiative a de nouveau rencontré un vif succès, avec un taux de souscription global de 45,7 % (contre 41,5 % pour le premier plan). Le taux d'adhésion a été supérieur à 60 % sur plusieurs marchés, dont l'Inde (76,7 %), Hong Kong (66,1 %) et Taïwan (60,4 %). En France, le taux de souscription était de 64,9 % (contre 56,9 % en 2019).

En 2021, le Groupe a lancé la rémunération à la performance liant directement la récompense à la reconnaissance de la performance. Cela contribuera à mettre en place une culture de haute performance dans l'ensemble de l'organisation et permettra aux Managers de différencier récompense et reconnaissance à l'égard de leur équipe en fonction de leur contribution et la performance à la fois sur la base du « Quoi » et du « Comment ».

Plans d'action et prochaines étapes

Protection sociale et couverture santé

Conformément à l'engagement du Groupe, tous les collaborateurs bénéficient d'un plan de protection sociale couvrant les risques majeurs (décès et invalidité). Certains choisissent de ne pas être couverts ou sont couverts par l'employeur de leur conjoint(e).

Dialogue social

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe a une grande tradition de dialogue social et promeut le respect de la liberté d'association. Il est entièrement convaincu de l'importance d'un environnement professionnel qui se caractérise par des conditions de travail optimales :

- **Comité d'entreprise de l'UE** : le Groupe, dont plus de 50 % des effectifs sont basés dans l'UE, cible particulièrement ses efforts auprès des représentants du personnel européens, au travers du Comité d'entreprise européen. Ce Comité rassemble un ou plusieurs représentants de chaque filiale au sein de l'UE avec plus de 50 personnes. Il comptait un total de 24 sièges de représentant au cours de l'exercice 2021/22.

  Le Comité d'entreprise européen se réunit au moins une fois par an. Un Comité restreint, élu par ses pairs, composé de cinq membres de cinq pays, se réunit aussi au moins une fois par an. Le Comité restreint peut réagir, de sa propre initiative, à toute mesure sociale susceptible d'être prise en Europe impliquant au moins deux pays dans lesquels des équipes de Pernod Ricard sont implantées.

  Pour partager les informations, des contenus co-rédigés par les délégués et la Direction RH sont publiés chaque année sur un intranet.

  Le Comité de Groupe France se réunit une fois par an. Il regroupe des représentants du personnel désignés par les syndicats les plus représentatifs dans les filiales françaises. Cette réunion est notamment l'occasion d'une revue des activités du Groupe, ainsi qu'une analyse de l'emploi et de son évolution pour l'année à venir.

  Le Comité de Groupe et le Comité d'entreprise de l'UE sont présidés par le Président-Directeur Général du Groupe, Alexandre Ricard, et animés par la Direction des RH.

(1) Somme complémentaire versée aux salariés lors de placements sur le plan épargne entreprise.

- **Pernod Ricard adhère au *Global Deal*** : Pernod Ricard a officiellement rejoint le *Global Deal*. Ce partenariat multipartite a l'ambition de relever les défis du marché du travail mondial et de permettre à tous de tirer profit de la mondialisation. Il vise à encourager les gouvernements, les entreprises, les syndicats et d'autres organisations à s'engager pour renforcer le dialogue social et à promouvoir des solutions communes. L'accord implique un échange d'idées, des projets communs, des enseignements tirés et des conseils stratégiques. Il promeut également des initiatives concrètes et des engagements volontaires. Les filiales de Pernod Ricard dans les pays partenaires auront accès à leurs propres plateformes locales.

Indicateur clés de performance

Nombre et %	2020/21	2021/22
Salariés bénéficiant d'un plan de protection sociale (décès et invalidité) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe pour le salarié [1]	93,3 %	94,2 %
Salariés bénéficiant d'une assurance santé [1] [2]	98,1 %	98,1 %
Montant total brut versé au titre de la participation et de l'intéressement	34 millions d'euros	42 millions d'euros
Nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux	167	170
Nombre de filiales ayant signé au moins un accord d'entreprise au cours de l'année	28	30

(1) Contrats à durée déterminée et CDI.
(2) La couverture santé est définie comme le régime obligatoire au niveau local, complété ou non par un plan d'entreprise.

Santé et sécurité des personnes

Pernod Ricard s'efforce en permanence d'éliminer les accidents du travail, les risques et les maladies professionnelles pour l'ensemble de ses collaborateurs et sous-traitants. L'approche Santé et Sécurité de Pernod Ricard s'appuie sur la vision « Créateurs de convivialité ». Des normes et des procédures sont développées pour encadrer les sous-traitants sur site, y compris, à titre non exhaustif, des permis de travail, des séances d'information sur la sécurité et des audits de terrain.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route S&R 2030	• D'ici à 2025 : devenir le numéro 1 de l'industrie des Vins & Spiritueux en tendant vers 0 accident avec absence d'ici 2025 (employés et intérimaires).	• Taux de fréquence en baisse de 32 %	• Taux de fréquence en baisse de 3,6 %	Conforme au plan

Objectifs et Politiques

Le Groupe s'engage à développer une culture où chacun a un rôle à jouer et où les collaborateurs s'approprient la sécurité en partageant la responsabilité pour leur propre sécurité et celle de leurs collègues.

Cette vision a été traduite en une politique mondiale de santé et de sécurité intitulée *Taking Care of Each Other* en 2019.

Les priorités stratégiques pour réaliser l'objectif de Pernod Ricard sont les suivantes :

- développer une culture où la sécurité est au cœur de la convivialité ;
- développer le leadership par l'engagement, la motivation et la responsabilisation ;
- améliorer la performance de l'entreprise grâce à l'excellence en matière de santé et de sécurité.

Cette politique a été approuvée par le Président-Directeur Général et le Comité Exécutif de Pernod Ricard ainsi que par le Conseil d'Administration. L'EVP Ressources Humaines Groupe supervise la mise en œuvre de la politique de santé et sécurité du Groupe. Le management des filiales locales est responsable de sa mise en œuvre.

Plans d'action et prochaines étapes

Le déploiement de cette vision nécessite des systèmes de gestion. À ce titre, les sites de production du Groupe doivent être certifiés OHSAS 18001/ISO 45001. Par ailleurs, Pernod Ricard s'emploie activement à l'instauration d'une culture de santé et sécurité dans laquelle chacun s'implique pour prendre soin des autres à travers une culture de l'interdépendance.

Pour conduire ce changement, des audits de tiers sur la culture de la sécurité et la performance sont déployés sur les principaux sites de production. Chaque audit donne lieu à :

- une évaluation de la maturité du site ;
- un plan d'action pour atteindre le niveau suivant de l'échelle de maturité.

Le programme de formation de Pernod Ricard « Care by Learning » continue d'être déployé à travers une séquence de modules prédéfinie. Plus d'une centaine de *Safety Champions* des filiales participent à un programme de formation des formateurs. En matière d'activité à risque, l'accent a été mis pendant l'exercice 2021/22 sur la sécurité des machines pour réduire les accidents impliquant des machines. Toutes les filiales avec des activités de production ont mis en place des mesures de prévention suite à une évaluation de leurs pratiques locales.

La directive opérationnelle *Key Health & Safety Principles* publiée au cours de l'exercice 2020/21 pour les filiales non industrielles reste une approche d'auto-évaluation en vue de la satisfaction les exigences minimales des plans d'action.

Le programme d'*e-learning* « Duty of Care » a été une autre des actions clés lancées au cours de l'exercice 2021/22. Tous les collaborateurs de Pernod Ricard doivent suivre ce programme de formation en ligne sur la santé et la sécurité. L'objectif est de renforcer la culture Santé & Sécurité via l'engagement, la motivation et la responsabilisation.

La mise en œuvre de la feuille de route sera accélérée au cours de l'exercice 2022/23 avec :

- la nomination d'un Directeur Santé et Sécurité Groupe, en mars 2022 ;
- l'extension des fonctionnalités de la plateforme de reporting pour assurer la gestion les incidents de sécurité dans l'ensemble du Groupe ;
- l'extension des audits de culture de sécurité ;
- la réalisation du programme d'*e-learning* « Duty of Care » par tous les collaborateurs de Pernod Ricard ; et
- le déploiement mondial du programme « Care by Learning » auprès des équipes locales.

À noter : toutes ces actions concernent à la fois les collaborateurs de Pernod Ricard et les prestataires sous supervision directe.

Grâce à cet effort global, depuis 2019, le taux de fréquence des accidents du travail a été réduit de plus de 50 %. Ce résultat significatif est en ligne avec l'objectif de la feuille de route Santé & Sécurité.

Indicateurs de performance

Accidents du travail et % de sites certifiés	2020/21	2021/22
Nombre d'accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail (1)	68	72
Taux de fréquence (1) (2)	3,6	3,5
Taux de gravité (1) (3)	143	83
Nombre de décès (1)	0	0
% de sites de production certifiés OHSAS 18001/ISO 45001	91 %	91 %

(1) Contrats intérimaires, employés en contrat à durée déterminée et indéterminée.
(2) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail non mortels avec arrêt × 1 000/nombre total de salariés et intérimaires exprimé en équivalent temps plein.
(3) Taux de gravité = nombre de jours d'absence pour accident du travail × 1 000/nombre total de salariés et d'intérimaires exprimé en équivalent temps plein.

3.3.2.4 Droits humains

Opérant à travers le monde et conscient des nouveaux défis nés de la mondialisation, Pernod Ricard valorise ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses communautés. Il reconnaît, de plus, qu'il est de sa responsabilité et de son devoir éthique de veiller au respect des droits de l'homme dans l'ensemble des opérations et de la chaîne de valeur du Groupe. Cela signifie d'adhérer aux normes internationalement reconnues et de résoudre les défaillances en la matière.

Politiques	Objectifs	Performance
Feuille de route S&R 2030	D'ici 2025 : s'aligner sur les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux droits de l'homme. Cela inclut : • une procédure de diligence raisonnable à l'ensemble des opérations du Groupe ; • le renforcement des processus d'achats responsables du Groupe.	● En cours

Objectifs et Politiques

Au cours de l'exercice 2018/19, Pernod Ricard a présenté sa première Politique globale en matière de droits de l'homme, élaborée avec de nombreuses parties prenantes internes. Cette politique est divisée en trois grandes sections :

- « au sein des opérations du Groupe » ;
- « au sein de la chaîne d'approvisionnement » ;
- « au sein des communautés locales ».

Depuis l'exercice 2018/19, le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard et les Standards Fournisseurs reprennent ces engagements.

L'EVP Ressources Humaines Groupe supervise la mise en œuvre de la politique des droits humains du Groupe. Les Directeurs des RH et les Directeurs Généraux au niveau local sont chargés de mettre en œuvre la politique mondiale du Groupe en matière de droits humains.

De par son organisation décentralisée, Pernod Ricard donne à ses filiales la responsabilité d'adopter, de respecter et de promouvoir cette politique. Les visites de filiales effectuées par les équipes d'audit interne transverses comprennent des éléments d'évaluation sociale. L'évaluation de la performance des Directeurs Généraux intègre des aspects aussi bien sociaux que sociétaux et financiers. Les objectifs pris en compte sont propres à chaque filiale.

Plans d'action et prochaines étapes

Depuis l'exercice 2017/2018, Pernod Ricard contribue à la plateforme du Pacte mondial des Nations Unies dédiée aux conditions de travail décentes à travers les chaînes d'approvisionnement dans le monde. Il s'agit d'une alliance d'entreprises engagées dans le respect des droits humains et des principes et droits fondamentaux au travail. Pour ce faire, ces entreprises s'appuient sur leurs chaînes d'approvisionnement et agissent collectivement pour favoriser un travail décent.

Au cours de l'exercice 2018/19, une étude basée sur les Principes directeurs et les droits humains a été menée sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe pour identifier les écarts et améliorer sur le long terme la diligence requise en matière de droits humains.

Au cours de l'exercice 2020/21, le Groupe a réalisé une cartographie des risques de ses terroirs prioritaires au sein de sa chaîne d'approvisionnement agricole, grâce à l'outil de cartographie des risques pour les terroirs, en vue d'en assurer une traçabilité complète, d'évaluer les risques environnementaux et sociaux sur ces terroirs et de mettre en œuvre des programmes de développement durable [1].

En parallèle, Pernod Ricard a lancé un questionnaire d'évaluation auprès de son réseau RH pour ancrer une démarche axée sur les Principes directeurs des Nations unies. Ce questionnaire, en ligne avec sa politique en matière de droits de l'homme, mettait l'accent sur ses propres collaborateurs et pratiques internes. De plus, un examen et une cartographie externes des risques potentiels relatifs aux droits de l'homme ont été réalisés au niveau des pays. Ces deux outils visaient à :

- aider les filiales à accroître la sensibilisation ;
- identifier les écarts par rapport aux huit engagements pris vis-à-vis des collaborateurs du Groupe dans le cadre de la politique en matière de droits de l'homme ; et
- développer des plans d'action adaptés.

D'une façon générale, les résultats ont démontré la mise en œuvre d'un certain nombre de bonnes pratiques. Ils ont également souligné la nécessité de renforcer la communication et le partage des meilleures pratiques au regard des efforts sur les feuilles de route en matière de santé et de sécurité et de diversité et inclusion, ainsi qu'une meilleure diffusion de la politique du Groupe en matière de droits de l'homme et de son outil de signalement, Speak Up. Au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a développé et fait la promotion d'une vidéo sur les droits humains et les différents outils et thèmes du Groupe pour sensibiliser ses collaborateurs en la matière.

Les principales priorités identifiées par les filiales comptent la santé et la sécurité, la discrimination, et la diversité et l'inclusion.

Ces mesures démontrent les efforts croissants déployés par le Groupe pour élaborer des feuilles de route dans ces domaines [2]. Pour l'exercice 2022/23, le Groupe entend étendre son analyse d'impact au-delà de ses propres opérations à ses fournisseurs. Il s'agit d'identifier les principaux enjeux concernant les droits humains, de hiérarchiser les actions et d'explorer le renforcement des capacités.

3.3.2.5 Chaîne d'approvisionnement responsable

En raison de la diversité de ses achats et de ses approvisionnements, Pernod Ricard s'appuie sur de nombreux fournisseurs tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. De l'agriculture à la fabrication, en passant par la distribution et le merchandising, l'impact du Groupe sur la société et l'environnement est géré par ses fournisseurs. Pernod Ricard croit en l'instauration de relations d'affaires robustes.

Politiques	Objectifs	Performance
Feuille de route S&R 2030	• D'ici 2025, Pernod Ricard ambitionne de disposer de plans d'atténuation pour tous les fournisseurs à risques élevés ou moyens [1].	Conforme au plan

(1) Selon l'outil de cartographie des risques utilisés en interne : l'outil de cartographie des risques est utilisé pour tous les fournisseurs fournissant des marchandises sèches (emballages), des marchandises humides (matières premières), des produits publi-promotionnels et l'outil de cartographie des risques terroirs pour les principales matières premières agricoles et les terroirs prioritaires.

Objectifs et Politiques

Approvisionnement en produits agricoles

Se référer à la sous-section 3.3.1 « Préserver les terroirs du Groupe ».

Approvisionnement en produits et services

- Avoir une connaissance précise des impacts en matière de développement durable et des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et collaborer avec les fournisseurs clés pour réduire l'impact et accélérer les améliorations.
- Élargir le processus d'achats responsables et de due diligence à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en mettant l'accent sur les fournisseurs présentant un profil critique (risques et dépenses élevés).

En matière d'achats responsables, les actions de Pernod Ricard s'inscrivent dans le cadre des grandes orientations suivantes :

- Politique Achats responsables – elle couvre tous les produits et services achetés par l'ensemble des collaborateurs. Elle est disponible en anglais, français, espagnol, portugais et mandarin ;
- le Code d'éthique Achats de Pernod Ricard – intégré au Code de conduite des affaires. Il fixe les règles visant à instaurer des relations équilibrées et saines avec les fournisseurs, ainsi que les principes de base en matière de développement durable. Il est disponible en français, anglais et espagnol ;
- des clauses types de développement durable pour les contrats. Elles sont disponibles en anglais, français, espagnol, portugais et mandarin.

Le processus d'Achats responsables est applicable dans l'ensemble du Groupe et bénéficie du soutien de la Direction Générale. Les filiales sont responsables de son application et suivent les fournisseurs ou sous-traitants identifiés comme étant à risque.

(1) Pour plus d'informations sur les risques identifiés et les plans d'action associés, voir la sous-section 3.3.1.2 Empreinte agricole de Pernod Ricard.
(2) Pour plus d'informations, reportez-vous aux sous-sections 3.3.2.2 « Diversité & Inclusion » et 3.3.2.3 « Engagement du personnel et culture, conditions de travail et santé et sécurité ».

Plans d'action et prochaines étapes

Le processus Blue Source mis en place à l'échelle du Groupe permet aux filiales d'appliquer la stratégie d'Achats Responsables au niveau local, avec leurs fournisseurs et sous-traitants :

- **Standards Fournisseur** : à signer par tous les fournisseurs et sur la plateforme Partner Up. Le but est d'accroître la sensibilisation :
  - aux droits de l'homme et au droit du travail ;
  - à la santé et à la sécurité ;
  - à l'impact environnemental ;
  - à la consommation responsable ;
  - à l'intégrité et aux pratiques commerciales équitables.

  Ce document a été mis à jour en 2019 et couvre des engagements relatifs au « respect des droits à la terre et à l'eau des communautés », à la « réglementation environnementale », au « bien-être animal », ainsi qu'à l'« évasion fiscale ».

  Par ailleurs, le Groupe en a profité pour conduire une action de sensibilisation auprès des fournisseurs et les inciter à en faire de même. Pernod Ricard suspendra les transactions (matières premières humides et sèches) et les principaux fournisseurs indirects (POS/VAP) qui ne signeraient pas la version mise à jour.
- **Outil de cartographie des risques** pour chaque filiale afin d'identifier les fournisseurs (matières premières humides et sèches, POS/VAP) et les sous-traitants devant être évalués en priorité en fonction de critères prédéfinis :
  - société de production ou de service ;
  - taille de l'entreprise ;
  - pays d'implantation et empreinte ;
  - chiffre d'affaires ;
  - dépendance du fournisseur vis-à-vis de la filiale ;
  - dépenses annuelles ;
  - criticité du produit ;
  - risques sociaux, environnementaux et de chaîne logistique du fournisseur.
- **Évaluation de la durabilité à l'aide de la plateforme EcoVadis** basée sur quatre grands thèmes : environnement, social, éthique et chaînes d'approvisionnement.

  Pernod Ricard demande la réévaluation annuelle de ses fournisseurs à risque élevé et tous les deux ans pour les fournisseurs à risque moyen. L'objectif est d'identifier les domaines à améliorer et de réexaminer l'efficacité de leurs plans d'action.
- **Réalisation d'audits sociaux et éthiques selon les standards SMETA** (Sedex Members Ethical Trade Audit) et tout autre audit similaire couvrant les mêmes critères d'analyse.

Pour cette analyse Blue Source, Pernod Ricard suppose que le risque ne s'arrête pas au montant de la dépense : du fait de son activité et de sa localisation, un fournisseur avec une faible dépense peut être tout aussi exposé qu'un fournisseur avec une dépense élevée. Par conséquent, la couverture des dépenses n'est pas calculée dans cette analyse.

Indicateurs de performance

Nombre de fournisseurs	2020/21	2021/22
Ayant signé les Standards Fournisseurs [1]	1 719	2 049
Analysés à l'aide de l'outil de cartographie des risques	1 900	2 304
Identifiés comme risqués (risque élevé ou moyen)	1 351	1 852
Identifiés comme risqués et couverts par une évaluation EcoVadis	220	318
Identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit suivant des normes sociales, environnementales et éthiques	108	70
Identifiés comme à risque au terme des résultats de l'évaluation/audit (Ecovadis, SMETA) mais n'ayant pas débuté l'implémentation du plan d'atténuation requis	N/A	56

(1) La collaboration avec un fournisseur ne peut commencer qu'une fois les Standards Fournisseurs signés par ses soins. En cas de refus, les commandes en cours sont suspendues jusqu'à la signature. En dernier ressort, le fournisseur est retiré de la base des fournisseurs de Pernod Ricard.

En ce qui concerne l'engagement auprès des employés, Pernod Ricard met à disposition plusieurs documents de formation afin de les informer sur le processus d'Achats responsables du Groupe. Ils informent également des actions à la portée de tout collaborateur pour limiter les risques liés aux fournisseurs.

Par exemple, Pernod Ricard propose un module d'apprentissage en ligne couvrant tous les aspects fondamentaux du développement durable et de la responsabilité appliqués aux achats, avec des explications interactives sur ce que signifie « acheter responsable », l'importance du sujet pour le Groupe et comment les équipes peuvent réaliser des achats responsables au niveau local.

Par ailleurs, d'autres formations sont proposées sous différents formats tout au long de l'année, notamment des appels individuels avec les équipes achats, des ateliers spécifiques et des séminaires.

Le Groupe entreprendra les prochaines étapes suivantes :

- demander à tous ses fournisseurs, toutes catégories confondues, de signer les Standards Fournisseur sur Partner Up[1] ;
- procéder à une analyse complète des fournisseurs directs (marchandises solides et liquides) et des principaux fournisseurs indirects (POS/VAP)[2] ;

(1) Partner Up est la plateforme digitale de Pernod Ricard qui permet aux collaborateurs, avant la signature d'un nouveau contrat, de vérifier rapidement et efficacement que ce tiers ne soulève aucun signal d'alerte en matière de conformité éthique.

(2) Les catégories suivantes sont exclues de cette analyse : publicité et promotion, informatique, services aux entreprises, voyages, co-emballage et fabrication (y compris logistique).

- étudier la possibilité d'établir des partenariats en vue de mettre en œuvre un programme multipartite. Pernod Ricard travaille déjà avec Bonsucro, une ONG mondiale multipartenaires, pour promouvoir la production, la transformation et le commerce durables de la canne à sucre dans le monde entier.

  En tant que signataire du Pacte mondial de l'ONU (UNGC), Pernod Ricard participe également à différents webinaires liés aux droits humains, au travail décent et aux revenus de subsistance ;
- former les Managers ou les fonctions d'achats sur le processus d'approvisionnement responsable, incluant les droits des travailleurs et les considérations relatives aux droits de l'homme ;
- étendre les processus d'Achats responsables à d'autres catégories indirectes clés.

Début 2022, pour renforcer le programme Achats Responsables et permettre à Pernod Ricard d'atteindre les objectifs de la feuille de route S&R 2030 du Groupe, l'entreprise a décidé de lancer le « projet Amazone ». Il vise à améliorer la gestion des risques liés aux achats et la création de valeur S&R que le programme peut apporter. Ce projet se décompose en deux phases :

1. un diagnostic ayant pour objectif de comprendre la maturité du programme, de challenger le modèle existant et de dégager des meilleures pratiques et recommandations adaptées à l'organisation de Pernod Ricard ;
2. une phase de préparation à la mise en œuvre du nouveau modèle Achats Responsables de Pernod Ricard au cours de l'exercice 2022/23.

Le projet Amazone aspire à transformer le modèle Achats Responsables de Pernod Ricard en termes de périmètre, de méthodes, de technologies utilisées et de ressources impliquées.

3.3.2.6 Le Monde du Bar de Demain

Comme bon nombre de secteurs, l'hospitalité a un rôle à jouer dans la transition vers un monde plus durable et plus responsable. Pour accompagner les barmen et les propriétaires de bar dans cette transition, Pernod Ricard a créé le Monde du Bar de Demain (BWOT).

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route S&R 2030	• D'ici à 2030, former 10 000 barmen à tous les aspects de la durabilité et de la responsabilité – depuis l'utilisation d'ingrédients frais jusqu'au service responsable des boissons alcoolisées, en passant par la gestion des déchets.	• En présentiel : 914 au 30 juin. • E-learning : 668 au 30 juin.	• En personne : 4 887 au 30 juin (*cumulatif*). • E-learning : 1 496 au 30 juin (*cumulatif*).	Conforme au plan

Plans d'action et prochaines étapes

Le BWOT est une formation en présentiel et en ligne, créée en partenariat avec le duo de barmen Trash Collective et la Sustainable Restaurant Association. La formation est disponible dans le monde entier et couvre tous les aspects S&R, de l'utilisation d'ingrédients frais au service responsable de boissons alcoolisées, en passant par la gestion des déchets. Elle est directement alignée sur les ODD des Nations Unies.

Elle s'appuie sur quatre piliers :

- ingrédients ;
- service ;
- bar ;
- personnel.

et le modèle des 5 R :

La formation en ligne gratuite est accessible à tous les adultes en âge de consommer légalement [1]. Elle est disponible en anglais, français, espagnol, portugais, russe, allemand, polonais, turc et mandarin. Au cours de l'exercice 2019/20, une boîte à outils a été partagée pour animer des formations en présentiel ou en ligne sur les grands principes du BWOT. L'optique était de guider les responsables S&R locaux, les ambassadeurs de marques et/ou les aider à former propriétaires de bar et barmen. Toutes les sessions de formation sont communiquées aux responsables S&R locaux afin qu'ils puissent faire remonter le nombre de participants au Siège. Par ailleurs, plusieurs outils ont été créés pour les participants :

- recettes de cocktails par Trash Collective ;
- une check-list détaillée du BWOT ;
- un aide-mémoire pour le service responsable ;
- un « badge » de réussite.

En deux ans, le Groupe a déjà atteint plus de la moitié de son objectif de former 10 000 barmen d'ici 2030. Ceci est le résultat d'un déploiement à grande échelle du programme et des efforts des filiales pour former les bars, hôtels et autres partenaires. Grâce à l'amélioration de la situation sanitaire, le Groupe a été en mesure de développer massivement les formations en présentiel en 2021/22, et de promouvoir l'*e-learning*, avec un total de 6 383 barmen formés depuis le lancement du BWOT.

Au cours de l'exercice 2022/23, le Groupe complétera le module de formation par un outil d'auto-évaluation afin de générer une liste d'actions recommandées pour les propriétaires de bars.

3.3.3. Agir circulaire

La pression sur les ressources épuisables de la planète est immense. Pernod Ricard s'engage à minimiser les déchets à chaque étape en imaginant, produisant et distribuant ses produits et expériences de manière à optimiser et à préserver les ressources naturelles.

Le modèle traditionnel de consommation à usage unique a maintenant atteint ses limites. De nouveaux modèles circulaires doivent émerger pour protéger la planète et les ressources naturelles. La circularité est l'une des priorités du Groupe. Afin de produire de façon plus circulaire, Pernod Ricard s'engage à faire évoluer son activité vers un modèle de fabrication qui favorise la réduction, la réutilisation et le recyclage. Une telle évolution réduira les ressources consommées, les déchets produits et, à terme, l'impact environnemental de Pernod Ricard.

3.3.3.1 Gestion de l'environnement

Pernod Ricard aspire à implémenter des systèmes de management environnementaux robustes à travers l'ensemble du Groupe. Ces systèmes constituent le fondement de la stratégie du Groupe en l'aidant :

- à faire face aux risques environnementaux à long terme ;
- à réduire son impact environnemental ;
- à saisir les opportunités à tous les niveaux de son activité.

Les systèmes de management environnemental sont conçus pour diffuser les normes environnementales du Groupe dans l'ensemble de ses activités et à intégrer les considérations environnementales dans ses pratiques de gestion. Ils aident ainsi à gérer les risques et à transformer l'entreprise pour appliquer un modèle plus circulaire.

Pernod Ricard dispose de systèmes de management permettant de répondre aux priorités environnementales et de mettre en œuvre des actions concrètes dans toutes ses activités. Ces systèmes sont construits selon les principes suivants :

- la Direction Performance Durable du Siège anime et coordonne les actions au niveau du Groupe par :
  - la fixation d'objectifs communs ;
  - le suivi de la performance ;
  - la diffusion de directives comprenant des exigences minimales ; et
  - le partage des meilleures pratiques.

  Chaque Société de Marques a l'obligation de s'autoévaluer tous les ans par rapport à ces exigences. Si cela est nécessaire, des plans d'action doivent être mis en place pour se mettre en conformité ;
- toutes les activités du Groupe, aussi bien celles des Sociétés de Marques que des Sociétés de Marchés, doivent respecter les exigences environnementales requises définies dans les directives environnementales du Groupe :
  - les filiales sont tenues de se conformer aux obligations légales locales. Elles doivent signaler au Siège tout incident ou cas de non-conformité local ;
  - les filiales sont responsables de l'évaluation de leurs risques à long terme. Elles doivent identifier des moyens pour réduire leur impact environnemental et déployer la politique du Groupe localement ;
- les principaux sites de production sont tenus d'obtenir la certification ISO 14001. En 2021/22, 92,0 % des sites de production étaient certifiés ISO 14001 (soit 99,6 % de la production) ;
- les employés du Groupe et ses sites administratifs doivent respecter les exigences énoncées dans les règles « S&R Office » sur différents sujets, notamment relatifs à la gouvernance, à la consommation d'énergie et d'eau, à la gestion des déchets et aux déplacements professionnels.

Cette année, sept incidents environnementaux ont été signalés aux autorités locales. Deux plaintes ont été reçues en provenance de tiers. Cela inclut tous les impacts potentiels possibles d'un site industriel. Cette année, ils ont tous été liés à des événements de déversements ou de fuites d'alcool ou d'huile affectant les eaux. Une analyse des causes pour chacun de ces événements a été menée et des plans d'action pour y remédier ont été élaborés. Des procédures opérationnelles sont en place pour prévenir et maîtriser les différentes formes de déversements et limiter leur impact sur l'environnement.

3.3.3.2 Changement climatique : atténuation et adaptation

Alignement sur les recommandations de la TCFD

Pernod Ricard génère des émissions carbone de plusieurs manières. Celles-ci contribuent au changement climatique :

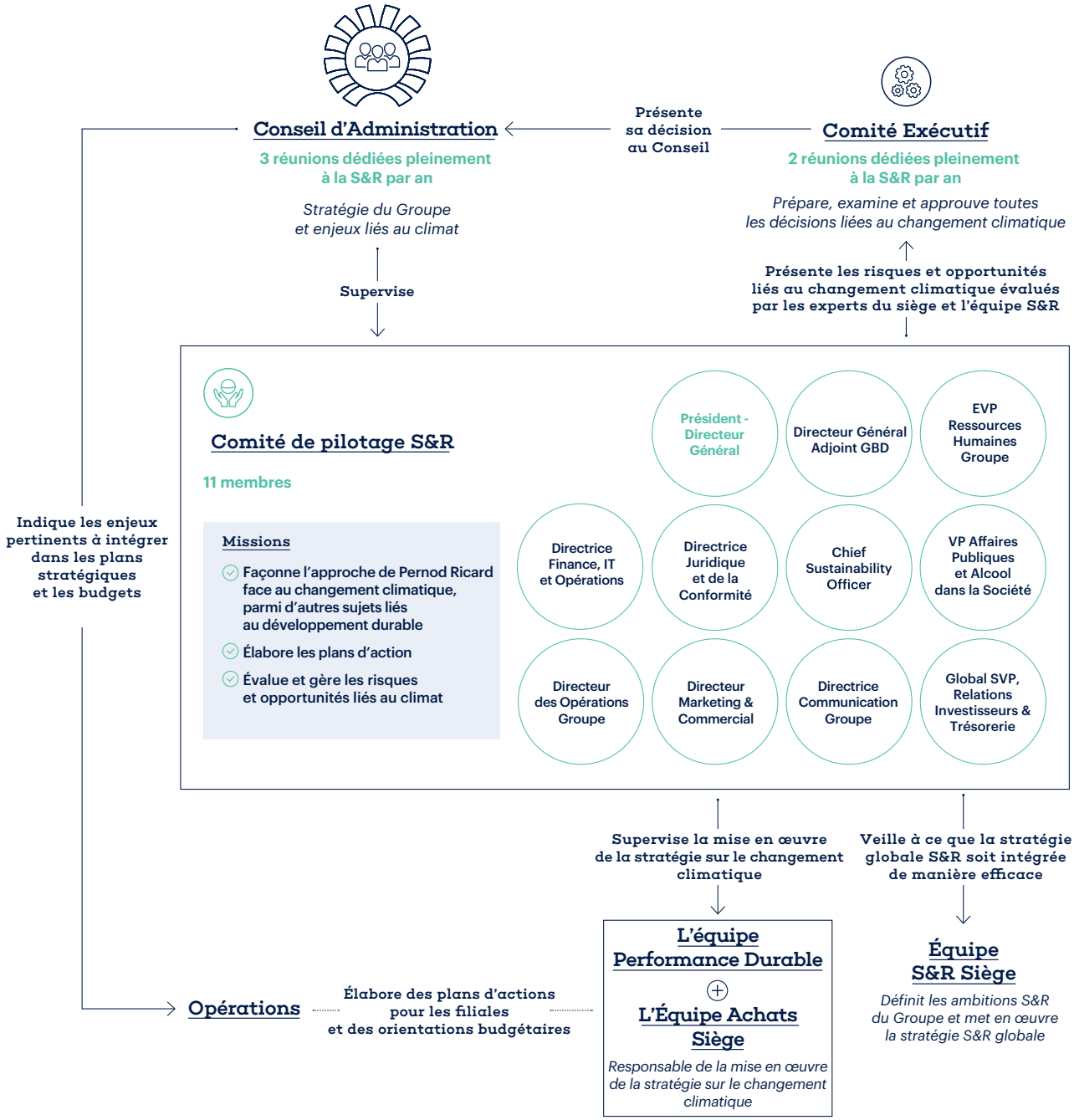
- directement, en raison de l'utilisation de combustibles fossiles sur les sites (Scope 1) et de la consommation d'électricité, qui génère des émissions de gaz à effet de serre (Scope 2) ;
- indirectement, au travers des produits (matières agricoles brutes, emballages, etc.) et services (transports, etc.) achetés (Scope 3).

(1) Elle est hébergée sur la plateforme EducateAll d'EdApp et de l'UNITAR (Institut des Nations unies pour la formation et la recherche).

Le changement climatique représente l'un des plus grands défis de cette génération. Aussi, la lutte contre le changement climatique est un axe majeur de la Politique Environnementale de Pernod Ricard. Le Groupe entend réduire les émissions d'équivalent CO_2 générées sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et adapter ses activités afin de garantir sa résilience. Pour plus de transparence, Pernod Ricard suit les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosure ou TCFD (groupe de travail sur l'information financière relative au changement climatique).

Gouvernance

Pernod Ricard a une gouvernance et une organisation en place pour s'assurer que sa stratégie tient pleinement compte des enjeux liés au changement climatique.



Stratégie

Risques et opportunités liés au climat

Type	Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
Risques liés à la transition	**Politique et juridique**			
	Risque à long terme : Les réglementations relatives à l'énergie et aux émissions de GES pourraient affecter le Groupe : • directement à travers ses propres activités ; ou • indirectement à travers ses fournisseurs (notamment au regard du verre, de l'alcool et des transports).	**Opérations et chaîne d'approvisionnement**	**Impact moyen :** • Les réglementations pourraient avoir des impacts directs sur les coûts, par exemple si le Groupe devait acheter des quotas de carbone. En Europe, les quatre principales distilleries du Groupe sont soumises au système d'échange de quotas d'émissions (EU-ETS). • Il peut y avoir des impacts indirects par des augmentations du prix des matières premières (notamment pour le verre, une activité à forte intensité énergétique).	Pernod Ricard applique des mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre : • directement sur ses sites de production, en misant sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables ; et • indirectement avec ses fournisseurs et l'optimisation de la chaîne logistique.
	Réputation			
	Risque à long terme : • Les consommateurs pourraient préférer des produits perçus comme plus responsables. Ceci pourrait affecter les ventes et les parts de marché de Pernod Ricard en l'absence d'anticipation.	**Produits**	**Impact moyen :** • Le Groupe estime qu'une évolution des préférences de consommation pourrait entraîner une baisse des parts de marché.	• Le risque d'évolution des préférences de consommation est pris en compte dans la stratégie marketing du Groupe. Par exemple, la politique d'écoconception de Pernod Ricard vise à rendre les produits plus durables (voir sous-section 3.3.3.4).
Risques physiques	**Extrême**			
	Risques à long terme : • L'extrême variabilité des phénomènes climatiques, tels que le gel, la grêle et la sécheresse, peut affecter l'offre et la qualité des matières premières agricoles et, dans une plus large mesure, leurs prix. Par exemple, la volatilité des prix du marché pourrait avoir un impact sur les céréales et les raisins. La teneur en alcool du vin pourrait augmenter et différents paramètres pourraient avoir un impact sur la qualité du vin. • L'évolution des régimes de précipitations peut affecter les réserves d'eau souterraine dont dépendent certains sites de production. À terme, la disponibilité et la qualité de l'eau peuvent s'en trouver impactées.	**Chaîne d'approvisionnement et Opérations**	**Impact élevé :** • Les implications financières de toute perturbation de la chaîne d'approvisionnement agricole pourraient être importantes. Cela pourrait engendrer une hausse des prix des matières premières.	• Pour faire face à l'extrême variabilité des phénomènes climatiques, le Groupe utilise une couverture de risque pour limiter l'ampleur de la volatilité saisonnière due aux facteurs climatiques. • Le Groupe soutient des systèmes agricoles régénératifs plus résilients (voir sous-section 3.3.1). • Les facteurs environnementaux sont également intégrés dans sa Politique Achats Responsables et son Code d'éthique Achats (pour plus de détails, voir la sous-section 3.3.2.5). • La gestion de l'eau est une composante importante de la stratégie environnementale du Groupe (voir la sous-section 3.3.3.3).

Type	Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
Risques physiques	Chronique			
	Risque à long terme : • Les installations utilisées par le Groupe et ses fournisseurs sont exposées aux risques de catastrophes naturelles (incendies, ouragans, inondations, etc.).	**Chaîne d'approvisionnement et Opérations**	**Impact élevé :** • Ce risque pourrait entraîner la perte d'un site industriel stratégique. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation significative et donc une forte diminution ou un arrêt prolongé de l'approvisionnement de certains produits. Cette situation pourrait empêcher la Groupe de répondre à la demande des consommateurs.	Mise en œuvre de mesures préventives et de dispositifs de protection physique : • audit des sites industriels en coopération avec les assureurs ; • mise en place de systèmes de management de la continuité des activités.
Gestion efficace des ressources	**Risque à court terme :** • l'exposition de Pernod Ricard aux futures réglementations énergétiques et fiscales accélère la mise en œuvre des programmes d'efficacité énergétique au niveau de ses sites opérationnels et de sa chaîne d'approvisionnement.	**Chaîne d'approvisionnement et Opérations**	**Impact faible :** • Les programmes d'efficacité peuvent réduire les charges d'exploitation et conférer au Groupe un avantage concurrentiel.	• Le changement climatique est une composante importante de l'un des piliers clés de la stratégie S&R du Groupe. Le Groupe continuera à déployer des programmes d'efficacité énergétique (voir la sous-section 3.3.3.2). • La baisse des coûts d'exploitation est prise en compte dans la planification financière.
Marché	**Opportunité à long terme :** • Les consommateurs sont toujours plus attentifs à la consommation durable. Développer des produits de qualité dans le respect de l'environnement pourrait les inciter à choisir les produits Pernod Ricard.	**Produits**	**Impact moyen :** • Le Groupe estime que cela pourrait donner lieu à une plus grande part de marché.	• Ce facteur est pris en compte dans la stratégie commerciale et la feuille de route environnementale du Groupe. L'accent est mis sur les pratiques propres à l'agriculture raisonnée et les pratiques d'écoconception (voir les sous-sections 3.3.1.1, 3.3.3.4).
Produits et services	**Opportunité à court terme :** • L'augmentation de la demande de produits et de services à faibles émissions et l'intégration des préoccupations en matière de durabilité sont de puissants moteurs pour encourager l'innovation et accroître la part de marché.	**Produits et services**	**Impact élevé :** • De nouvelles offres de produits et de services en découleront. Le Groupe estime que cela pourrait lui permettre d'accroître sa part de marché.	• L'innovation et le numérique sont considérés comme des priorités stratégiques ; différentes entités travaillent sur des projets innovants.

En cas de projet d'acquisition, de cession ou de levée de fonds, l'importance des risques liés au climat serait à évaluer.

Résilience de l'organisation

En juin 2019, l'initiative *Science-Based Targets* a approuvé les objectifs de réduction des émissions de GES du Groupe. Ceux-ci sont alignés sur un scénario bien en dessous de 2 °C pour les émissions de Scopes 1 et 2 et sur le scénario 2 °C pour l'objectif d'intensité des émissions de Scope 3.

En juillet 2021, Pernod Ricard a rejoint la « Business Ambition for 1,5°C » pour aligner ses objectifs d'atténuation du changement climatique avec l'objectif des Accords de Paris : atteindre zéro émission nette globalement d'ici 2050 afin de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. Au travers de cet engagement, le Groupe revoit ses ambitions à court terme selon les nouvelles recommandations SBTi définies par la norme Net Zero, les directives de FLAG et le protocole GES pour le secteur de l'agriculture, la foresterie et autres affectations des terres.

En outre, une étude a été lancée pour quantifier l'impact d'un scénario climat potentiel, en ligne avec les recommandations de la TCFD.

Gestion des risques

Les risques et opportunités liés au climat sont identifiés dans le cadre de la cartographie globale des risques du Groupe :

- la cartographie globale des risques repose sur les risques locaux identifiés par les filiales du Groupe et sur les risques fonctionnels identifiés par les fonctions du Groupe ; elle est actualisée tous les trois ans par l'équipe d'audit interne. Cette équipe est rattachée au Président-Directeur Général. Elle présente également ses résultats au Comité Exécutif et au Comité d'audit. Chaque année, le Groupe assure un suivi des risques majeurs auxquels il est exposé ;
- la cartographie des risques environnementaux s'appuie sur un outil de cartographie multicritère. Les filiales saisissent les données, qui sont ensuite suivies au niveau du Groupe. Les filiales identifient et évaluent les risques environnementaux tout au long du cycle de vie d'un produit sur la base de deux critères :

I. la gravité (y compris l'impact financier potentiel), notée de 1 à 7 ;

II. la probabilité (notée de 1 à 5).

En termes de gestion, chaque risque majeur identifié est placé sous la responsabilité d'un Directeur au niveau du Groupe. Les risques environnementaux et leur plan d'atténuation sont sous la responsabilité du Directeur des Opérations Groupe. La feuille de route environnementale du Groupe comprend également des plans d'action au regard des principaux risques environnementaux.

Contribuer à réduire le changement climatique

Politiques	Objectifs	Réalisations et prochaines étapes	Performance
Stratégie S&R 2030	A travers sa nouvelle stratégie S&R, le Groupe s'est fixé de nouveaux objectifs ambitieux pour accélérer les progrès et élargir ses actions (Scopes 1, 2 et 3), comme suit : • d'ici 2030 : 54 % de réduction des émissions de CO_2 de Scopes 1 et 2 (en valeur absolue), alignées sur 1,5 °C, ce qui va au-delà de l'objectif initial de réduction de 30 % soumis à la SBTi en 2019.	• Une feuille de route de décarbonation a été définie pour les principales distilleries du Groupe. Celle-ci s'appuie sur d'importants projets d'investissement en cours de mise en œuvre et qui seront développés dans les années à venir. • Depuis l'exercice 2017/18, malgré une croissance de la production de + 24 %, l'augmentation des émissions carbone des Scopes 1 et 2 a été limitée à + 1 % en valeur absolue, reflétant une réduction significative de l'intensité carbone du processus de distillation.	Conforme au plan
	• d'ici 2025 : 100 % d'électricité renouvelable utilisée sur les sites de production et dans les bureaux administratifs (via l'approvisionnement vert ou les Certificats d'Électricité Renouvelable) ;	• La part d'électricité renouvelable consommée est de 81 % pour les sites de production et les bureaux administratifs.	Conforme au plan

Politiques	Objectifs	Réalisations et prochaines étapes	Performance
Stratégie S&R 2030	• d'ici 2030 : réduction de 50 % de l'intensité de l'empreinte carbone de Scope 3 (avec comme année de référence 2018 et périmètre de *reporting* SBT : emballages et objets publi-promotionnels, produits liquides et transport). Cette réduction correspond au scénario 2°C et sera revue l'année prochaine pour s'aligner sur les nouvelles exigences Net Zero de la SBTi.	• Des discussions sont en cours avec les principaux fournisseurs – notamment les verriers – pour mettre en place des plans d'action de réduction des émissions carbone concernant les émissions de Scope 3. • Au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a validé les critères RSE du plan d'intéressement à long terme. L'un des critères RSE est lié à la mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO_2 des sites du Groupe (Scopes 1 et 2) jusqu'à un maximum de 240 000 tonnes émises d'ici la fin de l'exercice 2023/24. Cela équivaut à une réduction totale de 58 000 tonnes par rapport à l'année de référence (2017/18). • Au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a lancé avec succès sa première obligation liée au développement durable, associée à un objectif carbone (sur les Scopes 1 et 2) ainsi que de réduction de l'utilisation d'eau pour les distilleries. • L'année prochaine, un outil de gestion du carbone sera conçu et mis en œuvre pour mieux mesurer les progrès réalisés vers les objectifs SBT.	● En cours

Présentation générale de l'empreinte carbone et de la consommation d'énergie du Groupe

L'empreinte carbone globale du Groupe a représenté un total de 4 819 057 tonnes de CO_2e pour l'exercice 2021/22, dont 301 707 tonnes proviennent de l'utilisation directe d'énergie (Scopes 1 et 2) et 4 517 350 tonnes sont liées aux achats de produits et services (Scope 3).

Performance globale	Unité	Exercice 2017/18	Exercice 2021/22
Empreinte carbone			
Émissions directes (Scope 1)	t CO_2e	250 542	273 580
Émissions indirectes (Scope 2) – *Market-based*		47 429	28 127
Émissions indirectes (Scope 2) – *Location-based*		91 685	68 555
Émissions directes et indirectes (Scope 1 + Scope 2) [1]		297 971	301 707
Toutes les autres émissions indirectes (Scope 3)		3 873 667	4 517 350
Empreinte carbone du Groupe (Scopes 1, 2 et 3) [2]		4 171 638	4 819 057
Intensité des émissions de carbone au niveau des sites de production (Scopes 1 et 2) [1]	t CO_2e/kl PA	1,28	1,05
Émissions du Scope 3 par rapport aux objectifs SBT [2]	t CO_2e	3 402 022	4 031 786
Intensité des émissions du Scope 3 par rapport aux objectifs SBT	t CO_2e/M€ résultat	1,443	1,333

(1) Market-based.
(2) Couvrant les emballages et les objets publi-promotionnels, les matières premières issues de l'agriculture ainsi que le transport.

Performance globale	Unité	Exercice 2017/18	Exercice 2021/22
Énergie (sites de production uniquement)			
Énergie totale consommée *(SASB)*	MWh LHV	1 447 315	1 600 121
Consommation d'énergie par unité (alcool distillé)	MWh PCI/kl PA	6,22	5,56
% d'énergie renouvelable *(SASB)*	%	14	18
% d'électricité renouvelable	%	74	84

Présentation générale des catégories pertinentes de l'empreinte carbone du Groupe

L'empreinte carbone globale de Pernod Ricard révèle que, sur l'ensemble de la chaîne de valeur :

- 48 % des émissions sont issues de la production de matières premières agricoles ;
- 28 % des émissions sont générées par la production d'emballages (principalement en verre) et objets publi-promotionnels.

Elles sont suivies par :

- les émissions générées par le transport (8 %) ;
- l'acquisition d'immobilisations (7 %) ;
- l'énergie consommée sur les sites de production (Scopes 1 et 2) (6 %) ; et
- les autres activités telles que les déplacements professionnels (3 %).

Cette année, le bilan carbone du Groupe a été revu suite aux évolutions méthodologiques sur certaines matières premières agricoles et sur les objets publi-promotionnels.

Pour les matières premières agricoles, le Groupe a retenu cette année des facteurs d'émission spécifiques pour les composants des catégories suivantes : céréales, alcool neutre, sucre, agave, raisin et produits viticoles. Cela fut réalisé grâce à un protocole et des outils internes de calcul des GES, ainsi que des évaluations par des tiers.

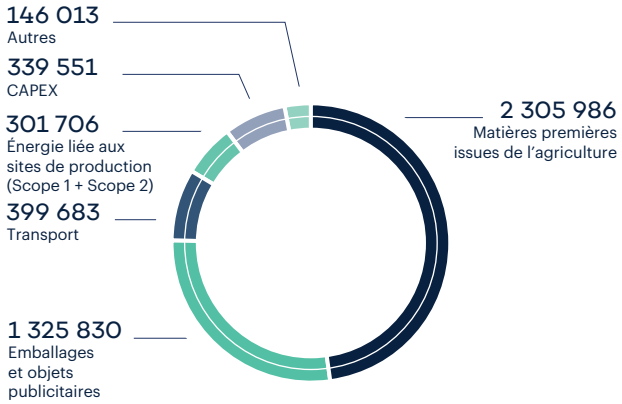
Plus spécifiquement, une première étude a été menée avec un tiers pour trouver un facteur d'émission (FE) plus pertinent pour les alcools de grains indiens, en tenant compte des spécificités locales de la matière première (brisure de riz) et du mix énergétique local pour les distilleries. Au lieu du facteur générique pour l'alcool de grains utilisé jusqu'à présent, le facteur d'émission a été révisé en conséquence dans ce rapport afin de refléter de manière plus réaliste le contexte local. Il s'agit d'une valeur provisoire, dans l'attente de données plus précises. Cette mise à jour de la méthodologie a donné lieu à une révision très significative des émissions carbone du Groupe (+ 1,1 $MtCO_2e$). La base de référence de l'exercice 2017/18 a également été recalculée en conséquence avec le même facteur d'émission pour ces matières premières.

Pour les objets publi-promotionnels, la méthodologie a été revue afin de mieux refléter le poids moyen de chaque catégorie de matériaux. Cette mise à jour de la méthodologie a eu pour conséquence une légère évolution des émissions carbone du Groupe (- 51 $ktCO_2e$). La base de référence de l'exercice 2017/18 a été ajustée en conséquence.

En outre, la base de référence de l'exercice 2017/18 a été ajustée pour refléter tout autre changement significatif tel que les acquisitions et cessions.

Il convient de noter que les émissions de carbone liées à l'emballage ne tiennent pas compte des composants mineurs, tels que les manchons en plastique, les capuchons en fil métallique, les étiquettes de sécurité et la décoration du verre.

Répartition de l'empreinte carbone du Groupe par catégorie (en tonnes CO_2e)



Pratiques agricoles

L'agriculture est le principal contributeur à l'empreinte carbone de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Les produits du Groupe reposent intrinsèquement sur l'agriculture. C'est pourquoi le fait de définir et de contribuer à l'amélioration des pratiques agricoles est une priorité stratégique pour le Groupe.

Dans ses propres vignobles, le Groupe mène des projets pilotes de viticulture régénérative pour tester de nouvelles pratiques. Il travaille également avec les fournisseurs de matières premières agricoles afin d'établir les meilleures trajectoires de réduction des émissions de carbone et d'augmenter la séquestration du carbone dans les terroirs.

Les engagements et actions de Pernod Ricard dans le domaine de l'agriculture sont décrits dans un pilier dédié de la stratégie S&R du Groupe, Préserver pour Partager, présentée dans la sous-section 3.3.1 de ce rapport. Ce sont autant d'opportunités de premier plan de réduction des émissions de carbone mais aussi de séquestration du carbone atmosphérique dans les écosystèmes agricoles produisant les matières premières utilisées par le Groupe.

Emballages et objets publi-promotionnels

L'emballage et les objets publi-promotionnels sont la deuxième source d'émissions de CO_2 de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Pour réduire leur impact carbone, le Groupe met l'accent sur :

- l'amélioration de l'écoconception de ses emballages ;
- une meilleure analyse de la composition de l'empreinte carbone des fournisseurs en collectant des données primaires qui permettent d'identifier les points d'écueil et de développer des plans d'action pertinents ;
- l'exploration de nouvelles technologies et de moyens innovants à faible teneur en carbone pour produire les emballages nécessaires ;

- l'exploration de modèles alternatifs de conditionnement et de distribution ;
- la demande auprès des fournisseurs de fournir des feuilles de route de réduction du CO_2 alignées sur l'objectif SBT Scope 3 du Groupe ;
- la mise en place d'actions, en collaboration avec les fournisseurs et selon la feuille de route de réduction du CO_2, visant à réduire les émissions de CO_2 liées à leur production manufacturière (voir la sous-section 3.3.3.4 « Emballages et distribution circulaires »).

Transport

Pernod Ricard cherche à optimiser le transport terrestre grâce à :

- un meilleur remplissage des véhicules ;
- des plannings ajustés ;
- le recours à des options multimodales chaque fois que cela est possible (train, barges, etc.) ;
- l'utilisation de biocarburants alternatifs pour le transport par camion et des véhicules plus performants.

Aux États-Unis, le Groupe est également membre de l'association Smartways, qui vise à réduire les émissions du transport terrestre. En Europe, la société Absolut est membre du Clean Shipping Project, et Martell-Mumm Perrier-Jouët (MMPJ) est partenaire de TransOceanic Wind Transport (TOWT). TOWT est une entreprise de transport à la voile qui met en œuvre des solutions logistiques de transport à la voile bas en carbone depuis 2011.

Sites de production

Sur les sites de production, le Groupe poursuit ses actions sur deux fronts :

- l'amélioration de l'efficacité énergétique ; et
- l'utilisation croissante d'énergie moins carbonée.

Pour encourager ces transitions, le Groupe a mis en place un prix interne du carbone (prix fictif du carbone). Il sert à prioriser les projets d'investissement bas carbone, en améliorant la rentabilité économique par rapport à une analyse économique pure. Pour l'exercice 2021/22, le prix utilisé était de 80 euros par tonne d'équivalent CO_2.

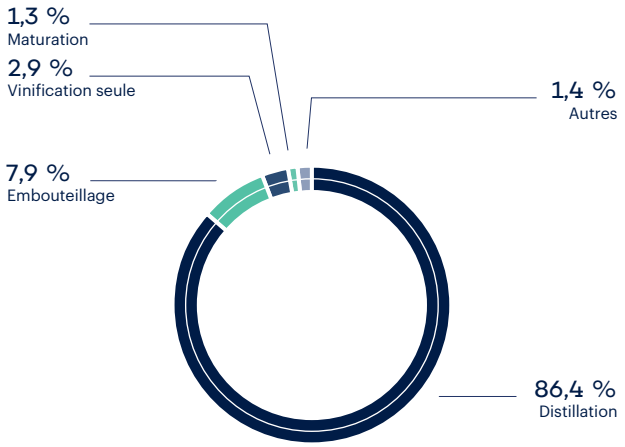
Sur le plan opérationnel, les sites de production doivent améliorer l'efficacité énergétique par un suivi continu de la consommation d'énergie et des évaluations énergétiques approfondies. Il s'agit de fixer des objectifs d'efficacité énergétique et de lancer des programmes de réduction de la consommation (renouvellement des procédés, technologies, etc.). Plusieurs sites majeurs ont mis en place des systèmes de management de l'énergie certifiés ISO 50001.

Par ailleurs, le Groupe travaille à réduire l'utilisation des combustibles fossiles et prévoit d'utiliser uniquement de l'électricité renouvelable d'ici 2025 (soit par approvisionnement direct, soit via des certificats d'électricité renouvelable). Cette année, dans le cadre de l'accélération de sa feuille de route en matière de réduction carbone, le Groupe a consolidé les opportunités de réduction avec des investissements prévisionnels pour les principaux sites de production contributeurs pour atteindre les objectifs de Scopes 1 et 2. Les principales actions et leviers identifiés sont le remplacement des chaudières par des unités à haute efficacité énergétique, le recyclage de la vapeur par la technologie de recompression mécanique des vapeurs (MVR), l'utilisation de biocarburants et de biomasse dans les distilleries, l'installation de panneaux solaires sur les sites et l'approvisionnement en électricité renouvelable via des contrats d'achat d'énergie et des certificats verts.

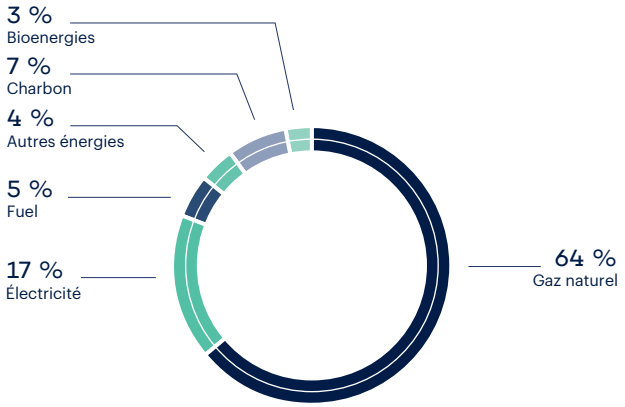
Deux grandes marques du Groupe (Irish Distillers et Chivas Brothers) investissent actuellement dans la distillerie de Midleton et dans deux distilleries de *single malt* par le biais de technologies de pointe de réduction des émissions (MVR et utilisation des bioénergies). Ils prévoient d'atteindre la neutralité carbone de leurs opérations d'ici fin 2026, avec une réduction drastique de leurs émissions et la compensation du solde résiduel.

Par rapport à l'exercice 2020/21, l'intensité carbone des activités directes (mesurée par les émissions des Scopes 1 et 2 par kL d'alcool distillé) s'est améliorée de 13 %. Ajoutée à la réduction obtenue au cours des trois années précédentes, la réduction totale de l'intensité des activités de production des Scopes 1 et 2 s'élève à - 18 % par rapport au niveau de référence de l'exercice 2017/18. Malgré ce très bon résultat, la valeur absolue des émissions des Scopes 1 et 2 a légèrement augmenté à 301 706 t CO_2e, soit une augmentation de 2 % par rapport à l'exercice 2020/21 et de 1 % par rapport à l'exercice 2017/18. Le Groupe prévoit un pic de ses émissions de Scopes 1 et 2 en valeur absolue pour l'exercice 2021/22 avant une réduction en 2022/23 et les années suivantes malgré la croissance des volumes de production, grâce à la mise en œuvre de ses feuilles de route de décarbonation et de ses projets d'investissements en cours.

Distribution de la consommation d'énergie par activité



Sources d'énergie utilisées par les sites de production *(SASB)*



Autres émissions contribuant indirectement au changement climatique

- Émissions liées aux fluides frigorigènes : un programme d'élimination des gaz frigorigènes les plus nocifs pour l'environnement est en cours depuis plusieurs années. Il s'est traduit par l'élimination complète des CFC et la poursuite de la réduction des HCFC.
- Celles des oxydes d'azote et de soufre (NO_x et SO_x) contribuant indirectement à l'effet de serre et à l'acidification des milieux. Ces composés sont produits par la combustion des matières fossiles. Les émissions de ces polluants atmosphériques étant faibles pour le secteur des boissons alcoolisées comparées aux émissions mondiales, leur impact n'apparaît pas substantiel pour Pernod Ricard. Le Groupe n'a donc pas jugé pertinent d'assurer un suivi annuel de ces émissions. Pour autant, les distilleries les plus importantes s'assurent de respecter les limites légales de rejets fixées pour ces polluants.

3.3.3.3 Préserver les ressources en eau

L'eau est une composante essentielle des produits élaborés par Pernod Ricard. De l'irrigation des cultures à la transformation des matières premières, en passant par la distillation, l'assemblage des eaux-de-vie et la formulation des produits, l'eau est utilisée à toutes les étapes du cycle de vie du produit.

Le Groupe est ainsi confronté à plusieurs défis. Il doit :

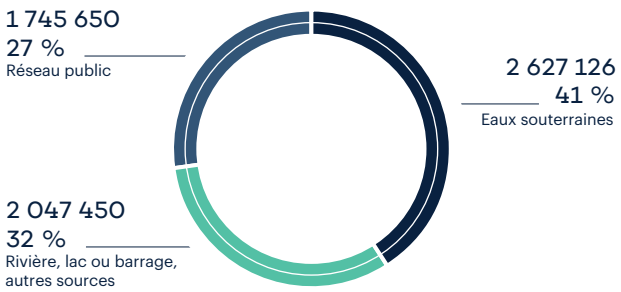
- réduire sa consommation d'eau, notamment dans les zones affectées par des pénuries d'eau ;
- préserver la qualité de l'eau en contrôlant les polluants rejetés par les sites de production ;
- se conformer pleinement aux évolutions des réglementations environnementales ; et
- favoriser le remplissage dans les bassins en situation de stress hydrique.

Pernod Ricard est membre du CEO Water Mandate de l'ONU depuis septembre 2010, réaffirmant ainsi son engagement en faveur de la protection des ressources en eau.

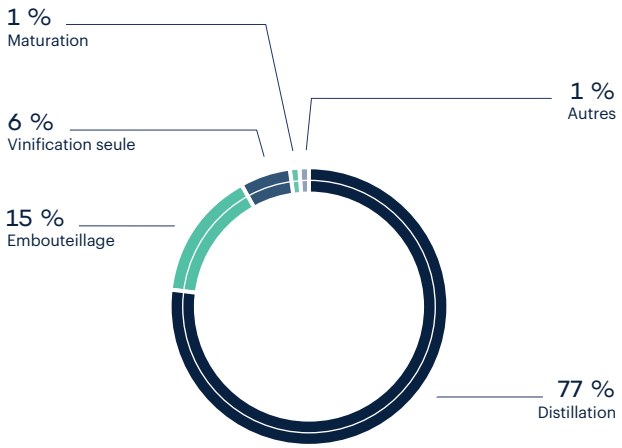
Politiques	Objectifs	Réalisations et prochaines étapes	Performance
Feuille de route S&R 2030	• Réduire davantage l'utilisation d'eau de 20 % entre les exercices 2017/18 et 2029/30	• Depuis l'exercice 2017/18, la consommation d'eau par unité produite a reculé de 13 %.	Conforme au plan
	• 100 % de l'eau consommée à recharger dans les bassins-versants avec le même niveau de risque, pour les sites de production et sous-traitants d'embouteillage dédiés implantés dans les zones à risque élevé.	• 68,7 % de la quantité totale d'eau consommée dans les zones à risque au cours de l'année écoulée a été rechargée. • Pour l'exercice 2021/22, le Groupe a validé les critères RSE du plan d'intéressement à long terme. L'un des critères RSE est lié à la mise en œuvre de la feuille de route eau avec l'objectif de réduire de 20 % la consommation d'eau dans les distilleries du Groupe d'ici 2030 : atteindre une réduction minimale de 10 % d'eau consommée par unité d'alcool distillé à la fin de l'exercice 2023/24.	Conforme au plan

Consommation et performance en eau des sites de production

Sources de la consommation d'eau des sites industriels (m^3 et %)



Répartition de l'eau consommée par activité



Pour réduire la consommation directe d'eau au niveau des sites de production, le Groupe concentre ses efforts sur deux axes principaux : la mise en place de systèmes de mesure et de suivi de la consommation d'eau et l'identification de mesures d'économie, de réutilisation et de recyclage de l'eau.

Cette année, l'amélioration continue de gestion efficace de l'eau a permis de réduire de 5,6 % la consommation d'eau par litre d'alcool pur produit dans les distilleries par rapport à l'année dernière.

Pour les années à venir, le Groupe a consolidé les feuilles de route de réduction de l'eau des principales filiales contributrices et a identifié les plans d'investissement connexes pour atteindre les objectifs 2030.

Concernant l'amont agricole, la technique d'irrigation au goutte-à-goutte est utilisée dans tous les vignobles irrigués et exploités par le Groupe. Cela permet de réduire la consommation d'eau au strict nécessaire. Par ailleurs, compte tenu de la prédominance des matières premières agricoles dans l'empreinte eau de Pernod Ricard, le Groupe travaille au niveau local avec les fournisseurs des filiales pour établir des normes d'agriculture durable qui minimisent la consommation d'eau (voir les sous-sections 3.3.1.3 « *Un parcours agile et ambitieux pour régénérer les terroirs* » et 3.3.1.4 « *Programmes impactants sur l'agriculture régénérative et la préservation de la biodiversité* »).

Une stratégie de gestion de l'eau adaptée aux enjeux locaux *(SASB)*

Les ressources en eau étant inégalement réparties, les niveaux de risque varient en fonction de la localisation des sites de production du Groupe et des activités de co-embouteillage. Pour mieux comprendre et identifier les priorités, les sites ont été classés en risques extrêmement élevés, risques élevés et risques moyens à faibles, à l'aide d'un indice interne de risque lié à l'eau, calculé grâce aux indicateurs de l'outil *Aqueduct Water Risk Atlas*. Le Groupe a pour objectif de recharger l'équivalent de l'eau consommée par les sites dans des zones à risques élevés par le biais de projets locaux de préservation des écosystèmes aquatiques. Cela contribue à une meilleure gestion des bassins-versants :

- en améliorant l'accès à l'eau potable et à l'assainissement ;
- en favorisant une consommation durable de l'eau ; et
- en améliorant la gestion intégrée des ressources en eau au sein des collectivités.

Niveau de risque de la zone	Situation de Pernod Ricard
Risques extrêmement élevés *(SASB)*	• Huit sites appartenant au Groupe (Inde, Arménie, Mexique et Chine). • 8,2 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risques élevés *(SASB)*	• Sept sites appartenant au Groupe (Arménie, Australie, Espagne et France). • 5,4 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risques moyens	• 25 sites appartenant au Groupe. • 8,2 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risques faibles	• 47 sites appartenant au Groupe. • 78,2 % de la consommation totale d'eau des sites de production.

La stratégie de préservation des ressources en eau a été déployée sur les sites situés en zone « à risques extrêmement élevés » et « à risques élevés ». En Inde, Pernod Ricard a déjà mis en œuvre des projets de gestion de l'eau dans de tels bassins-versants. Le Groupe s'engage activement auprès des communautés par le développement de projets de restitution de l'eau pour soutenir la préservation de l'eau, ainsi qu'assurer et améliorer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Huit co-packers indiens dédiés, situés dans des zones à risques élevés, sont intégrés dans la stratégie de préservation des ressources en eau du Groupe.

Cette année, des filiales en Arménie, au Mexique et en Chine ont mis en place des projets de recharge des ressources en eau. En Arménie, Yerevan Brandy Company a développé un projet visant à réduire le gaspillage d'eau potable dans la ville d'Erevan. Au Mexique, Pernod Ricard a rejoint un projet collaboratif mené par la Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER) appelé « Charco Bendito » dans le bassin de Guadalajara pour améliorer la disponibilité de l'eau et éliminer l'utilisation non durable de l'eau avec des initiatives de reforestation et de restauration. En Chine, Helan Mountain a initié un projet dans le Yinchuan Baohu Wetland Park pour mettre en œuvre des mesures d'efficacité et de réduction de l'eau telles que la réparation des fuites de canalisations et l'installation de systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte.

D'autres filiales sont en passe de trouver un partenaire de projet pour explorer les possibilités de projets liés à la préservation des ressources en eau. La méthodologie de calcul de l'eau restituée associée à chaque projet doit être vérifiée par un tiers.

Traitement des eaux usées

Les sites de production sont équipés de technologies variées, en fonction des exigences de qualité des eaux usées [1], afin de réduire les rejets de polluants dans les milieux naturels. Ces technologies permettent également de s'assurer que l'eau rejetée par les sites de production n'endommage pas les écosystèmes environnants ou d'autres ressources naturelles. Le Groupe explore également des projets innovants pour le traitement des eaux usées.

Cette année :

- 80 % des eaux usées ont été déversées dans un réseau d'égout public ;
- 15 % ont été rejetées dans l'environnement après traitement ;
- 5 % ont été recyclées pour l'irrigation des vignobles.

(1) Tels que les traitements aérobies, anaérobies, filtration, etc.

Performance globale	Unité	2017/18	2020/21	2021/22
Volume total d'eau consommée *(SASB)*		6 008 142	5 781 472	6 420 226
Volume total d'eau prélevée *(SASB)*	m^3	25 195 334	22 752 799	27 223 807
Volume total d'eaux usées rejetées		4 390 900	4 266 566	4 972 026
Consommation d'eau par unité produite sur les sites de production	m^3/kl PA	25,82	23,68	22,35

3.3.3.4 Emballages et distribution circulaires

L'impact environnemental des activités du Groupe commence dès la conception des produits, emballages et objets publi-promotionnels et se poursuit tout au long du cycle de vie.

Les phases de développement des emballages et objets publi-promotionnels représentent un moyen clé de minimiser les déchets et de réduire l'empreinte environnementale du Groupe. Pour cette raison, Pernod Ricard met en œuvre des principes d'écoconception lors de ces phases, en veillant à concevoir des emballages et des objets publi-promotionnels pour un usage durable. Il participe également à des programmes locaux de collecte et de recyclage des emballages dans le but de minimiser les déchets finaux.

Pernod Ricard a l'ambition d'être reconnu comme pionnier dans la définition de normes du secteur relatives à la circularité des emballages et des objets publi-promotionnels. Dans cet état d'esprit, Pernod Ricard est devenu partenaire de la Fondation Ellen MacArthur, une étape clé vers une circularité accrue, au cours de l'exercice 2021/22.

Politiques	Objectifs	Réalisations au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route S&R 2030	**EMBALLAGES**	**EMBALLAGES**	**EMBALLAGES**
	• À partir de 2022 : 100% des nouveaux projets developpés seront conformes aux directives sur les emballages et objets publi-promotionnels durables. • D'ici à 2025 : 100 % des emballages seront réutilisables, recyclables ou compostables.	• Au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a commencé le déploiement de l'outil « EcoPack » pour évaluer le respect des directives internes en matière d'emballages durables. Cet outil permettra de mesurer le pourcentage d'emballages recyclables.	Conforme au plan
	• D'ici à 2025 : le Groupe atteindra 50 % de verre recyclé post-consommation et 25 % de PET recyclé ; de plus, 100 % du carton sera certifié selon des normes garantissant la gestion durable des forêts.	• Le contenu recyclé post-consommation de PET est estimé à 17 % *(SASB)*. • 47 % du carton est certifié selon des normes assurant une gestion forestière durable. • Pour le verre, la communication du contenu recyclé nécessite des travaux supplémentaires prévus en 2022/23.	Conforme au plan
	• D'ici à 2030 : le Groupe conduira cinq projets pilotes de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux.	• Cette année, le Groupe a lancé un projet pilote circulaire en Asie on-trade avec ecoSPIRITS (Hong Kong et Singapour).	Conforme au plan
	• D'ici à 2030 : des initiatives seront lancées afin de favoriser le recyclage dans dix marchés clés.	• Les marchés sélectionnés [1] explorent des projets et des partenariats locaux pour améliorer le recyclage du verre.	En cours
	OBJETS PUBLI-PROMOTIONNELS	**OBJETS PUBLI-PROMOTIONNELS**	**OBJETS PUBLI-PROMOTIONNELS**
	• Depuis 2021 : 100 % des objets publi-promotionnels en plastique à usage unique sont interdits.	• 100 % des objets publi-promotionnels fabriqués à partir de plastique unique ont été interdits.	Atteint
	• D'ici à 2025 : 100 % des objets publi-promotionnels achetés seront réutilisables, recyclables ou compostables.	• 95 % des objets publi-promotionnels sont réutilisables, recyclables ou compostables pour les marchés clés du Groupe (périmètre 32 filiales).	Conforme au plan

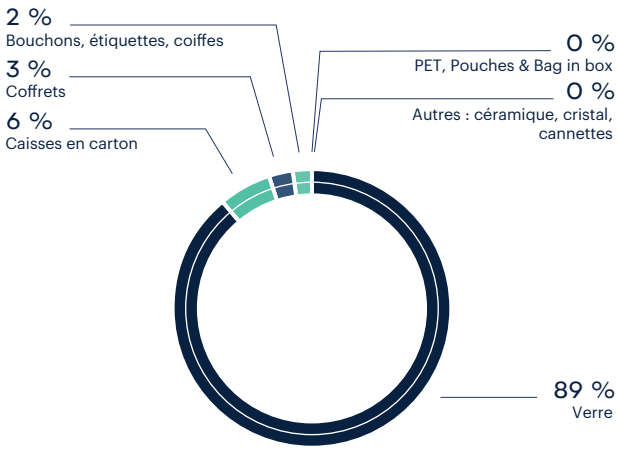
(1) Inde, États-Unis, Canada, Chine, France, Brésil, Espagne, Russie, Afrique du Sud et Pologne.

Les directives internes sur les emballages et les objets publi-promotionnels durables sous-tendent l'ambition du Groupe en matière de circularité des emballages et objets publi-promotionnels. Elles reposent sur les cinq principes d'écoconception expliqués ci-dessous *(SASB)*.

Principes d'écoconception	Définition	Exemples de réalisation ces dernières années
Repenser	• Remettre en question la nécessité de chaque composant des emballages et objets publi-promotionnels, et inventer de nouvelles solutions circulaires.	• The Absolut Company a piloté et développé un projet de bouteille d'Absolut en papier de première génération. • Lillet a reçu le prix Ecodesign d'Adelphe en 2021/22 pour avoir amélioré de multiples aspects de ses emballages (bouteilles et cartons).
Réduire	• Optimiser la conception pour réduire la taille et le poids. Limiter le nombre d'articles et éliminer le superflu.	• Chivas 12 a réduit de 11 % le poids de sa bouteille en verre de 70 cl. • Plymouth Gin a réduit de 15 % le poids de sa bouteille en verre.
Réutiliser	• Cesser de produire des emballages et objets publi-promotionnels à usage unique ; prôner autant que possible la réutilisation. Les objets publi-promotionnels doivent être conçus pour être réutilisés dans le cadre du même usage.	• Les bouteilles Imperial Blue et Royal Stag en Inde sont récupérées dans les bars et les restaurants, avant d'être lavées, remplies à nouveau et réutilisées par les consommateurs. • Lancement du système de réutilisation EcoSPIRITS en Asie pour Absolut, Beefeater et Havane Club (Hong Kong et Singapour).
Recycler	• Concevoir des emballages et des objets publi-promotionnels en pensant recyclage : utiliser un seul matériau lorsque c'est possible et éviter les solutions multimatériaux non séparables, choisir uniquement des matériaux recyclables et vérifier s'il existe un bac ainsi que des infrastructures de recyclage pour ces matériaux sur les principaux marchés visés.	• Plus de 95 % des emballages primaires et secondaires du Groupe (en poids) sont en matériaux recyclables à grande échelle (verre, carton, plastique PET) *(SASB)*. • Royal Salute a remplacé sa carafe en porcelaine par un emballage en verre pour des raisons de recyclabilité.
Respecter	• S'assurer que les matériaux sont achetés selon une démarche responsable, qu'ils présentent du contenu recyclé et soient issus de filières durables.	• Absolut a porté à 53 % la part de verre recyclé dans ses bouteilles en verre.

Le verre et le carton sont les principaux matériaux utilisés. En termes d'émissions de carbone, la production d'emballages et d'objets publi-promotionnels représente 28 % de l'empreinte carbone du Groupe (voir la sous-section 3.3.3.2). Les plastiques représentent moins de 5 % des emballages primaires et Pernod Ricard s'efforce d'en limiter les quantités dans le cadre de son engagement pour l'initiative « La Nouvelle Économie des Plastiques » de la Fondation Ellen MacArthur.

Répartition du poids des emballages



Participation à des systèmes de collecte des emballages pour soutenir le recyclage et la réutilisation *(SASB)*

La majorité des déchets d'emballage liés aux activités du Groupe est générée après la consommation finale des produits. L'essentiel est donc d'améliorer les solutions de tri des déchets pour les consommateurs afin que les emballages puissent être recyclés ou réutilisés. Pernod Ricard a mis sur pied ou rejoint divers projets lancés à travers le monde pour améliorer le recyclage ou la réutilisation des emballages :

- Europe : contribution du Groupe à hauteur d'environ 10 millions d'euros dans des dispositifs nationaux conçus pour améliorer la collecte et le recyclage des emballages ménagers, dont le verre ;
- États-Unis : le Groupe a rejoint la Glass Recycling Coalition, qui vise à promouvoir des filières de recyclage efficaces et économiquement viables, en impliquant tous les acteurs de la chaîne (producteurs de verre, embouteilleurs, prestataires de recyclage, etc.) ;
- Brésil : le Groupe a rejoint le projet *Glass is Good* dont le but est d'augmenter le taux de verre recyclé en impliquant tous les acteurs de l'industrie.

Des projets sont explorés avec des partenaires locaux dans dix marchés clés (Inde, États-Unis, Canada, Chine, France, Brésil, Espagne, Russie, Afrique du Sud et Pologne) pour accroître la collecte, le recyclage et la réutilisation du verre.

3.3.3.5 Réduire les déchets

Limiter les déchets sur toute la chaîne de production et en fin de vie des produits fait partie intégrante de la démarche d'économie circulaire du Groupe. Pernod Ricard s'engage à minimiser l'élimination des déchets et à maximiser le recyclage et la réutilisation de ses produits. La politique de Pernod Ricard vise à limiter les déchets alimentaires et l'élimination des déchets en décharge, en garantissant le recyclage de l'ensemble des déchets générés sur les sites industriels.

Politiques	Objectifs	Réalisations au cours de l'exercice 2021/22
Ambition en matière de gestion des déchets	• Zéro déchet en décharge sur les sites de production.	• 94 tonnes de déchets mis en décharge cette année, soit 36 % de moins qu'en 2020/21.

Limiter le gaspillage alimentaire

Le Groupe s'efforce de limiter le gaspillage alimentaire à chaque étape de sa chaîne de valeur :

- agriculture amont : en réutilisant les sous-produits issus de la production de certains aliments. Par exemple :
  - des brisures de riz sont utilisées en Inde ou encore la mélasse de canne à sucre à Cuba pour produire de l'alcool ;
  - dans les pays développés, d'où proviennent la plupart des matières premières agricoles du Groupe, la qualité des infrastructures agricoles et les circuits d'approvisionnement courts permettent d'éviter que les produits tels que les céréales ne périssent.
- sites de production : l'accent est mis sur le recyclage des déchets issus de la transformation des matières premières agricoles (drêches, vinasses et marcs de raisin). La majorité des déchets est recyclée pour l'alimentation animale, la production de biogaz, le compost agricole ou d'autres usages industriels ;
- consommateur: le gaspillage est très faible, car les vins et spiritueux peuvent généralement être conservés et les emballages sont conçus pour durer jusqu'à ce que le produit ait été entièrement consommé.

Réduire les déchets et améliorer le recyclage sur les sites industriels

Les sites de production génèrent principalement des déchets non dangereux (99 % du total des déchets contre seulement 1 % de déchets dangereux) :

- déchets non dangereux :
  - déchets d'emballages (verre, papier, carton et plastique) ;
  - déchets issus de la transformation des matières premières agricoles non valorisés sous forme de sous-produits (marcs de raisin, tiges, lies, etc.) ;
  - déchets issus des activités du site (boues d'épuration, déchets de bureau, déchets verts, etc.).
- déchets dangereux : produits utilisés pour le fonctionnement des sites (contenants de produits chimiques, huiles usagées, solvants, déchets électriques et électroniques, néons, piles, etc.).

Le Groupe tend vers zéro déchet mis en décharge. Pour atteindre cet objectif, les filiales poursuivront leurs efforts afin de réduire la quantité de déchets générés, et de trouver des filières de recyclage et de valorisation énergétique. Le Groupe continuera à identifier des procédés de traitement appropriés localement pour certains déchets dangereux nécessitant le recours à une filière de traitement spécifique, afin de prévenir tout risque environnemental.

Indicateurs clés de performance

Performance globale	Unité	2020/21	2021/22
Quantité totale de déchets	t	36 687	36 542
Quantité de déchets recyclés	t	35 161	34 338
Quantité de déchets incinérés	t	1 380	2 110
Quantité de déchets mis en décharge	t	147	94
% de déchets solides recyclés ou valorisés	%	96	94
Quantité de déchets mis en décharge par litre de produit fini	g/L	0,14	0,08
Quantité de déchets dangereux traités en externe[1]	t	410	413

(1) Il convient de noter que ce chiffre représente le volume de déchets collectés mais pas nécessairement la quantité de déchets générés tout au long de l'année. En effet, bien que faibles en quantité, ces déchets sont le plus souvent stockés sur place pendant un certain temps. De plus, ces déchets peuvent également être générés lors d'opérations de nettoyage ponctuelles.

Cette année, la quantité totale de déchets mis en décharge a continué de diminuer jusqu'à 94 tonnes, grâce à des améliorations notables concernant Pernod Ricard France, Pernod Ricard Espagne et Pernod Ricard North America. Il s'agit d'une réduction significative par rapport aux 10 253 tonnes de l'exercice 2010. C'est le résultat de la campagne du Groupe en faveur du zéro déchet mis en décharge dans tous les sites de production.

3.3.4 Être responsable

Pernod Ricard est convaincu que ses produits favorisent la convivialité et ont toute leur place dans la société. Le Groupe reconnaît néanmoins que l'alcool peut faire l'objet d'un usage abusif et que sa consommation inappropriée peut causer de graves problèmes aux consommateurs et aux communautés.

C'est pourquoi le Groupe s'engage à promouvoir une consommation d'alcool responsable et à lutter contre une consommation nocive. Pour ce faire, il est nécessaire de collaborer avec les différentes parties prenantes pour favoriser un changement réel, ainsi que développer et renforcer en permanence ses pratiques de marketing responsable.

Pernod Ricard ne s'engage pas seul dans la promotion de la consommation responsable d'alcool. Des partenariats avec des pairs de l'industrie, les pouvoirs publics et les communautés locales sont indispensables pour relever ce défi. Tout changement positif ne peut être que le fruit d'une démarche collective.

Feuille de route de la consommation responsable

Le Groupe soutient pleinement l'objectif de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) consistant à réduire de 10 % la consommation nocive d'alcool dans le monde d'ici à 2025. Toutefois, Pernod Ricard ne considère pas qu'une baisse généralisée de la consommation moyenne par habitant soutienne les besoins de santé publique. En réalité, la poursuite d'une telle stratégie dans le passé a conduit à une baisse de la consommation chez les buveurs modérés sans impact significatif sur ceux consommant de l'alcool à un niveau nocif. À cette fin, le Groupe a mis en place une stratégie de consommation responsable axée sur la lutte contre l'usage dangereux de l'alcool.

Cette stratégie de consommation responsable s'inscrit pleinement dans la vision « Créateurs de convivialité » du Groupe : libérer la magie du lien humain en faisant vivre de bons moments, car il n'y a pas de convivialité dans une consommation excessive ou inappropriée. Les consommateurs adultes sont encouragés à faire des choix responsables en matière de consommation d'alcool et de quantités consommées. Cette stratégie est également alignée avec la stratégie de premiumisation de Pernod Ricard. Le Groupe souhaite que les consommateurs adultes consomment des produits d'excellente qualité et non pas qu'ils augmentent leur consommation globale d'alcool.

La feuille de route du Groupe comprend un large éventail d'initiatives à destination de ses collaborateurs, des consommateurs, des publics cibles à risque et de l'ensemble de la société. L'éventail d'outils comprend des formations internes, des normes d'autorégulation, des initiatives de labellisation, des campagnes de communication et des programmes de prévention étayés. En adoptant une approche globale, le Groupe vise à trouver les moyens les plus efficaces pour lutter contre l'abus d'alcool en fonction de chaque public cible et contexte.

Cette année, Pernod Ricard a revu sa stratégie de consommation responsable pour une feuille de route rationalisée et plus ambitieuse. À l'appui des efforts des filiales, les indicateurs clés de performance actualisés définissent une nouvelle ambition pour le Groupe, en particulier en ce qui concerne ses initiatives globales de consommation responsable, son engagement envers la marque et ses actions en matière d'étiquetage.

L'équipe Alcool dans la Société au sein de la Direction des Affaires Publiques coordonne la stratégie Être Responsable du Groupe. Celle-ci est mise en œuvre à travers le réseau des leaders S&R et Affaires Publiques.

Pernod Ricard est membre fondateur de l'International Alliance for Responsible Drinking (IARD[1]). Il soutient plus particulièrement les engagements de l'IARD en matière de marketing digital, de pratiques commerciales et un ensemble de mesures visant à lutter contre la consommation d'alcool des mineurs (plus d'informations ci-dessous).

3.3.4.1 Initiatives de consommation responsable

Pernod Ricard s'engage à prévenir et réduire l'abus d'alcool à travers des initiatives ciblées de consommation responsable déployées dans tous les marchés où se trouve une filiale.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route S&R 2030	Sur l'ensemble de ses marchés, Pernod Ricard contribuera à au moins une initiative mondiale ou locale de consommation responsable pour lutter contre l'abus d'alcool (2025) : • des initiatives mondiales pour lutter contre les crises de consommation excessive d'alcool, y compris chez les jeunes adultes (*Responsible Party* et autres) ou pour lutter contre l'alcool au volant (*Autosobriety*) ; • un soutien apporté à l'engagement local contre la consommation nocive d'alcool.	N/A	93 % des marchés ont contribué à une initiative locale ou mondiale de consommation responsable.	Conforme au plan

(1) Organisation à but non lucratif regroupant les plus grands producteurs mondiaux de vins et spiritueux pour lutter contre l'abus d'alcool. Pour plus d'informations, consultez https://www.iard.org/

Objectifs et politiques

Pernod Ricard souhaite lutter efficacement contre l'abus d'alcool par le biais d'initiatives ciblées sur la consommation responsable, car un niveau approprié d'investissement dans la consommation responsable est essentiel à la pérennité de son activité.

Toutes les Sociétés de Marchés du Groupe contribueront *a minima* soit à une initiative de consommation responsable mise en œuvre localement en partenariat avec des pairs du secteur, de la société civile ou des autorités locales, soit à une initiative mondiale de consommation responsable développée par le Groupe.

Initiatives locales

Pernod Ricard estime que des actions de prévention ciblées, déployées localement avec des partenaires industriels et autres, sont un moyen efficace de lutter contre l'abus d'alcool et de faire de la consommation d'alcool une expérience sûre et agréable.

Malheureusement, la pandémie de Covid-19 a eu un impact très négatif sur le déploiement de nombreuses initiatives locales, qui ont été mises en attente ou complètement arrêtées. C'est notamment la raison pour laquelle le Groupe a intensifié cette année ses initiatives mondiales visant à aider ses filiales à lutter efficacement contre l'abus d'alcool sur leur marché.

Cette année, Pernod Ricard a contribué à des initiatives locales de consommation responsable sur 53 marchés.

Initiatives mondiales

Pernod Ricard a développé deux types d'initiatives mondiales de consommation responsable qui sont déployées par ses Sociétés de Marché :

(i) des initiatives mondiales pour lutter contre les crises de consommation excessive d'alcool, y compris chez les jeunes adultes ; et

(ii) *Autosobriety*, un partenariat mondial avec l'UNITAR pour lutter contre l'alcool au volant.

Initiatives mondiales pour lutter contre les crises de consommation excessive d'alcool

Pernod Ricard s'engage dans la lutte contre les crises de consommation excessive d'alcool à travers le monde, notamment via son programme phare *Responsible Party* et sa campagne digitale « Drink More Water ».

Responsible Party a été initialement lancé en 2009 grâce à un partenariat entre Erasmus Student Network, la plus grande organisation étudiante européenne, et Pernod Ricard. Il a été étendu depuis à tous les jeunes adultes.

Il sensibilise les jeunes adultes aux risques des crises de consommation excessive d'alcool et vise à réduire les méfaits de l'alcool liés aux dangers de cette pratique de consommation, en Europe et au-delà. Ce programme n'est pas relié à une marque, il a sa propre identité visuelle et il repose sur une approche de pair à pair. Ses 13 années d'expérience sont parvenues à remettre en question la notion de responsabilité des jeunes adultes en leur donnant les moyens de prendre les bonnes décisions.

Drink More Water est la nouvelle campagne digitale lancée en juillet 2021 sous l'égide de *Responsible Party* pour élargir la portée du programme et atteindre plus de jeunes adultes pendant la période de covid. Le message choisi avec « Drink More Water » est un appel à l'action clair et universel. La campagne audacieuse cible la Génération Z en employant ses propres codes. Déployé dans un premier temps en digital, le programme « Drink More Water » s'étend aujourd'hui aux bars, festivals et autres lieux festifs.

La campagne « Drink More Water » a déjà démontré son succès en touchant par la voie digitale plus de 134 millions de jeunes adultes sur 34 marchés.

Au cours des 10 dernières années, le programme *Responsible Party* a touché 500 000 jeunes adultes grâce à des actions de terrain lors de soirées étudiantes. Au cours de l'exercice écoulé, les actions physiques sont restées très réduites en raison des restrictions liées au Covid.

Pernod Ricard a également déployé cette année une campagne digitale réussie en Asie pour lutter contre les crises de consommation excessive d'alcool. Début 2022, Pernod Ricard Asia a lancé une campagne digitale transversale dédiée à la consommation responsable d'alcool. Cinq marchés (Corée, Japon, Taïwan, Hong Kong et Philippines) ont participé à l'initiative intitulée « Make Memories, Not Hangovers ». La campagne a touché 6,3 millions de personnes et a spécifiquement ciblé les adultes entre l'âge légal pour consommer de l'alcool et 30 ans. « Make Memories, Not Hangovers » avait pour objectif de sensibiliser les jeunes adultes aux dangers de la consommation excessive d'alcool, d'éduquer le public à la consommation responsable en corrigeant les idées reçues sur la consommation d'alcool et de faire évoluer l'état d'esprit du public vers une consommation d'alcool responsable.

Autosobriety

Pernod Ricard est convaincu que les accidents de la route liés à l'alcool sont des drames évitables. À cette fin, l'éducation est essentielle : les gens doivent comprendre comment l'alcool affecte la capacité de conduire afin de faire le bon choix de ne pas conduire en état d'ébriété.

Depuis deux ans, Pernod Ricard s'est associé à l'Institut des Nations unies pour la formation et la recherche (UNITAR) pour déployer le programme de formation *Autosobriety*. *Autosobriety* vise à fournir aux acteurs de la sécurité routière des outils pédagogiques afin de sensibiliser aux risques de l'alcool au volant et contribuer à la prévention et à la réduction des accidents de la route liés à l'alcool.

Autosobriety entend contribuer à l'objectif de performance n° 9 des Nations Unies en matière de sécurité routière, qui vise à réduire de moitié le nombre d'accidents et décès sur la route liés à l'alcool d'ici à 2030.

Le principal atout d'*Autosobriety* est un module pédagogique digital couvrant quatre sujets :

- les statistiques des accidents de la route ;
- l'impact de l'alcool sur la capacité à conduire et les risques associés ;
- les répercussions juridiques de l'alcool au volant ;
- la responsabilité individuelle en matière d'alcool au volant.

Par ailleurs, une vidéo en réalité augmentée a été développée pour simuler les effets de l'alcool sur la conduite et les risques accrus d'accidents de la route.

Le projet a d'abord fait l'objet d'une phase pilote dans la province de Durban en Afrique du Sud et en République dominicaine.

Cette année, le Groupe a signé, en tant qu'allié stratégique, le protocole d'accord conclu entre l'UNITAR et le Secrétariat général de la Communauté andine pour la diffusion du programme *Autosobriety* dans la Communauté andine. Cette même année, Autosobriety a été lancé en Équateur.

Autosobriety a également été lancé au Mexique cette année et la Pologne suivra bientôt. Le programme s'étend au Cambodge et au Vietnam où le Groupe contribue des initiatives de sécurité routière conduites localement dans le cadre du programme de formation *Autosobriety*.

Plans d'action et prochaines étapes

L'exercice 2021/22 a été une année de transition et le Groupe a fait le point sur toutes ses initiatives en matière de consommation responsable. La plupart des marchés du Groupe contribuent au moins à une initiative de consommation responsable, soit localement, soit par le biais d'une initiative mondiale. Fort de ce bilan très positif, Pernod Ricard va maintenant accélérer la mise en œuvre de ses initiatives mondiales de consommation responsable en se concentrant sur les marchés clés.

Le Groupe déploiera sa campagne emblématique de prévention de la consommation excessive d'alcool « Drink More Water » sur 40 marchés, et continuera également à activer cette initiative sur le terrain, dans les bars, les festivals de musique et auprès de ses partenaires, notamment Erasmus Student Network en Europe.

Le partenariat de Pernod Ricard avec l'UNITAR *Autosobriety* sera étendu à quatre pays supplémentaires au cours du prochain exercice, portant le programme au moins à dix pays d'ici fin de l'année 2023.

3.3.4.2 Campagnes de marque

Le Groupe s'engage à lutter contre l'abus d'alcool à chaque étape du parcours du consommateur. Un nouvel engagement a été formellement pris pour tirer parti de la créativité de ses marques afin de transmettre des messages de responsabilité aux consommateurs à travers des campagnes dédiées.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route 2030 **LTIP 2027**	Les marques stratégiques du Groupe déploieront au moins 12 campagnes de promotion d'un comportement de consommation responsable auprès de leurs consommateurs (2027).	N/A	1	Conforme au plan

Pernod Ricard estime que le marketing peut être une force positive, en créant une valeur sociale et en aidant les consommateurs à adopter un comportement responsable vis-à-vis de l'alcool. Les marques savent s'adresser aux consommateurs et leurs campagnes peuvent être un moyen efficace de changer les attitudes et de rendre l'abus d'alcool socialement inacceptable.

Ce nouvel engagement a été adopté par les marques de Pernod Ricard, avec une première campagne de consommation responsable déployée par Martell en Chine.

En s'appuyant sur l'influence de la célébrité Tony Leung, Martell a sponsorisé une initiative de marque sur la consommation d'alcool responsable en Chine en marge de sa campagne Cordon Bleu. Cette première phase a été consacrée à la diffusion de messages contre l'alcool au volant et a été amplifiée par une action médiatique débouchant sur plus de 500 publications médias et un buzz sur les réseaux sociaux auprès de plus de 55 millions de personnes.

Plans d'action et prochaines étapes

Le déploiement d'au moins trois campagnes de consommation responsable par les marques stratégiques est prévu au cours du prochain exercice.

3.3.4.3 Marketing responsable

Toutes les marques de Pernod Ricard communiqueront en externe dans le respect de l'éthique et de la responsabilité sociale.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route 2030	• Aucune réclamation reçue à l'encontre des campagnes marketing de Pernod Ricard (chaque année).	• N/A	• Aucune réclamation reçue.	Atteint
	• Niveau de conformité de 95 % au regard des *Digital Guiding Principles* (Principes directeurs du numérique) de l'IARD d'ici à 2024.	• 89 % mesurés par le suivi interne.	• 95 % de conformité aux *Digital Guiding Principles* mesurés par l'intelligence artificielle (IA) et des contrôles manuels.	Atteint
	• Taux d'accomplissement de 100 % pour la formation en ligne [1] relative au Code sur les communications commerciales.	• 75,3 %.	• 82 % de la population ciblée atteinte.	Conforme au plan

(1) Afin de garantir une conformité maximum au regard du Code, il a été traduit en huit langues et la formation en ligne est obligatoire pour plus de 2 000 collaborateurs dans les fonctions suivantes : marketing, affaires publiques, communication, juridique et S&R ainsi qu'une partie des fonctions commerciales (trade marketing et retail excellence).

Objectifs et politiques

Pernod Ricard estime qu'un effort soutenu d'autorégulation est efficace pour répondre aux attentes éthiques de ses consommateurs et parties prenantes dans un monde médiatique en mutation rapide. Dans le même temps, le Groupe renforce ainsi son capital-marque. Le Code de la Communication Commerciale (CCC) de Pernod Ricard est en place depuis 2007 et va au-delà du Code de la publicité et de la communication marketing de la Chambre de commerce internationale. Il s'assure que les communications commerciales du Groupe n'encouragent ni ne tolèrent aucune consommation irresponsable ou utilisation abusive de quelque manière que ce soit.

Pernod Ricard s'est également engagé à être un leader du secteur au niveau du renforcement des normes de marketing responsable des boissons alcoolisées. Par conséquent, le Groupe a étendu son approche rigoureuse de la publicité traditionnelle à la publicité en ligne, à travers les *Digital Guiding Principles* (DGP) sur les plateformes les plus utilisées (Facebook, Instagram, Twitter et Youtube) ainsi que sur les sites web. Le suivi interne réalisé en 2021 a permis de vérifier 647 URL. L'audit externe mandaté en 2022 a couvert un périmètre plus large de 1 032 URL, permettant ainsi une meilleure conformité aux standards de l'IARD.

En 2020, le Groupe a mis à jour son CCC, en renforçant toutes les directives (disposition exigeant que les mannequins aient plus de 25 ans et répondent à certaines exigences). En 2021, des directives pour le placement de produits ont été ajoutées afin de continuer à améliorer les normes.

En vue d'atteindre un objectif de conformité de 95 %, Pernod Ricard a relevé son ambition en lançant un audit basé sur l'IA afin de mieux couvrir et d'élargir le périmètre de la mesure.

Responsible Marketing Panel (RMP)

Créé en 2005, le RMP est chargé du contrôle éthique de la publicité. Il passe ainsi au crible l'ensemble des supports publicitaires à déployer. Il est composé de six membres et d'un secrétaire général. Ils sont tous indépendants de la Direction Marketing. Le RMP rend compte chaque mois au Comité Exécutif. Deux membres du Comité Exécutif interviennent en tant que sponsors et sont également consultés sur les modifications du CCC ou la rédaction de directives d'application pour s'assurer que Pernod Ricard respecte au mieux les standards les plus exigeants du Marketing Responsable.

Toutes les communications commerciales doivent être soumises au RMP. Ce dernier doit donner un avis dans un délai de sept jours. Toutes les décisions sont prises de façon collective par les membres du RMP et sont exécutoires pour l'ensemble des employés du Groupe.

Pour l'exercice 2021/22, grâce à une campagne de communication interne et à davantage de formations, le RMP a été en mesure d'évaluer un total de 836 demandes, dont :

- 543 campagnes approuvées sans restriction ;
- 68 campagnes approuvées sous réserve de modifications ;
- deux campagnes refusées ;
- 223 demandes de conseil.

En raison de la pandémie, il n'a pas été possible de systématiquement former en présentiel toutes les filiales au Marketing Responsable. Néanmoins, 347 personnes issues de différentes filiales ont pu bénéficier d'une formation dédiée.

Plans d'action et prochaines étapes

Avec la mise en place du CCC de Pernod Ricard, le Groupe continuera à délivrer une expérience de marque axée sur la Convivialité et la Responsabilité, dans le respect des engagements sectoriels et des exigences des autorités publicitaires. Pernod Ricard explorera les moyens d'accélérer son action grâce au digital et à l'IA en vue d'assurer un contrôle encore plus strict des actifs marketing.

Pernod Ricard estime qu'il est nécessaire de définir des directives sectorielles pour les nouveaux modes de marketing (par exemple, les jeux, le métavers). Le Groupe engagera un dialogue constructif à ce sujet avec l'ensemble des parties prenantes.

3.3.4.4 Ventes responsables

Pernod Ricard s'engage à lutter contre la consommation d'alcool chez les mineurs, notamment en empêchant la vente en ligne et la livraison de ses produits à des mineurs.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route 2030	• Tous les sites Direct To Consumer (D2C) de Pernod Ricard seront soumis à une restriction d'âge (2022).	En bonne voie.	Conformité à 100 % (audit *via* IA).	Atteint
Feuille de route 2030	• Le Groupe partagera des standards mondiaux et des formations avec tous ses partenaires e-commerce et *delivery* (2025).	N/A	Deux webinaires avec toutes les filiales impliquées dans l'e-commerce pour les informer de leur feuille de route pour l'exercice 2022/23.	En cours

Objectifs et politiques

Le Groupe s'efforce de lutter contre la consommation d'alcool des mineurs en veillant à ce que ses produits ne soient pas vendus ou mis à la disposition de personnes en état d'ébriété. Dans ce cadre, il joue un rôle très actif dans l'élaboration des normes mondiales de l'IARD pour la vente en ligne et la distribution d'alcool [1].

Ces mesures de protection constituent la première coalition mondiale visant à empêcher la vente en ligne et la livraison d'alcool aux mineurs et à réduire la consommation nocive d'alcool chez les adultes. Le Groupe a diffusé ces normes à travers les filiales impliquées dans le e-commerce.

(1) 01052022Global-standards-for-online-alcohol-sales-and-delivery.pdf (iard.org).

Plans d'action et prochaines étapes

Le Groupe procédera à une vérification de la mise en place de ces normes sur ses propres plateformes de vente en ligne.

Pernod Ricard continuera à travailler avec ses pairs et partenaires de e-commerce pour déployer les normes mondiales du e-commerce et garantir la vente responsable de ses produits en ligne.

3.3.4.5 Expériences responsables

En tant qu'hôte responsable, Pernod Ricard souhaite offrir à ses clients une expérience sûre lors de la consommation de ses produits. Les maisons de marque du Groupe sont la vitrine de ses marques et les expériences qu'elles proposent à leurs visiteurs doivent toujours être associées à une consommation responsable. À cette fin, le Groupe met en place un dispositif de labellisation « Hôte Responsable » afin de garantir les meilleures pratiques de consommation responsable à travers toutes ses marques dans le monde.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route 2030	100 % des maisons de marque du Groupe seront certifiées Hôte Responsable (2025).	N/A	N/A	En cours
	Pernod Ricard sensibilisera 10 millions de visiteurs à la consommation responsable grâce à ses marques Hôte Responsable (2030).	N/A	N/A	En cours

Objectifs et politiques

Cette année, le Groupe a publié son nouveau référentiel Hôte Responsable couvrant des sujets tels que la formation du personnel, l'éducation des visiteurs sur la consommation responsable d'alcool, le service responsable de l'alcool, les pratiques de dégustation responsable et la sécurité au volant. Pernod Ricard s'est associé à la Sustainable Restaurant Association qui auditera la conformité de ses maisons de marque au référentiel Hôte Responsable et délivrera le Certificat d'Hôte Responsable.

Plans d'action et prochaines étapes

Les maisons de marque de Pernod Ricard procéderont à une première auto-évaluation de leur conformité au référentiel Hôte Responsable et mettront en place les mesures correctives nécessaires. Une fois l'auto-évaluation satisfaisante, la Sustainable Restaurants Association procédera à un audit. Les maisons de marque ont jusqu'en 2025 pour obtenir leur Certificat Hôte Responsable.

3.3.4.6 Informer les consommateurs

Pernod Ricard est convaincu que l'information est essentielle pour permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés et responsables en matière de consommation d'alcool. À cette fin, le Groupe s'engage à fournir aux consommateurs une information de qualité sur le contenu de ses produits, les risques potentiels pour la santé liés à la consommation d'alcool et des informations pertinentes sur la consommation responsable.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route 2030	D'ici à décembre 2022, au moins 66 % du volume des produits de Pernod Ricard mis sur le marché de l'UE : • porteront sur leur étiquette des informations sur leur teneur en calories ; • auront leurs ingrédients et autres informations nutritionnelles en ligne.	73,1 % des volumes.	96 % des volumes.	Atteint
	• Tous les produits de Pernod Ricard porteront les trois logos consommation responsable (2024).	N/A	N/A	En cours
	• Tous les produits de Pernod Ricard auront une étiquette digitale pour informer les consommateurs sur le contenu des produits, les risques potentiels pour la santé et la façon de les apprécier de manière responsable (2024).	N/A	N/A	En cours

Objectifs et politiques

L'étiquetage énergétique en Europe

Pernod Ricard a pleinement atteint l'objectif fixé dans le protocole d'accord signé en 2019 avec spiritsEurope devant la Commission européenne concernant la communication volontaire du contenu en ingrédients et des informations nutritionnelles des produits commercialisés dans l'UE.

Cette année, plus de 96 % du volume des produits de Pernod Ricard commercialisés dans l'UE portent une information énergétique sur leur contre-étiquette. Ces chiffres sont à mettre en rapport avec l'objectif initial fixé dans le protocole d'accord, à savoir 66 % d'ici à la fin décembre 2022.

Le protocole d'accord prévoit de partager les informations relatives aux ingrédients et aux apports nutritionnels en ligne. En complément de la communication de ces informations sur les sites Internet de ses marques, Pernod Ricard développe une étiquette digitale pour l'ensemble de son portefeuille d'alcools afin de partager des informations produits et santé (voir ci-dessous). Le Groupe travaille également en étroite collaboration avec les organismes et les parties prenantes du secteur à l'échelle européenne sur la création du U-label pour permettre aux producteurs de vins et spiritueux de partager des informations sur leurs produits en ligne.

Les logos de la consommation responsable

Pernod Ricard a commencé à mettre en œuvre l'engagement pris en 2020 d'ajouter un logo relatif à la restriction d'âge et un logo de mise en garde contre la conduite en état d'ébriété sur toutes ses contre-étiquettes, aux côtés du logo de mise en garde contre la consommation d'alcool pendant la grossesse que le Groupe a ajouté sur ses étiquettes depuis 2006.

Des directives de mise en œuvre ont été publiées cette année et l'application complète est prévue d'ici 2024 en lien avec la mise en place du QR Code (*voir ci-dessous*). Le taux d'achèvement sera communiqué avec le QR Code et devrait être mesuré pour la première fois l'année prochaine.

Étiquette numérique

Dans sa dynamique continue d'acteur proactif du secteur, Pernod Ricard vient d'annoncer le lancement d'une étiquette digitale pour offrir à ses consommateurs une solution efficace à leur demande croissante de transparence sur ses produits.

Chaque bouteille des marques de Pernod Ricard portera un QR code sur sa contre-étiquette d'ici 2024. Scannée avec un appareil mobile, elle redirigera directement les consommateurs vers une étiquette digitale porteuse d'informations sur :

- les risques sanitaires liés à la consommation d'alcool ;
- les recommandations de consommation modérée d'alcool propres à chaque pays ;
- la liste des ingrédients et la valeur nutritionnelle complète du produit ; ainsi que
- d'autres informations pertinentes sur la consommation responsable.

Tous les contenus disponibles seront adaptés aux spécificités locales et seront accessibles dans la langue locale.

Avec un programme pilote européen qui débutera cet été, l'étiquette digitale sera déployée à l'échelle mondiale sur l'ensemble des produits alcoolisés du portefeuille du Groupe d'ici 2024. Les premières directives de mise en œuvre ont été partagées cette année et une première mise à jour des progrès est attendue l'année prochaine.

Plans d'action et prochaines étapes

Pernod Ricard continuera à mettre en place les logos consommation responsable ainsi que le QR Code et l'étiquette digitale sur la contre-étiquette de tous les produits concernés de son portefeuille.

3.3.4.7 Engagement des collaborateurs

Les collaborateurs de Pernod Ricard sont les premiers et meilleurs ambassadeurs de la consommation responsable. Le Groupe mobilise ses collaborateurs dans le monde entier avec l'objectif commun de réduire l'usage nocif de l'alcool et de promouvoir une consommation responsable.

Politiques	Objectifs	Évolution au cours de l'exercice 2020/21	Évolution au cours de l'exercice 2021/22	Performance
Feuille de route 2030	• Maintenir 100 % des collaborateurs du Groupe formés via le MOOC sur l'alcool et la consommation responsable (chaque année). • Former les vendeurs et les ambassadeurs de la marque à la vente responsable d'alcool (2025).	• 90 % de collaborateurs formés au 30 juin.	• 94 % de collaborateurs formés au 30 juin.	Conforme au plan

* *Salariés en contrat à durée indéterminée, ayant au moins trois mois d'ancienneté et disposant d'un équipement professionnel.*

Objectifs et politiques

MOOC sur l'alcool et la consommation responsable

Pernod Ricard a développé une formation en ligne sur l'alcool et la consommation responsable. Elle a été lancée en avril 2020 et traduite en 21 langues. Cette formation dispense des informations sur les risques liés à l'alcool. Les collaborateurs peuvent ainsi avoir connaissance des faits sur l'alcool et prennent des décisions éclairées sur le fait de consommer ou non de l'alcool et sur la consommation responsable.

La formation intègre la Charte globale de la consommation responsable du Groupe. Le Groupe attend de l'ensemble des collaborateurs qu'ils respectent cette Charte, car toute violation pourrait présenter un risque pour la santé et la sécurité des collaborateurs et des tiers.

Cette formation a été rendue obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde. Cette année, le Groupe a quasiment atteint son objectif de former 100 % de ses collaborateurs actifs et s'est engagé à maintenir cet objectif sur une base annuelle.

Cette année, Pernod Ricard a également partagé avec ses collaborateurs un guide à destination des parents et aidants de Pernod Ricard sur « Comment parler de l'alcool aux enfants ? ».

Le Groupe est fortement engagé dans la lutte contre la consommation d'alcool chez les mineurs. En tant que leurs modèles les plus influents, les parents et les tuteurs sont les mieux placés pour informer les jeunes sur les risques liés à la consommation d'alcool chez les mineurs et sur la manière de faire des choix plus sûrs en matière d'alcool. Cependant, engager une conversation avec des enfants sur ce sujet peut s'avérer difficile. C'est pourquoi le Groupe a préparé ce guide à destination de ses collaborateurs, à charge pour eux de décider de l'utiliser ou non dans leur rôle d'adulte s'adressant à des mineurs. Le guide s'appuie sur les supports d'information des principales organisations caritatives indépendantes conduisant une mission pédagogique par rapport à l'alcool et vise à fournir des conseils actualisés et précis sur la façon de préparer, lancer et mener une conversation liée à l'alcool.

Formation des personnels commerciaux à la prévention des risques liés à l'alcool

Les commerciaux et les ambassadeurs de marque de Pernod Ricard sont en première ligne des activités du Groupe. En raison de leur métier, ils peuvent se trouver dans des situations difficiles en lien avec la consommation d'alcool. C'est pourquoi le Groupe a lancé cette année un nouveau programme de formation dédié à la prévention des risques liés à l'alcool auprès de ses commerciaux et de ses ambassadeurs. Ainsi, à travers cette formation, ils apprendront à identifier les risques liés à l'alcool pour eux-mêmes et pour les consommateurs, et à y réagir de manière professionnelle, en toute sécurité.

Plans d'action et prochaines étapes

Pernod Ricard continuera à former ses collaborateurs à la consommation responsable et à les impliquer en tant qu'ambassadeurs de la consommation responsable en reconnaissant et signant la Charte globale de consommation responsable.

Pernod Ricard va commencer à déployer son nouveau programme de formation à destination des commerciaux et des ambassadeurs de marque sur la prévention des risques liés à l'alcool.

3.4 Éthique et conformité

3.4.1 Les pratiques éthiques du Groupe

3.4.1.1 Qualité, sécurité alimentaire et conformité des produits

Pernod Ricard entend fournir à ses clients des produits de la plus haute qualité. À ce titre, le Groupe accorde une importance particulière à la sécurité et la santé des consommateurs. Cela s'est traduit par un effort important en matière de prévention des risques liés à l'abus d'alcool (voir sous-section 3.3.4 « Être responsable »). Cette démarche a également donné lieu à la mise en place d'une politique stricte en matière de sécurité alimentaire en phase de conception, d'approvisionnement et de fabrication des produits.

La maîtrise de la sécurité des produits de consommation repose sur la mise en œuvre de la méthode HACCP (*hazard analysis critical control point*). Celle-ci vise à identifier tous les points de risques potentiels dans le processus de fabrication. Des mesures préventives adéquates sont mises en place pour les contrôler. Les Sociétés de Marques qui produisent les marques stratégiques du Groupe sont certifiées ISO 9001. Cela représente 100 % du volume produit. En outre, et bien que les Vins & Spiritueux soient moins sujets à des risques en matière de sécurité sanitaire comparés à d'autres agro-industries, Pernod Ricard a décidé de faire certifier ses sites selon la norme ISO 22000 « Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires ». De manière proactive, certains sites de Pernod Ricard sont certifiés FSSC 22000. La norme FSSC 22000 est une extension de la norme ISO 22000.

Pernod Ricard a élaboré des standards de qualité internes pour ses activités industrielles, comprenant différentes directives spécifiques. L'objectif est de maîtriser des risques tels que la contamination accidentelle d'un produit ou encore la présence d'un corps étranger dans une bouteille. Ces normes sont vérifiées selon un processus d'audit croisé interne. À la fin de l'exercice 2021/22, la situation sanitaire a permis de mener un audit croisé sur site.

Les priorités absolues du Groupe sont : i) d'assurer la conformité de ses produits aux réglementations applicables sur chaque marché ; et ii) de garantir la sécurité alimentaire du consommateur. Une veille sur la législation et la sécurité alimentaire est effectuée en continu et une synthèse est diffusée à toutes les filiales tous les deux mois. Cela leur permet de se tenir informées de l'évolution de la réglementation applicable et des risques liés à la sécurité alimentaire. Un plan d'analyse des produits majeurs du Groupe est dressé tous les ans. En 2021/22, il a porté sur 99 produits finis et a abouti à plus de 3 500 analyses.

Par ailleurs, un outil Groupe permet d'enregistrer et de suivre en temps réel les réclamations qualité des consommateurs. La filiale concernée est immédiatement informée afin que des mesures correctives puissent être prises. En cas de problème grave de sécurité des produits, le système informe également immédiatement le Siège. Cela permet une réponse rapide. Chaque filiale dispose d'une procédure de gestion de crise. C'est notamment le cas pour le risque sanitaire des produits impliquant, si nécessaire, un rappel de produit. Ces procédures donnent périodiquement lieu à des tests, à des formations des personnes impliquées et à des mises à jour. Les indicateurs de qualité, y compris la fréquence des plaintes, sont présentés à la Direction. L'outil Groupe actuel est un outil en ligne interactif, Intelex (application Loop), lancé en 2022 et qui remplace l'outil web *Complaint Management System* (CMS) lancé en 2007.

Par ailleurs, le Groupe s'attache à assurer la traçabilité intégrale des produits au regard des OGM (organismes génétiquement modifiés). Cela assure que la réglementation en matière d'étiquetage des produits contenant des OGM est scrupuleusement respectée. Ainsi, toutes les filiales procèdent à l'évaluation des risques pour identifier les sources potentielles de matières premières et prennent les mesures nécessaires pour les contrôler. Bien que l'étape de distillation élimine les risques de présence éventuelle de matériel OGM dans les produits distillés, des filières d'approvisionnement en produits garantis sans OGM ont été mises en place pour certains alcools à base de maïs aux États-Unis et en Europe.

Indicateurs clés de performance

	2020/21	2021/22
% des sites certifiés ISO 22000/FSSC 22000 au mois de juin de l'exercice	78 %	78 %
% des volumes produits certifiés ISO 22000/FSSC 22000, couvrant l'ensemble des marques stratégiques du Groupe	99,7 %	100 %
% des Sociétés de Marques produisant les marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 9001	100 %	100 %
Nombre de réclamations reçues par l'intermédiaire du « CMS/Intelex (Loop) » au cours de l'exercice	4 100	3 150

3.4.1.2 Protection des données à caractère personnel

La protection des données à caractère personnel est un pilier de la transformation digitale du Groupe. C'est une opportunité commerciale pour Pernod Ricard :

- d'assurer l'exactitude et la pertinence des données à caractère personnel collectées ;
- de mieux comprendre les besoins du consommateur ;
- de nourrir la confiance des consommateurs ;
- de sécuriser son image de marque ; et
- de continuer à promouvoir sa culture de convivialité.

C'est aussi l'occasion de repenser et d'optimiser les processus existants en adoptant les meilleures pratiques en matière de conservation des données à caractère personnel, de gestion des droits, etc.

Le cadre réglementaire de protection des données à caractère personnel qui s'applique à Pernod Ricard est complexe et en constante évolution. Depuis l'entrée en vigueur du Règlement général sur la protection des données (RGPD) il y a quatre ans, de nombreux pays et régions ont adopté des lois et règlements en matière de protection des données à caractère personnel. Le non-respect de ces règles peut exposer le Groupe à des sanctions.

Stratégie globale et gouvernance

Pernod Ricard a mis en place une stratégie et une gouvernance fortes en matière de protection des données à caractère personnel.

Le Groupe a rédigé une feuille de route complète en matière de protection des données personnelles en amont de l'application du RGPD. Il travaille quotidiennement sur la conformité au RGPD, en parallèle d'actions spécifiques pour répondre aux besoins locaux, le cas échéant.

Le délégué à la protection des données du Groupe (DPO du Groupe) et le réseau de protection des données à caractère personnel du Groupe permettent à Pernod Ricard de mettre en œuvre les actions de conformité en matière de protection des données à caractère personnel, de mettre en œuvre des politiques et procédures au niveau local et de partager les meilleures pratiques.

Cette structure de gouvernance implique un large éventail de parties prenantes, notamment le DPO du Groupe, les champions de la protection des données à caractère personnel aux niveaux régional et local, ainsi qu'un Comité de pilotage de la protection des données à caractère personnel et les différentes équipes métiers internes (Informatique, Marketing, RH, etc.).

Engagement et perspectives des collaborateurs

Pilier de la transformation digitale du Groupe, la protection des données à caractère personnel est un sujet qui concerne tous les collaborateurs de Pernod Ricard. C'est pourquoi le Groupe porte une attention particulière à :

- la veille juridique ;
- la formation des collaborateurs (y compris avec des MOOC à l'échelle du Groupe ainsi que des formations sur mesure obligatoires) ;
- des campagnes de sensibilisation en interne ; et
- plus généralement des initiatives dédiées à la conduite du changement.

Outils et procédures personnalisés

Le Groupe a créé différents outils et procédures personnalisés et faciles d'utilisation afin de garantir la conformité en matière de protection des données à caractère personnel, comprenant :

- une documentation exhaustive pour assurer la mise en œuvre cohérente et complète de la protection des données à caractère personnel et des normes communes. Elle repose sur une politique globale de protection des données à caractère personnel adaptée aux exigences locales, et s'accompagne de procédures détaillées et d'outils associés ;
- des procédures et processus de protection des données personnelles dès la conception et par défaut, mis en œuvre sur les nouveaux projets, avec une documentation spécifique sur la protection de la vie privée sur les grands projets ;
- des processus d'audit et des questionnaires afin d'évaluer la maturité et le niveau de conformité des tiers en matière de protection des données à caractère personnel ;
- des listes de contrôle et des modèles sur des sujets spécifiques, tels que le traitement des demandes des personnes concernées ou le traitement des violations potentielles de données à caractère personnel.

3.4.1.3 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles

Prévention de la corruption

L'intégrité et la tolérance zéro vis-à-vis de la corruption et de tous les comportements inappropriés associés font depuis longtemps partie des valeurs fondamentales de Pernod Ricard.

Un message clair de la Direction

- Le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, préfacé et approuvé par Alexandre Ricard, s'applique à tous les collaborateurs du Groupe.
- Le Directeur Éthique et Conformité de Pernod Ricard est en charge de structurer et de promouvoir le programme complet et robuste de lutte contre la corruption du Groupe.

Actualisation de la carte des risques de corruption et de trafic d'influence

En 2022, Pernod Ricard a actualisé la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe et a présenté les résultats au Bureau Exécutif, au Comité Exécutif et au Comité d'audit. Impliquant plus de 1 440 collaborateurs, réunis en plus de 300 ateliers dans le monde, ce projet a couvert l'ensemble du périmètre et a donné lieu à une nouvelle carte des risques de corruption et de trafic d'influence à l'image des réalités opérationnelles et géographiques du Groupe.

Un programme global pour se protéger, détecter et évaluer des risques spécifiques

Prévention

- **Code de conduite des affaires de Pernod Ricard** : le Code [1] a été refondu en 2022 pour être plus pratique et plus simple d'utilisation. Il comprend toujours, en particulier, une section sur la lutte contre la corruption et l'intégrité des affaires en général. Le nouveau Code couvre également d'autres sujets tels que le droit de la concurrence, la prévention des délits d'initiés et des conflits d'intérêts, mais aussi la santé et la sécurité, la diversité et l'inclusion, la prise de parole sur les réseaux sociaux, l'éthique des données, le harcèlement, la confidentialité, le développement durable et la responsabilité. Il fournit des conseils pratiques sur la manière de se comporter en situations réelles et indique à qui s'adresser en cas de doute.
- **Politique de lutte contre la corruption du Groupe** : conformément à la loi Sapin II de 2016, la Politique précise les règles du Groupe en matière de prévention, de dissuasion et de détection des risques de corruption publique et privée et de trafic d'influence. Elle fournit aussi aux collaborateurs et aux parties prenantes des exemples clairs et pragmatiques de situations potentiellement sensibles.
- **Politique de vérifications préalables** : les partenaires de Pernod Ricard sont soumis à un processus de diligence raisonnable pour déterminer leur profil de risque de conformité (faible, moyen ou élevé), ce qui permet au Groupe d'ajuster, le cas échéant, les relations contractuelles et opérationnelles pour atténuer les risques potentiels. Différents niveaux de vérifications sont déclinés dans la procédure, en fonction de l'évaluation initiale des risques de chaque catégorie de relation, tels qu'identifiés par la cartographie des risques Sapin II de Pernod Ricard en matière de corruption et de trafic d'influence. Ce processus de due diligence est mis en œuvre via **« Partner Up »,** plateforme mondiale en ligne qui permet à tout collaborateur engageant le Groupe dans une opération commerciale d'effectuer des vérifications préalables adéquates sur les tiers concernés.
- **Formation en ligne :** la formation des collaborateurs sur l'ensemble des chapitres du Code de conduite des affaires. Toujours fondé sur l'approche de « l'apprentissage par la pratique », un nouveau MOOC obligatoire a été lancé en 2019 pour former les employés au Code de conduite des affaires actualisé. Cette formation a été suivie avec succès par 92 % du public cible pour laquelle elle est obligatoire durant la première campagne (à savoir tous les salariés équipés d'un appareil électronique fourni par l'entreprise). Depuis, le MOOC est obligatoire dans le cadre du pack d'intégration des nouveaux collaborateurs et sa réalisation fait l'objet d'un suivi en ligne.

Détection

- **Politique en matière de cadeaux et d'invitations :** l'approbation du supérieur hiérarchique du collaborateur ou du contact dédié de la filiale est requise avant de recevoir ou d'offrir des cadeaux ou des invitations d'un montant supérieur à un montant déterminé, établi au niveau des filiales.
- **« Gifted ! » :** l'application dédiée du Groupe pour déclarer et obtenir l'autorisation d'offrir ou d'accepter des cadeaux et des invitations conformément aux dispositions de sa Politique en matière de cadeaux et d'invitations. L'application est disponible sur tous les appareils électroniques du Groupe.
- **Politique de signalement** : les collaborateurs sont encouragés à s'exprimer, entre autres, sur toute situation de corruption potentielle liée à Pernod Ricard, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Dans le cadre de la protection des lanceurs d'alerte, les signalements peuvent être déposés de manière anonyme, et le Groupe promeut une politique claire de non-représailles (voir la sous-section 3.4.2.3 « Système de signalement »). La politique d'alerte s'appuie sur la ligne d'alerte globale : **« Speak Up ».** Elle est accessible à tous les tiers dans le monde (Internet ou téléphone), 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans une grande variété de langues. Il garantit la confidentialité et l'anonymat (lorsque la législation locale le permet) afin d'encourager les parties prenantes de Pernod Ricard à faire part de leurs préoccupations, entre autres, sur toute question liée à la corruption ou toute violation des règles énoncées dans le Code de conduite des affaires du Groupe.
- **Principes de contrôle interne** : ils s'appliquent à toutes les filiales du Groupe et précisent que ces dernières doivent se conformer, entre autres, au Code de conduite des affaires de Pernod Ricard et au Code d'éthique Achats. Pernod Ricard adresse chaque année à ses filiales un questionnaire d'auto-évaluation. Elles doivent y indiquer si elles agissent en conformité avec les principes du Groupe. La fiabilité des réponses est confirmée par une lettre d'affirmation, signée par le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier de chaque entité.

Contrôle et évaluation

En outre, le service juridique travaille avec l'équipe d'audit interne pour soutenir le flux d'audit de conformité dans le cycle d'audit annuel. Enfin, la mission d'audit interne intègre un volet de suivi de la conformité du Groupe avec les règles mises en place pour lutter contre la corruption et le trafic d'influence.

Actions correctives

Chaque fois qu'une violation des règles du Code de conduite est confirmée à la suite d'une enquête interne, un large éventail de mesures correctives et d'atténuation peut être décidé par la Direction, y compris des sanctions disciplinaires à l'encontre de tout salarié responsable d'une telle conduite. Le Groupe exerce une tolérance zéro sur les violations des règles internes et de ses valeurs et peut, dans le respect du droit du travail au plan local, décider d'appliquer des sanctions allant jusqu'au licenciement.

(1) Accessible sur l'intranet et le site Internet du Groupe : https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/inline-files/PR%20Code%20of%20Business%20Conduct%20-%20ENGLISH%20Version%20-%20juin%202022%20_0.pdf

Prévention des pratiques anticoncurrentielles

Pernod Ricard s'engage à respecter les objectifs des politiques publiques qui sous-tendent le droit de la concurrence et à agir dans le respect des lois du marché. Ces préoccupations sont traitées sans ambiguïté dans une section spécifique du Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, sous le label « Compete fairly ». Le MOOC comporte également un chapitre consacré au droit de la concurrence.

3.4.1.4 Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence

Objectifs & Politiques

La politique du Groupe en matière de *lobbying* est régie par le Code de conduite des affaires. Le Code a été mis à jour en mai 2022 et un module d'*e-learning* obligatoire a été créé pour les équipes concernant la prévention de la corruption et des pots-de-vin. Il contient des règles spécifiques relatives aux relations avec les agents publics dans le chapitre relatif à la prévention de la corruption. Il s'appuie également sur des codes professionnels plus[1] spécifiques et institutionnels tels que le Registre de transparence de l'UE[2], que respecte Pernod Ricard.

En outre, les lois et réglementations spécifiques des pays au sein desquels le Groupe intervient s'appliquent. Par exemple, en France, le Groupe est inscrit sur la liste des représentants d'intérêts établie par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique[3]. Il respecte strictement les obligations de déclaration de la Haute Autorité concernant les activités de *lobbying*. Transparency International a même salué sa pratique de *reporting* détaillé dans sa présentation des entreprises engagées.

Membre de Transparency International France depuis 2013, le Groupe apporte un soutien actif à la promotion de la transparence et de l'intégrité autour du *lobbying* et aux actions menées par cette association. Il est par exemple signataire d'un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de *lobbying* parlementaire.

Le Groupe est signataire proactif d'une déclaration publiée le 25 février 2014, avec sept entreprises membres de Transparency International France. Cette déclaration est ouverte à toutes les entreprises, fédérations d'entreprises, associations professionnelles, syndicats et ONG (membres et non-membres de Transparency France) qui souhaitent jouer un rôle de leader en matière d'éthique et de responsabilité sociétale au travers de leurs engagements dans ces domaines. Cette déclaration commune sur le *lobbying* a été renforcée et mise à jour en mai 2019, avec de nouveaux signataires qui réaffirment leurs engagements [4]. À la suite de cet engagement et dans le cadre de la relation établie, Pernod Ricard a étoffé cette année la description de ses priorités et positions sur son site Internet grand public [5]. Le public est ainsi mieux informé sur les axes de politique publique promus par Pernod Ricard dans ses relations avec ses parties prenantes.

Plans d'action et prochaines étapes

- Continuer à travailler en étroite collaboration avec Transparency International.
- Déployer la version révisée du Code de conduite des affaires dans l'ensemble de l'organisation.

3.4.1.5 Politique fiscale

Une contribution significative aux communautés locales

Le Groupe s'engage à respecter, dans chacun de ses pays d'activité, toutes les lois et réglementations en vigueur, ainsi que les normes internationales applicables.

En 2022, l'impôt sur le résultat courant supporté par Pernod Ricard (résultat opérationnel courant et résultat financier courant) s'élève à 651 millions d'euros.

Outre l'impôt sur les bénéfices, Pernod Ricard paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions économiques, notamment au profit des communautés dans lesquelles il opère. Ces montants comprennent :

- les taxes sur les ventes ;
- les droits de douanes et accises ;
- les autres droits assimilés ;
- les taxes sur les salaires ;
- les impôts fonciers ;
- les autres impôts locaux spécifiques à chaque pays.

La contribution annuelle totale de Pernod Ricard est évaluée à environ 6,7 milliards d'euros (données non auditées).

L'approche de Pernod Ricard en matière fiscale

Le Groupe applique les principes suivants en matière de fiscalité :

- soutien à l'activité opérationnelle dans le respect des réglementations applicables ;
- conduite intègre dans les sujets d'ordre fiscal ;
- gestion fiscale à la fois proactive et efficace afin de préserver et maximiser la valeur générée pour le Groupe et ses actionnaires.

Pernod Ricard possède plusieurs filiales, réparties dans environ 74 pays où il opère. Lorsque cela est possible, la Direction met tout en œuvre pour liquider toute filiale dormante ou quasi dormante héritée d'acquisitions passées.

Pernod Ricard est vigilant quant à la réalité opérationnelle et commerciale de ses transactions et refusera de prendre part à tout montage fiscal artificiel. Le Groupe n'aura recours à des mesures fiscales incitatives qu'après avoir évalué leur impact sur ses marques, sa réputation et son S&R. Le Groupe ne promeut aucune forme d'évasion fiscale.

Prix de transfert

La stratégie et l'organisation de Pernod Ricard reposent sur un modèle décentralisé, s'articulant autour de la relation entre les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés. D'une manière générale, les Sociétés de Marques possèdent, protègent et développent leur propriété intellectuelle. Elles développent également une stratégie de marque globale et des solutions et moyens pour les activer. Les Sociétés de Marchés mettent en œuvre cette stratégie à l'échelle locale.

Les opérations entre parties liées sont réalisées dans le respect de la politique du Groupe en matière de prix de transfert, laquelle se fonde sur le principe de pleine concurrence [6].

(1) ECPA en Europe, Association pour les relations avec les pouvoirs publics en France, etc.
(2) https://ec.europa.eu/ transparency-register
(3) https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943#%2
(4) https://transparency-france.org/ actu/declaration-commune-entreprises-membres-de-transparency-international-france-lobbying
(5) https://www.pernod-ricard.com/fr/notre-groupe/notre-role-societe
(6) En particulier sur les termes qui auraient été convenus entre des parties indépendantes.

Une organisation efficace

Pernod Ricard s'appuie sur une équipe qualifiée et dûment formée de spécialistes des questions fiscales et douanières. Ils sont placés sous la supervision de la Directrice Finance, IT et Opérations du Groupe. Il existe des principes clairs de contrôle interne dans le domaine fiscal. Tous les collaborateurs du Groupe peuvent les consulter sur l'Intranet du Groupe. Des procédures sont en place pour éviter l'évasion fiscale.

Les législations fiscales des pays dans lesquels Pernod Ricard est présent sont complexes et peuvent être sujettes à différentes interprétations. Pernod Ricard gère ces incertitudes avec l'aide d'experts fiscaux internes et externes. Les provisions fiscales sont évaluées sur la base de la meilleure estimation du Groupe en fonction des informations disponibles [1] et présentées régulièrement au Comité d'audit.

Promotion de la transparence internationale

Pernod Ricard s'engage à adopter une attitude transparente vis-à-vis des autorités fiscales et à leur fournir les informations pertinentes pour la bonne réalisation de leur mission. Pernod Ricard considère qu'il est particulièrement important de collaborer d'une manière positive, proactive et transparente avec ces autorités. Il s'agit tant d'établir des relations honnêtes et durables que de pouvoir résoudre rapidement les litiges éventuels. Pernod Ricard respecte les obligations de « *reporting* pays par pays ». Le Groupe participe également à l'élaboration de politiques fiscales en matière de fiscalité d'entreprise, d'initiatives relatives à la transparence fiscale ainsi que de législations fiscales en prenant part à des consultations publiques.

3.4.2 Présentation et mise en œuvre du Devoir de vigilance

Les tableaux de concordance ci-dessous résument les informations sur le plan de vigilance du Groupe et sa mise en œuvre, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce. Certaines informations se trouvent ailleurs dans les Parties 3 et 4.

Plusieurs Directions et groupes de travail sont impliqués dans :

- l'identification et le suivi des risques liés aux activités du Groupe et de ses principaux fournisseurs et sous-traitants ;
- la mise en œuvre et le suivi des mesures.

Les services concernés sont les Directions S&R, Achats, Ressources Humaines, Audit Interne, Opérations et Juridique.

Le comité de pilotage S&R contrôle la mise en œuvre de la feuille de route du Groupe et ses progrès au regard des objectifs. Le rôle du Comité S&R au sein du Conseil d'Administration est de suivre l'avancement de la Feuille de route, de remettre en question les objectifs et de rendre compte à l'ensemble du Conseil.

Concernant le suivi des mesures, le Groupe utilise des systèmes de *reporting* et indicateurs internes variés pour la mise en œuvre des actions menées. De nombreux résultats sont publiés et audités en toute transparence dans ce présent rapport (voir notamment les Parties 2, 3 et 4).

3.4.2.1 Identification et cartographie des risques

Pernod Ricard est confronté à un ensemble de risques internes et externes dans ses propres opérations ainsi que dans sa *supply chain*. Les principaux risques actuellement identifiés par le Groupe, ainsi que la méthodologie associée, sont développés dans la section « Facteurs de risques » de la Partie 4 « *Gestion des risques* ». Une discussion plus approfondie est présentée au début de la Partie 3, sous le titre « *Principaux risques et opportunités en matière de développement durable* ». Les travaux de cartographie présentés ci-après ont été établis à partir des outils de gestion des risques existants au sein de Pernod Ricard. Par ailleurs, conformément à l'obligation de publier une DPEF, le Groupe a publié ses principaux risques et opportunités pour tous les aspects non financiers dans la Partie 3.

(1) Notamment celles fournies par les conseils juridiques et fiscaux du Groupe.

3.4.2.2 Mesures d'atténuation, procédures d'évaluation et systèmes de suivi

Activités propres du Groupe

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance	Sections de la Partie 3
Santé et sécurité des personnes	**Santé, sécurité et conditions de travail**	• Au cours de l'exercice 2018/19, lancement d'une politique mondiale de santé et sécurité et d'une feuille de route *Taking Care of Each Other*. • Audits externes axés sur la culture et la performance sécurité pour les grands sites de production. • Sites de production soumis à l'obligation d'une certification OHSAS 18001/ISO 45001. • Au cours de l'exercice 2020/21, lancement du programme « Care by Learning ». Diffusé auprès des équipes locales et, en 2021/22, concentration sur les mesures de sécurité et de prévention sur les machines. Mise en place de « principes clés de santé et de sécurité » pour les filiales non industrielles. • Au cours de l'exercice 2021/22, lancement d'un module d'*e-learning* obligatoire sur le « Devoir de vigilance » pour tous les salariés. **Prochaines étapes :** • déploiement de la plateforme informatique de gestion des incidents de sécurité ; • extension des audits de culture de sécurité ; • déploiement mondial du programme Care by Learning auprès des équipes locales ; • achèvement du contenu de la formation en ligne « Devoir de vigilance » pour tous les salariés.	• 72 accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail. • Taux de fréquence : 3,5. • Taux de gravité : 83. • Aucun décès. • 91 % des sites de production certifiés OHSAS 18001/ISO 45001. • MOOC sur le thème de l'alcool et de la consommation responsable suivi par 94 % des collaborateurs.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.3 Engagement et culture des équipes, conditions de travail et santé et sécurité ***3.3.4 Être responsable*** 3.3.4.7 Engagement des collaborateurs
	Des produits de qualité pour les consommateurs	• Méthode *hazard analysis critical control point* (HACCP). • Obligation pour les entreprises de marques d'être certifiées ISO 9001. • Certification ISO 22000 progressive de ses installations. • Standards de qualité internes. • Veille sur la salubrité des denrées alimentaires et sur la législation alimentaire. • Système de gestion des plaintes. • En 2021/22, relance des audits croisés sur site.	• 78 % des sites certifiés ISO 22000/FSSC 22000. • 100 % des volumes produits certifiés ISO 22000/FSSC 22 000, couvrant l'ensemble des marques stratégiques du Groupe. • 100 % des entreprises de marques certifiées ISO 9001. • 3 150 plaintes reçues par le biais du système de gestion des plaintes au cours de l'année.	***3.4 Éthique et conformité*** 3.4.1.1 Qualité, sécurité alimentaire et conformité des produits

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance	Sections de la Partie 3
Santé et sécurité des personnes	**L'alcool dans la société pour les consommateurs**	• Des programmes de prévention étayés en partenariat avec des pairs du secteur, la société civile, des organismes internationaux et les autorités locales. • Campagnes de la marque. • Code sur les communications commerciales Pernod Ricard. • Principes directeurs du numérique (*Digital Guiding Principles* – Principes directeurs du numérique) d'IARD. • *Responsible Marketing Panel* (RMP) • Les informations sur l'énergie, le logo de restriction d'âge et le logo de mise en garde contre la conduite en état d'ivresse seront ajoutés sur les étiquettes des produits. • Au cours de l'exercice 2021/22, les critères relatifs aux campagnes de consommation responsable ont été intégrés au Plan d'intéressement à long terme. **Prochaines étapes :** • Étiquette numérique pour informer les consommateurs sur le contenu des produits, les risques potentiels pour la santé et la manière de les consommer de manière responsable. • Trois logos de consommation responsable sur les produits.	• 500 000 jeunes adultes touchés sur le terrain via *Responsible Party*. • 134 millions de jeunes adultes touchés digitalement dans 34 marchés grâce à la campagne « Drink More Water ». • Conformité aux Principes directeurs du numérique à hauteur de 95 %. • Taux d'achèvement de 82 % pour la formation en ligne relative au Code sur les communications commerciales. • 836 campagnes revues par le RMP. • 100 % sites D2C classés selon l'âge. • 96 % des volumes de produits commercialisés dans l'UE portent l'information énergétique sur l'étiquette. Les ingrédients et autres informations nutritionnelles seront fournis en ligne.	***3.3.4 Être responsable*** 3.3.4.1 Initiatives de consommation responsable 3.3.4.2 Campagnes de marque 3.3.4.3 Marketing responsable 3.3.4.4 Ventes responsables 3.3.4.6 Information des consommateurs ***3.4 Éthique et conformité*** 3.4.1.4 Transparence et intégrité des stratégies et des pratiques d'influence

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance	Sections de la Partie 3
Environnement	**Émissions de CO_2** **Émissions de GES**	• Politique Environnementale mondiale. • Amélioration de l'efficacité énergétique par le suivi des consommations et les évaluations, prix interne du carbone (80 euros/tonne d'équivalent CO_2). • Au cours de l'exercice 2019/20, intégration de l'initiative RE100. • En 2021/22, adhésion à « Ambition 1,5 °C entreprises ». • Création d'un groupe de travail avec les principales distilleries pour identifier les technologies permettant d'atteindre les SBT du Scope 1. • Réduction du poids des emballages et optimisation des matériaux utilisés. • Développement de l'agriculture régénérative dans les vignobles du Groupe. • Optimisation du transport terrestre. • Au cours de l'exercice 2021/22, les critères liés au climat ont été intégrés au plan d'intéressement à long terme. • Lancement du projet de scénario climatique. **Prochaines étapes :** • Élaboration d'un outil et d'un processus de *reporting* pour mieux mesurer les progrès vers les objectifs SBT. • Poursuite du projet de scénario climatique.	• Depuis l'exercice 2017/18, malgré une croissance de + 24 % de la production, l'augmentation des émissions carbone des Scopes 1 et 2 a été limitée à + 1 % en valeur absolue. • 4 517 350 tCO_2e d'émissions du Scope 3 pour l'exercice 2021/22. • La part d'électricité renouvelable consommée est de 81 % pour les sites de production et les bureaux administratifs. • 92 % des sites de production certifiés ISO 14001.	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.2 Changement climatique : réduction et adaptation
	Cycle de vie et empreinte des emballages	• Déploiement de l'outil Ecopack (créé en 2020/21) évaluant la conformité aux directives internes relatives aux emballages durables. • Participation à des systèmes de collecte des emballages pour soutenir le recyclage et la réutilisation. • Dix marchés identifiés explorant des projets et des partenaires locaux pour améliorer le recyclage du verre. • Depuis 2020/21, tous les objets publi-promotionnels fabriqués à partir de plastique à usage unique sont interdits.	• Une initiative circulaire pilote en Asie on-trade avec ecoSPIRITS. • Contenu recyclé post-consommation de PET estimé à 17 %. • 47 % de carton certifié. • 95 % des objets publi-promotionnels sont réutilisables, recyclables ou compostables pour les marchés clés du Groupe (périmètre 32 filiales).	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.4 Emballages et distributions circulaires

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance	Sections de la Partie 3
Environnement	**Gestion de l'eau**	• Identification des opportunités de réduction sur la base des meilleures technologies. • Mise en place de systèmes permettant de mesurer/suivre la consommation d'eau, et d'économiser, de réutiliser et de recycler l'eau. • Suivi du plan d'action sur le bilan hydrique pour sélectionner et mettre en œuvre des projets d'économie d'eau. • Identification des zones géographiques à risque à l'aide de l'outil *Aqueduct Water Risk Assessment*. • Au cours de l'exercice 2021/22, les critères liés à l'eau ont été intégrés au Plan d'intéressement à long terme. • Des filiales en Arménie, au Mexique et en Chine ont mis en œuvre des projets de réapprovisionnement en eau. **Prochaines étapes :** • Identification des opportunités de traitement des eaux usées et lancement de recherches sur les solutions innovantes de traitement des déchets.	• Depuis l'exercice 2017/18, la consommation d'eau par unité produite a reculé de 13 %. • Au cours de l'exercice 2021/22, 8,2 % de la consommation d'eau provient de zones à très forte et à forte intensité de risque. • Cette année, 68,7 % de l'eau totale consommée dans les zones à risque élevé a été restituée. • Au cours de l'exercice 2021/22, 80 % des eaux usées ont été déversées dans un réseau d'égout public, 15 % ont été rejetées dans l'environnement après traitement et 5 % ont été recyclées pour l'irrigation des vignobles.	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.3 Préserver les ressources en eau
	Gestion des déchets des opérations	• Transformation des matières premières agricoles et sous-produits. Parmi ceux-ci, la plupart sont recyclés/réutilisés pour la fabrication d'aliments pour animaux, de biogaz, de compost agricole, etc.	• 2 110 tonnes de déchets incinérés. • 94 % de déchets solides recyclés ou valorisés. • 0,08 g/L de déchets mis en décharge par litre de produit fini. • 413 tonnes de déchets dangereux. • 94 tonnes de déchets mis en décharge.	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.5 Réduire les déchets
Droits humains	**Discrimination et diversité**	• Au cours de l'exercice 2020/21, lancement de la feuille de route D&I « *Better Balance : Inclusive Diversity* » et de la campagne « Live without Labels ». • Accélération au cours de l'exercice 2021/22 et atteinte de l'égalité salariale dans le Groupe. • Intégration de l'objectif D&I dans le plan d'intéressement à long terme. • Mise en place du Senior D&I Council pour soutenir et piloter l'agenda D&I.	• Écart de rémunération de 0,9 % au niveau mondial. • Au sein du Top Management, 35 % de femmes.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.2 Diversité et inclusion

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance	Sections de la Partie 3
Droits humains	**Conditions de travail**	• Politique mondiale des droits humains. • Au cours de l'exercice 2020/21, lancement d'un questionnaire d'évaluation des droits humains auprès du réseau RH et d'un processus d'analyse et de cartographie des risques potentiels dans ce domaine mis en œuvre par un prestataire externe au niveau des pays. • Au cours de l'exercice 2021/22, développement et promotion d'une vidéo interne sur les droits humains. • Université Pernod Ricard et autres programmes d'apprentissage et de développement. • Processus de gestion des performances et du développement professionnel baptisé Let's Talk Talent. • Programme d'évaluation et de développement du leadership. • Dialogue social et accords d'entreprise. • Comité d'entreprise européen. • Membre du Global Deal. • Déploiement de la 6e édition de l'enquête « iSay 2.0 ». • En 2021/22, réalisation d'une enquête mondiale sur le bien-être. **Prochaines étapes :** • Au cours de l'exercice 2022/23, évaluation de l'impact sur les droits humains au-delà des opérations du Groupe. • Déploiement de la 7e édition de l'enquête « iSay ».	• 91 % de l'effectif total formé. • 91 % des salariés ont effectué au moins un entretien de performance. • Nombre de démissions : 1 657. • Taux de départ volontaire : 9,4 %. • Taux d'absentéisme : 4,1 %. • 94,2 % des salariés bénéficient d'un plan de protection sociale (décès et invalidité) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe pour le salarié. • 98,1 % des salariés bénéficient d'une assurance maladie. • Score d'engagement (« iSay ») : 76.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.1 Gestion des talents 3.3.2.3 Engagement et culture des équipes, conditions de travail et santé et sécurité 3.3.2.4 Droits humains

Fournisseurs et sous-traitants

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance	Sections de la Partie 3
Santé et sécurité des personnes	**Santé, sécurité et conditions de travail**	• Politique d'achat responsable couvrant la totalité des achats de produits et de services. • Code d'éthique Achats (intégré au Code de conduite des affaires). • Des clauses types de développement durable pour les contrats. • Principes clés en matière d'agriculture durable. • Politique de santé et de sécurité applicable aux salariés et sous-traitants. **Analyse proactive des fournisseurs via le processus Blue Source et Partner-Up :** • Signature obligatoire des Standards Fournisseurs par tous les fournisseurs sur la plateforme Partner Up ; • Suspension des relations commerciales pour les fournisseurs directs (matières premières humides/sèches) et les principaux fournisseurs indirects (objets publi-promotionnels et emballages à valeur ajoutée) qui ne les signent pas ; • Outil de cartographie des risques pour identifier les fournisseurs (produits secs et humides, objets publi-promotionnels) et les sous-traitants nécessitant une évaluation prioritaire ; • Evaluation de la durabilité à l'aide de la plateforme EcoVadis pour les fournisseurs à risque afin d'identifier les axes d'amélioration et les plans d'action ; • Audits sociaux et éthiques selon les normes SMETA ou autre standards/audits similaires ; • Lancement de la formation en ligne Achats responsables au cours de l'exercice 2020/21. **Focus sur la chaîne d'approvisionnement agricole :** • Analyse de la cartographie des terroirs pour évaluer les risques environnementaux et sociaux ; • Formation et accompagnement des agriculteurs ; • Développement d'une méthodologie de calcul des GES harmonisée pour les céréales, vignobles et produits distillés ; • Projets d'atténuation pour les terroirs prioritaires.	**Nombre de fournisseurs :** • 2 049 ont signé les Standards Fournisseurs ; • 2 304 ont fait l'objet d'une analyse via l'Outil de cartographie des risques ; • identifié comme risqué (risque élevé ou moyen) : 1 852 ; • 318 identifiés comme risqués et couverts par une évaluation EcoVadis ; • 70 identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit suivant des normes sociales, environnementales et éthiques ; • 56 identifiés comme à risque au terme des résultats de l'évaluation/audit (Ecovadis, SMETA) mais n'ayant pas débuté l'implémentation du plan d'atténuation requis. **Focus sur la chaîne d'approvisionnement agricole :** • 98 % des matières premières clés agricoles dépensées couvertes par la cartographie, focalisée uniquement sur les terroirs prioritaires ; • Analyse complète de la cartographie des risques pour 60 terroirs prioritaires. Parmi ceux-ci, 46 ont été classés en niveau de risque élevé ou moyen ; • 31 % des principales matières premières sont produites ou approvisionnées selon des normes de développement durable sélectionnées ; • 9 933 agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés (*nombre cumulé*).	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.4 Droits humains 3.3.2.5 Chaîne d'approvisionnement responsable ***3.3.1 Préserver les terroirs du Groupe*** 3.3.1.1. Soutenir les communautés pour régénérer les écosystèmes et lutter contre le changement climatique 3.3.1.2 Empreinte agricole de Pernod Ricard 3.3.1.3 Un parcours agile et ambitieux pour régénérer les terroirs 3.3.1.4 Programmes impactants sur l'agriculture régénérative et la préservation de la biodiversité

Thème	Famille de risques	Actions d'atténuation et procédures d'évaluation	Indicateurs clés de performance	Sections de la Partie 3
Santé et sécurité des personnes	Santé, sécurité et conditions de travail	**Exemples de programmes :** • Malibu travaille avec 500 producteurs de noix de coco aux Philippines ; • Kahlúa travaille avec une communauté de producteurs de café. **Prochaines étapes :** • étudier la possibilité d'établir des partenariats en vue de mettre en œuvre un programme multipartite ; • former les cadres et/ou les fonctions d'achats sur le processus d'approvisionnement responsable, incluant les droits des travailleurs et les considérations relatives aux droits humains ; • étendre le processus d'Achats Responsables à d'autres catégories indirectes clés ; • discuter avec les principaux fournisseurs pour définir des plans d'action spécifiques pour les émissions de carbone (Scope 3).		

3.4.2.3 Système de signalement

Pernod Ricard encourage une culture de confiance, d'ouverture et de transparence, où tous les collaborateurs peuvent exprimer sans crainte leurs préoccupations. Le Code de conduite des affaires du Groupe préconise une politique de signalement. Il appelle tous les collaborateurs à s'engager à faire part de tout soupçon sur le plan éthique. Ces soupçons peuvent concerner une pratique ou une situation jugée contraire ou incompatible avec le Code, les politiques associées ou toute norme ou législation.

L'équipe Éthique et Conformité de Pernod Ricard opère un dispositif à l'échelle du Groupe : Speak-Up. Il permet aux parties prenantes qui le souhaitent de signaler de potentiels comportements inappropriés au Groupe de manière sûre et en toute confidentialité. Hébergé par un prestataire externe, ce système est disponible 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Tout signalement, réputé être déposé de bonne foi, peut faire l'objet d'une enquête interne après une évaluation préalable du Comité d'intégrité [1].

Si les allégations s'avèrent fondées, le Comité d'intégrité ou son délégué local examine leur gravité et fait des recommandations sur la mise en place des mesures d'atténuation et/ou de remédiation et/ou de procéder à des sanctions disciplinaires à l'encontre de la personne concernée.

Pernod Ricard a une politique de tolérance zéro à l'égard des représailles contre toute personne ayant procédé à un signalement ou apporté son aide dans le cadre d'une enquête de bonne foi. Pernod Ricard a animé des ateliers destinés aux Directeurs des Ressources Humaines et aux fonctions en charge du juridique et de la conformité pour gérer les cas de signalement et réaliser des enquêtes. Le Groupe mène également des campagnes de communication à l'échelle mondiale afin de sensibiliser les collaborateurs et d'améliorer leur compréhension au regard de ce qui peut être signalé et de la manière dont les signalements sont traités.

(1) Comprend les fonctions suivantes au niveau du Groupe : Juridique, Audit Interne, RH et Sécurité, auxquelles s'ajoute d'éventuels experts fonctionnels au cas par cas.

3.4.3 Taxonomie UE

Vue d'ensemble de la réglementation taxonomie de l'UE

Issu du plan d'action de la Commission européenne pour la finance durable lancé en 2018, le Règlement[1] sur la Taxonomie constitue une composante essentielle des efforts de l'UE pour atteindre les objectifs du Green Deal et rendre l'Europe neutre en carbone d'ici 2050. La nouvelle classification des activités durables vise à contribuer à la réorientation des flux de capitaux vers une économie plus durable.

Dans le cadre du Règlement sur la Taxonomie, des critères techniques de sélection sont définis pour identifier les activités qui contribuent de manière significative à six enjeux environnementaux majeurs :

(i) atténuation du changement climatique ;

(ii) adaptation au changement climatique ;

(iii) utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines ;

(iv) transition vers une économie circulaire ;

(v) prévention et contrôle de la pollution ; et

(vi) protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Depuis le 1er janvier 2022, les entreprises déclarantes doivent fournir des informations financières dans leur rapport annuel sur les activités éligibles à la Taxonomie (lorsque l'activité est couverte par le Règlement Taxonomie).

Pernod Ricard est tenu de publier des ICP mettant en avant la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (« Capex ») et de ses dépenses opérationnelles (« Opex ») éligibles à la Taxonomie résultant des produits et services associés à des activités économiques définies comme durables dans les Annexes I et II de l'Acte délégué sur le climat[2].

Présentation des résultats d'éligibilité

Le périmètre de calcul des indicateurs de la Taxonomie est le périmètre financier consolidé tel que détaillé à la section 6.6 - note 7 *Périmètre de consolidation*).

Chiffre d'affaires

Lors de la prise en compte du chiffre d'affaires éligible au sens du Règlement Taxonomie, Pernod Ricard utilise un seuil de matérialité de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Sachant que les deux premiers objectifs climatiques applicables à partir de 2021 priorisent les activités économiques contribuant de manière significative aux émissions de gaz à effet de serre (GES) dans l'UE, l'activité principale de fabrication et de vente de boissons de Pernod Ricard n'est pas couverte par l'Acte Délégué sur le climat. En conséquence, le chiffre d'affaires éligible du Groupe représente **0 %** de son chiffre d'affaires consolidé 2022 (10 701 millions d'euros, section 6.1 Comptes consolidés annuels)[3].

Dépenses d'investissement (Capex)

En raison de la non-éligibilité de ses activités génératrices de chiffre d'affaires, les Capex éligibles de Pernod Ricard n'incluent pas ceux directement liés à ses activités, et concernent uniquement les Capex mis en œuvre dans le cadre des « mesures individuellement durables », telles que définies par le Règlement Taxonomie. Ils représentent **29,1 %** des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et de droits d'utilisation du Groupe en 2021 (669 millions d'euros, section 6.6 - note 4.1 *Immobilisations incorporelles* et note 4.2 *Immobilisations corporelles*)[4].

Ces investissements éligibles concernent principalement les types d'activités suivants :

1) des actifs immobiliers tels que les maisons de marque, les bureaux sur site et les distilleries ;

2) la location de flottes de véhicules ;

3) les technologies lieés aux énergies renouvelables.

Les charges d'exploitation (Opex)

Les charges d'exploitation (Opex), telles que définies par le Règlement sur la Taxonomie[5], représentent moins de 5 % du total des charges d'exploitation de Pernod Ricard sur l'exercice 2021/22. De ce fait, elles sont considérées comme **non matérielles** et exemptées du calcul du numérateur de l'ICP sur les charges d'exploitation comme le permet la réglementation[6].

Liens avec les réalisations et initiatives S&R

Les engagements forts de Pernod Ricard en matière de climat, de biodiversité et d'économie circulaire sont pleinement intégrés dans sa feuille de route « Préserver pour partager » qui couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, du terroir au comptoir.

Les actions de Pernod Ricard qui ne relèvent pas nécessairement de la définition du Règlement Taxonomie, générant donc un chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement et des charges d'exploitation non éligibles, ne doivent pas être interprétées comme reflétant les progrès du Groupe par rapport à ses objectifs de développement durable, dans la mesure où sa feuille de route ambitieuse pour 2030 est alignée sur les ODD des Nations Unies[7].

(1) Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le Règlement (UE) 2019/2088. Disponible ici.

(2) Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 complétant le Règlement (UE) 2020/852. Disponible ici.

(3) Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié au chiffre d'affaires sont présentées dans la note méthodologique (voir section 3.6.1).

(4) Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié aux dépenses d'investissement sont présentées dans la note méthodologique (voir section 3.6.1).

(5) Les charges d'exploitation totales comprennent (i) les coûts directs non capitalisés liés à la recherche et au développement ; (ii) les mesures de rénovation des bâtiments, la location à court terme et l'entretien et la réparation, et (iii) toute autre dépense directe liée à l'entretien courant des immobilisations corporelles par l'entreprise ou le tiers auquel les activités sont externalisées qui sont nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace de ces actifs.

(6) L'exemption relative à l'ICP lié aux charges d'exploitation est décrite dans la note méthodologique (voir section 3.6.1).

(7) Pour plus d'informations sur les engagements, les objectifs et les actions S&R du Groupe et sa contribution aux ODD, veuillez-vous reporter aux pages précédentes.

Ambition prioritaire pour la lutte contre le changement climatique

Pernod Ricard fait de la lutte contre le changement climatique une priorité. Cela se traduit par les objectifs ambitieux de réduction des émissions carbone fixés par le Groupe, alignés sur l'initiative Science-Based Targets. Pour les Scopes 1 et 2 (énergie utilisée directement sur les sites de production du Groupe), l'objectif actuel du Groupe est de réduire ses émissions de 54 % d'ici 2030 par rapport à son année de référence 2017/18. Cet objectif sera principalement atteint grâce à des investissements dans les nouvelles technologies liées à l'énergie dans les distilleries du Groupe, telles que la recompression mécanique de la vapeur en Irlande (Irish Distillers) et en Écosse (Chivas Brothers). Cette solution a déjà été mise en œuvre en Suède par The Absolut Co. En parallèle, le Groupe procédera globalement à une transition vers les sources d'électricité renouvelables d'ici 2025, suite à l'engagement du Groupe vis-à-vis du RE100 [1].

Par ailleurs, en 2022, le Groupe a lancé sa première émission obligataire « verte » pour un montant de 750 millions d'euros. Cette opération est indexée sur deux engagements environnementaux :

- réduction du montant absolu des émissions de GES de Pernod Ricard (Scopes 1 et 2) ; et
- réduction de sa consommation d'eau dans ses distilleries par unité d'alcool produite.

Pernod Ricard se concentre également sur la réduction de ses émissions de Scope 3, qui sont indirectement générées par le Groupe et ses fournisseurs. La réduction des émissions carbone est désormais pleinement intégrée dans les échanges commerciaux avec les verriers, afin de s'assurer qu'ils s'engagent à réduire les émissions carbone de leurs approvisionnements au Groupe. Conjointement à son engagement dans l'agriculture régénérative, cette mesure contribuera à la réalisation de l'engagement du Groupe de réduire son intensité carbone globale de 50 % d'ici 2030.

Projets contribuant à la transition vers l'économie circulaire et à la protection de la biodiversité

Les ICP liés au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement et charges d'exploitation du Groupe devraient augmenter dès lors que les quatre objectifs environnementaux restants; en particulier, la « Transition vers une économie circulaire » et la « Protection de la biodiversité », seront ajoutés au Règlement délégué (hypothèse basée sur le dernier rapport de la Plateforme sur la finance durable [2]).

L'engagement de Pernod Ricard en faveur de la protection de la biodiversité se traduit par un engagement fort dans l'agriculture régénérative. L'ambition du Groupe est d'avoir un impact positif sur l'ensemble de ses principaux terroirs où sont sourcées les matières premières. Dans ses vignobles, les filiales locales de Pernod Ricard testent des pratiques régénératives, restituant la vie dans le sol et dans l'écosystème. Des projets sont initiés avec les agriculteurs pour développer des modes de culture alternatifs des céréales ou d'autres cultures utilisées par le Groupe ayant un impact positif sur la biodiversité et la résilience agricole. Pernod Ricard a été la première entreprise à rejoindre l'initiative « Agriculture and Land Health initiative » de l'UICN, une nouvelle initiative internationale visant à accélérer la transition vers une agriculture durable pour lutter contre le changement climatique et la perte de biodiversité.

Par ailleurs, Pernod Ricard soutient différents projets dans le domaine de l'économie circulaire, dont un programme pilote lancé par Absolut, Beefeater et Havana Club à Hong Kong et Singapour en partenariat avec ecoSPIRITS [3]. Ce programme permettra à Pernod Ricard de réduire les déchets et les émissions de CO_2 liés à la production et au transport des bouteilles en verre grâce à des contenants réutilisables et à la distribution en vrac.

(1) RE100 est une initiative mondiale en matière d'énergie renouvelable réunissant des centaines de grandes entreprises ambitieuses engagées en faveur d'une électricité 100 % renouvelable. Plus d'informations sur son site Internet.

(2) Annexe au rapport de la Plateforme sur la finance durable contenant des recommandations sur les critères techniques de sélection pour les quatre autres objectifs environnementaux de la taxonomie de l'UE. Disponible ici.

(3) ecoSPIRITS est un système de distribution innovant en boucle fermée qui élimine quasiment les déchets d'emballage dans la chaîne d'approvisionnement des spiritueux haut de gamme. Plus d'informations sont disponibles ici.

3.5 Tableau de concordance pour les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU

Le Groupe est membre du Pacte Mondial depuis 2003. Il travaille activement avec des partenaires pour développer des initiatives qui s'alignent pleinement avec l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable.

En septembre dernier, Pernod Ricard s'est à nouveau vu attribuer le statut de membre LEAD du Pacte Mondial. Cette reconnaissance reflète son engagement continu en faveur des ODD des Nations Unies et des dix principes du Pacte mondial pour une entreprise responsable. Cette année, le Groupe a également adhéré au programme Early Adopter de la nouvelle Communication sur le Progrès (COP) du Pacte Mondial. Ce programme est destiné à améliorer le *reporting* sur les ODD et à contribuer à l'amélioration de la plateforme de *reporting* numérique. Cette nouvelle COP permettra aux entreprises de comprendre, mesurer, suivre et faire part de leurs avancées sur les dix principes et de leur contribution aux ODD.

Parvenir à un monde meilleur, comme le préconise le Pacte mondial, requiert de se responsabiliser et d'agir. Fidèle à son esprit convivial, le Groupe a activement soutenu l'Ukraine et l'action du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) au travers d'une donation.

ODD prioritaires	Autres ODD impactés par Pernod Ricard		Cibles des ODD auxquelles Pernod Ricard contribue	Titre de section de la Partie 3	Pages
				Préserver les terroirs du Groupe	
15 VIE TERRESTRE	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	12.2 ; 13.1 ; 15.1	Soutenir les communautés pour régénérer les écosystèmes et lutter contre le changement climatique	108
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES			15.1 ; 15.5	Empreinte agricole de Pernod Ricard	109
			7.3 ; 12.2 ; 12.4 ; 12.8 ; 13.1 ; 15.1	Un parcours agile et ambitieux vers des terroirs durables	111
			15.1 ; 15.6	Programmes impactants sur l'agriculture régénérative et la préservation de la biodiversité	112
				Valoriser l'humain	
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	1 PAS DE PAUVRETÉ	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	3.2 ; 4.3 ; 4.4 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.5 ; 8.5 ; 8.8 ; 10.3 ; 12.6 ; 12.8	Gestion des Talents	113
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	4.7 ; 5.1 ; 5.5 ; 10.3	Diversité & inclusion	116
			3.6 ; 3.8 ; 3.9 ; 8.8 ; 10.3	Engagement et culture des équipes, conditions de travail et santé et sécurité	117
	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES		8.7 ; 8.8 ; 10.2	Droits humains	120
			4.4 ; 4.7 ; 12.2 ; 12.6 ; 12.8 ; 16.2	Chaînes d'approvisionnement responsables	121
				Le Monde du Bar de Demain	123
				Agir circulaire	
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE	12.2 ; 12.5	Gestion de l'environnement	124
			7.2 ; 7.3 ; 12.4 ; 13.1	Changement climatique : atténuation et adaptation	124
14 VIE AQUATIQUE	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	6.1 ; 6.3 ; 6.4 ; 12.4 ; 12.5 ; 14.1	Préserver les ressources en eau	132
			12.2 ; 12.4 ; 12.5 ; 12.8 ; 14.1	Emballages et distribution circulaires	134
				Réduire les déchets	136
				Être responsable	
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES		3.4 ; 3.5 ; 3.6 ; 12.8 ; 17.14	Initiatives de consommation responsable Campagne de marque	137
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS			3.4 ; 3.5 ; 12.8	Marketing responsable Ventes responsables Expériences responsables	139
			3.4 ; 3.5 ; 12.8	Informer les consommateurs Engagement des collaborateurs	141
				Les pratiques éthiques du Groupe	
			16.5	Protection des données à caractère personnel	144
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES			16.5	Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles	145
			16.5	Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence	146
			16.5	Politique fiscale	146

3.6 Note méthodologique et vérification par des tiers

3.6.1 Note méthodologique sur le *reporting* extra-financier

3.6.1.1 Période et périmètre de *reporting*

Le *reporting* des données sociales, sociétales et environnementales est publié annuellement. Il concerne la période du 1er juillet 2021 au 30 juin 2022. Ces données portent, sauf exception, sur l'ensemble des activités explicitement mentionnées sous contrôle opérationnel du Groupe.

Périmètre du *reporting* social

Les analyses sociales du présent rapport concernent l'ensemble des entités du Groupe ayant recensé des effectifs sur la période concernée. Dès que le Groupe acquiert pleinement une nouvelle entité, les données RH sociales de celle-ci sont intégrées à 100 %. À la fin de chaque année fiscale, la liste des entités du *reporting* social du Groupe est comparée avec celle du *reporting* financier pour s'assurer qu'elle est bien complète. Le *reporting* 2021/22 couvre 137 entités ayant des effectifs sur l'année.

Le périmètre de consolidation des données sociales et leurs niveaux de détail sont restitués sur un périmètre qui a été modifié depuis l'exercice 2018/19. Les données sociales ne sont plus reportées par filiale, mais par entité juridique.

Les entités suivantes sont inactives dans Workday mais existent toujours en raison de données historiques. Ces entités n'ont pas d'effectifs et n'ont connu aucun mouvement au cours de l'exercice 2021/22 :

- Pernod Ricard USA Finance Inc. ;
- Pernod Ricard USA Bottling, LLC ;
- Pernod Ricard Overseas, Inc ;
- Wyborowa SA ;
- Our Vodka ;
- Pernod Ricard Asia Japan Representative Office ; et
- Euro Trade LTD.

Les entités suivantes ont été mises à jour au cours de l'exercice 2021/22 :

- création de Mx ;
- JDC Servicios Pernod Ricard México, SA de C.Va a fusionné avec Pernod Ricard México SA de CV ;
- Dobry Wybór sp. z.o.o. s.k. a fusionné avec Wyborowa SA Oddzial w Warszawie ;
- Société des Produits d'Armagnac SAS – vendu pendant l'exercice 2021/22 ;
- DIAB – première année de *reporting* ;
- Pernod Ricard Sub Saharan Africa a fusionné dans Pernod Ricard South Africa PTY LTD ;
- Pernod Ricard Mozambique et Pernod Ricard Ghana Limited ont commencé à présenter un *reporting* distinct. Auparavant, les données étaient intégrées dans l'Afrique centrale du Sud pour le Mozambique et dans l'Afrique de l'Ouest pour le Ghana ;
- Pernod Ricard Namibia Pty Ltd – première année de *reporting* ;
- 8degrees – nouvelle entité et pas encore de *reporting* ;
- The Kyoto Distillery KK – nouvelle entité et pas encore de *reporting* ; et
- Convivialite (Shanghai) Food Sale Co., Ltd : créée le 1er juilet 2022, premier *reporting* l'année prochaine.

La zone Asie-Pacifique regroupe le Réseau de Distribution de l'Asie et l'activité Vins du Groupe. Celle-ci inclut également les filiales Bodegas Tarsus et Pernod Ricard Winemakers Spain, basée en Espagne, Pernod Ricard Winemakers Kenwood et Pernod Ricard Winemakers Mumm Napa, basées aux États-Unis. Cette année, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés sont traitées de façon distincte en Australie et en Nouvelle-Zélande, soit deux entités pour chaque pays.

Les activités africaines de Pernod Ricard sont pilotées par la zone Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine de Pernod Ricard et les données afférentes sont donc regroupées sous cette zone.

Les indicateurs du *reporting* social sont choisis de manière à fournir au Groupe une vision fidèle et représentative de sa présence dans le monde. Les données recueillies permettent à Pernod Ricard d'être toujours plus socialement responsable vis-à-vis de ses salariés, et ce partout dans le monde.

Périmètre du *reporting* sociétal

Pour les informations liées aux achats responsables, le périmètre couvre les catégories d'achats d'emballages (produits secs), de matières premières (produits humides) et produits publi-promotionnels. Sont exclus de cette analyse : publicité et promotion, informatique, services aux entreprises, voyages, co-emballage et fabrication (y compris logistique).

Ce périmètre porte également uniquement sur 37 entités de Pernod Ricard qui sont : Chivas, Corby, Global Travel Retail, Havana Club, Hiram Walkers And Sons, Irish Distillers, Jan Becher, Lillet, Martell Mumm Perrier-Jouët, Pernod Ricard Argentina, Pernod Ricard Brasil, Pernod Ricard China, Pernod Ricard Deutschland, Pernod Ricard España, Pernod Ricard Finland, Pernod Ricard France, Pernod Ricard Hellas & Kam, Pernod Ricard HQ (pour les fournisseurs préférés du Groupe), Pernod Ricard India, Pernod Ricard Italia, Pernod Ricard Japan, Pernod Ricard Korea, Pernod Ricard Mexico, Pernod Ricard Portugal, Pernod Ricard Rouss, Pernod Ricard South Africa, Pernod Ricard Turkey, Pernod Ricard UK, Pernod Ricard USA, Pernod Ricard Winemakers Australia/New Zealand, Helan Mountain, Pernod Ricard Winemakers Spain, Pernod Ricard Winemakers USA, The Absolut Company, Ungava Spirits, Wyborowa/Pernod Ricard Poland et Yerevan Brand Company.

Les autres entités sont exclues de ce périmètre car achètent de faibles volumes des catégories d'achats ci-dessus et ne disposent pas de ressources dédiées aux Achats pour gérer les dépenses.

Pour les indicateurs relatifs à la consommation responsable, le *reporting* est rattaché au *reporting* social. Les indicateurs portent sur l'ensemble des filiales de Pernod Ricard (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés) qui doivent renseigner leurs informations sociétales dans le *reporting* social. Lorsque plusieurs filiales sont situées dans le même pays, le déploiement de la stratégie S&R et les plans d'action associés peuvent être assurés par une seule filiale.

Périmètre du *reporting* environnemental

Le *reporting* environnemental de Pernod Ricard porte sur les sites de production sous contrôle opérationnel du Groupe au 30 juin de l'année fiscale concernée et en activité tout au long de celle-ci. Il ne couvre pas les sites administratifs (sièges sociaux ou bureaux de vente) ni les entrepôts logistiques situés en dehors des sites industriels (ne sont concernés que quelques entrepôts isolés). En effet, leur impact environnemental n'est pas significatif par rapport à ceux situés au sein des sites industriels. Il couvre également la chaîne d'approvisionnement agricole.

Le *reporting* 2021/22 couvre 87 sites industriels. Ce chiffre est inférieur à celui de l'exercice 2020/21 suite à la fermeture d'un site de production et au reclassement d'un autre site de production [(1)]. Le périmètre industriel pour l'exercice couvre ainsi :

- un volume de production de 1 140 millions de litres (produits finis embouteillés ou en vrac) contre 1 035 millions en 2020/21 ;
- un volume d'alcool distillé de 287 millions de litres en 2021/22, contre 244 millions de litres en 2020/21.

3.6.1.2 Précisions sur les indicateurs

Indicateurs sociaux

Les effectifs moyens sont calculés en termes d'équivalents temps plein, sans prise en compte des absences courtes des employés. Les absences de longue durée impliquant des suspensions de contrats sont, elles, reflétées dans le calcul de l'ETP.

Depuis 2018/19, les salariés sont inclus dans les effectifs de l'entité légale avec laquelle ils ont signé un contrat de travail. Les expatriés et les détachés sont comptabilisés dans les effectifs de leur pays d'accueil.

Les collaborateurs de Pernod Ricard Chine sont comptabilisés dans les effectifs en CDI. Les contrats de travail chinois ont en fait une durée légale et ne sont convertis en contrats à durée indéterminée qu'après un certain nombre d'années. Toutefois, compte tenu des spécificités de la législation sociale en Chine, Pernod Ricard considère ses salariés comme des salariés en CDI. La même règle est appliquée depuis l'année dernière aux collaborateurs de Pernod Ricard Minsk en raison des spécificités locales en matière de droit du travail, le concept de contrat à durée déterminée n'existant pas en Biélorussie.

Les contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) ne sont pas comptés dans les CDD. C'est aussi vrai pour les stages, les intérims et les VIE.

Le taux d'absentéisme est calculé sur la base du nombre théorique d'heures et de jours travaillés par an. Les congés maternité/paternité/parentaux sont inclus dans le calcul du taux d'absentéisme.

Depuis l'exercice 2020/21, le calcul des taux de gravité et de fréquence des accidents avec arrêt a été modifié de façon à suivre une méthode plus courante et faciliter la lecture de ces indicateurs. Le nombre d'accidents et de jours calendaires perdus est désormais rapporté à l'équivalent temps plein annuel pour les salariés et les intérimaires, et non aux jours théoriquement travaillés dans l'année.

Par ailleurs, et conformément à la politique du Groupe en matière de santé et sécurité, les chiffres suivants ne sont intégrés pour les sociétés nouvellement acquises que dans leur deuxième exercice complet :

- taux de fréquence/gravité des accidents du travail ;
- le nombre d'arrêts de travail ;
- le nombre de décès.

Les accidents de trajet ne sont pas inclus dans le nombre d'accidents. Ils ne sont donc pas intégrés dans le calcul des taux de fréquence et de gravité.

Il convient de noter que les données « contrats à la journée » sont incluses tant qu'elles sont disponibles, les jours perdus après la fin du contrat ne sont pas inclus.

Les cas douteux d'accidents avec arrêt de travail font l'objet d'une demande de déclaration par chaque filiale et sont revus trimestriellement par un comité santé et sécurité composé du Directeur et du responsable santé et sécurité du Siège, des responsables QSE des filiales et des responsables QSE (ou coordinateurs santé) de chaque site demandant l'examen d'un cas. L'exclusion des cas douteux peut être décidée lorsque le lien avec le travail est exclu et sur la base des règles du protocole de *reporting* H&S.

Les règles relatives aux heures de formation ont été harmonisées :

- lorsqu'elles sont disponibles, les heures réelles seront utilisées ;
- lorsque les heures ne sont pas disponibles/suivies (par exemple pour certains modules d'*e-learning*), 1 h sera utilisée par défaut.

Pour les coûts salariaux liés à la formation, lorsque les données détaillées n'étaient pas disponibles, une formule a été introduite : salaire total brut = nombre d'heures × (UTC + DTC) / (ETP × heures théoriques annuelles par ETP).

Le calcul des effectifs et des ETP considère les salariés quittant le Groupe le dernier jour de l'exercice comme actifs. Les événements de résiliation associés sont ensuite inclus dans l'exercice suivant pour calculer les taux de départ et de rotation.

Il y a eu une correction d'un indicateur : initialement, dans le tableau « Représentation des femmes au 30 juin (contrats permanents) – salariés du Groupe pour l'exercice 2021 ») figurait 6 952 salariés, corrigé pour 6 592.

La définition de la classification « Top Management » a été revue et corrigée après la publication des comptes de l'exercice 2018/19. Cette classification reflète les salariés des niveaux d'emploi du COMEX à la Tranche C.

Le nombre de barmen et de propriétaires de bar formés au Bar World of Tomorrow (BWOT) correspond au total consolidé du nombre de formations réalisées depuis le lancement officiel en 2020.

Indicateurs sociétaux

Concernant les informations sur les achats responsables, les données globales sont extraites de l'outil Partner Up. Il existe quelques exceptions : certains fournisseurs des pays suivants sont exclus de la plateforme Partner Up car l'outil n'est pas entièrement déployé dans ces pays : Chine, Brésil (pour le Brésil, seuls les tiers non brésiliens sont créés sur Partner Up), Taïwan, Corée du Sud, Russie, Ukraine, Biélorussie, Kazakhstan et Cuba. Dans ce cas, la liste des fournisseurs est remontée manuellement au Siège de Pernod Ricard via un tableau de bord Excel.

Concernant les indicateurs calculés : seuls les fournisseurs actifs sont pris en compte (fournisseur actif : en activité pour Pernod Ricard depuis deux ans). Au-delà de deux ans et sans activité, le fournisseur est considéré comme inactif :

1. ayant signé les Standards Fournisseurs : nombre de fournisseurs actifs ayant signé les Standards Fournisseurs (via Partner Up ou en dehors de Partner Up) ;
2. analyses à l'aide de l'outil de cartographie des risques : nombre de fournisseurs actifs qui ont été analysés par l'outil de cartographie des risques (via Partner Up ou en dehors de Partner Up) ;

(1) Eauze (fermée) & Ligneres (reclassée) en France.

3. identifiés comme à risque (risque élevé ou moyen) : nombre de fournisseurs actifs identifiés avec un risque élevé et moyen (résultats de l'outil de cartographie des risques) ;
4. identifiés comme à risque et couverts par une évaluation EcoVadis : nombre de fournisseurs actifs, identifiés comme à risque (élevé ou moyen) et évalués par EcoVadis (évaluation valide, évaluation expirée exclue) ;
5. identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit selon les normes sociales, environnementales et éthiques : nombre de fournisseurs actifs, identifiés comme à risque (élevé ou moyen) et audités selon les normes d'audit social et éthique (évaluation valide, évaluation expirée exclue) ;
6. identifiés comme à risques suite à une évaluation/un audit externe (Ecovadis, SMETA) mais qui n'ont pas commencé à mettre en œuvre le plan d'atténuation requis : nombre de fournisseurs actifs, identifiés comme à risque suite à une évaluation/un audit externe (Ecovadis, SMETA) qui nécessitent de commencer un plan d'atténuation (plan de correction des non-conformités).

Pour les deux derniers indicateurs, la méthodologie a été mise à jour. En janvier 2022, le Groupe a mis fin à son adhésion à l'initiative AIM Progress et a décidé d'étendre le périmètre des audits sociaux et éthiques à d'autres référentiels tels que la certification viticulture durable (SWA).

Indicateurs environnementaux

L'empreinte du Groupe sur les terres agricoles est évaluée par les surfaces occupées pour l'exploitation des matières premières agricoles achetées. Ces surfaces équivalentes sont estimées à partir des rendements agricoles des différentes matières utilisées par le Groupe [(1)]. Pour les produits transformés, les rendements industriels sont utilisés pour évaluer la quantité de matières agricoles achetées.

La performance environnementale d'un site est exprimée à travers différents ratios. Ils dépendent de la catégorie d'activité dans laquelle le Groupe a classé les sites :

- distilleries : données ramenées aux volumes d'alcool pur distillés ;
- sites d'embouteillage : données ramenées aux volumes de produits finis embouteillés ;
- caves vinicoles : données ramenées aux volumes vinifiés ;
- vignobles : données ramenées à la surface cultivée en vigne.

Au niveau du Groupe, la performance consolidée est exprimée en prenant pour base soit :

- la quantité d'alcool distillé pour les impacts environnementaux dus principalement à la distillation (ex. consommation d'eau ou d'énergie), exprimée en unité par millier de litres d'alcool pur distillé (kl AP) ;
- le volume embouteillé ou bien le volume de produits finis fabriqués (incluant les produits livrés en vrac) lorsque c'est l'embouteillage ou la production qui est la principale source d'impact (ex. cas des déchets solides), exprimé en unités par millier de litres (kl) ;
- le nombre d'hectares occupés par les vignobles pour les propriétés agricoles, exprimé en unité par hectare (ha).

Cette distinction est parfois complexe pour les sites industriels, dont certains comportent plusieurs activités. Ainsi, l'embouteillage étant parfois découplé dans le temps par rapport à la distillation (cas des alcools vieillis : whiskies, cognac, etc.), l'interprétation de ces chiffres peut s'avérer difficile d'une année sur l'autre. Pour cette raison, les deux bases de calcul sont présentées pour une partie des indicateurs.

Ce même phénomène complique la fixation d'objectifs chiffrés globaux au niveau du Groupe, comme la quantité d'eau ou d'énergie consommée par unité produite, la consolidation de celle-ci étant dépendante du mix d'activités au cours de l'année et de l'indicateur consolidé choisi. De ce fait, les résultats exprimés par les indicateurs doivent être utilisés avec précaution et interprétés dans la durée. Si une erreur significative de *reporting* sur les exercices précédents est détectée, les données historiques sont réajustées uniquement si l'impact sur les performances du Groupe est supérieur à 1 %. Cela permet une meilleure interprétation des résultats et des tendances.

Les définitions de « consommation d'énergie renouvelable » et de « consommation d'électricité renouvelable » ont été revues après la publication des comptes de l'exercice 2018/19 afin de respecter les exigences de l'initiative RE100. Depuis l'exercice 2019/20 :

- la consommation totale d'électricité renouvelable est calculée en additionnant la partie couverte par les certificats verts ou d'énergie renouvelable et la quantité d'électricité renouvelable produite et utilisée sur le site ;
- la consommation totale d'énergie renouvelable est calculée sur la base de la consommation totale d'électricité renouvelable à laquelle est ajoutée la quantité d'autres énergies renouvelables utilisée sur le site (biogaz, biocarburant, etc.).

L'évaluation des risques liés à l'eau est réalisée avec l'outil *Aqueduct Water Risk Atlas* développé par le World Resources Institute (WRI). L'indice de risque interne pour l'eau (IWRI) est calculé sur la base de la note combinée de trois indicateurs de l'outil *Aqueduct Water Risk Atlas* :

- risque global lié à l'eau ;
- stress hydrique de base ;
- stress hydrique de base – prévision pour 2030 en utilisant un scénario *Business as Usual*.

Trois niveaux de risque liés à l'eau sont définis à la suite de l'analyse de l'« indice interne de risque lié à l'eau » :

- risque extrêmement élevé, sites avec un IWRI supérieur à 4 ;
- risque élevé, sites avec un IWRI entre 3 et 4 ;
- risque moyen, sites avec un IWRI entre 2 et 3 ;
- risque faible, sites avec un IWRI inférieur à 2.

Les sites des deux niveaux de risque les plus élevés (3 ou plus) sont tenus de reconstituer leur consommation d'eau à travers des projets hydrauliques. Les co-packers dédiés n'incluent que les activités du processus d'embouteillage dont au moins 90 % du volume de production est associé à Pernod Ricard. Les quantités d'eau reconstituées au travers des projets en place sont consolidées au niveau des pays et pour les bassins-versants de même niveau de risque.

Concernant le calcul de l'empreinte carbone du Groupe, les émissions énergétiques basées sur les sites et les marchés sont calculées, bien que les calculs des Scopes 1 et 2 ne prennent en compte que les émissions liées au marché. La méthode basée sur le site reflète l'intensité moyenne d'émissions des réseaux sur lesquels se produit la consommation d'énergie ; la méthode liée au marché reflète les émissions de l'électricité que les entreprises ont délibérément choisies, et déduit les facteurs d'émission des instruments contractuels, qui incluent tout type de contrat entre deux parties pour la vente et l'achat d'énergie regroupée avec des attributs relatifs à la production d'énergie, ou pour l'énergie dégroupée les revendications d'attributs.

(1) À l'exception de l'empreinte de l'agave, qui est basée sur la superficie exploitée exacte.

Les données d'émissions carbone pour la base de référence de l'exercice 2017/18 ont été utilisées sur la base des chiffres de l'exercice 2020/21 avec une méthodologie de calcul révisée car la disponibilité et l'exactitude des données se sont considérablement améliorées au cours de l'exercice 2020/21. Au cours de l'exercice 2021/22, la méthodologie de calcul des émissions des points de vente a de nouveau été révisée à des fins de fiabilité des données.

Enfin, le Groupe développe des calculateurs avec ses fournisseurs et les encourageons à réaliser une analyse de cycle de vie afin de remplacer progressivement leurs facteurs d'émissions génériques par des facteurs spécifiques, permettant ainsi un calcul plus fin des émissions de CO_2.

Indicateurs de taxonomie dans l'UE

Pour le chiffre d'affaires, si l'activité billetterie pour les Maisons de Marques entre dans le champ d'application du Règlement Taxonomie au regard de la réalisation des objectifs climatiques, le chiffre d'affaires associé est non significatif et est exclu du reporting sur l'éligibilité à la Taxonomie (inférieur à 1 % du chiffre d'affaires consolidé 2022).

Concernant les dépenses d'investissement, une analyse d'éligibilité a été conduite pour les BU de Pernod Ricard, couvrant plus de 75 % des dépenses d'investissement de Pernod Ricard. Cette analyse a fait l'objet d'une extrapolation pour estimer le périmètre complet. Il est à noter que les investissements au niveau des entrepôts de Pernod Ricard ne sont pas éligibles car les critères d'alignement concernant les activités immobilières ne sont pas applicables à ces investissements.

Le Règlement sur la Taxonomie stipule que lorsque les charges d'exploitation ne sont pas significatives pour le modèle économique de l'entreprise, celle-ci est exemptée du calcul du numérateur de l'ICP sur les charges d'exploitation et indique un numérateur égal à zéro. Le calcul des charges d'exploitation, telles que définies par la Taxonomie, a été basé sur l'identification et le calcul des dépenses de R&D, des charges de location de courte durée et de maintenance et réparations, y compris les coûts de main-d'œuvre de la R&D. Les charges d'exploitation (telles que définies dans le Règlement) sont considérées comme non significatives puisqu'elles représentent moins de 5 % du total des charges d'exploitation de Pernod Ricard. La Société est donc exemptée du calcul du numérateur et son ICP lié aux charges d'exploitation est nul.

3.6.1.3 Collecte, consolidation et contrôle des données

Modalités de collecte des données

Pour garantir l'homogénéité et la fiabilité des résultats, les indicateurs extra-financiers sont formalisés dans des procédures de *reporting*. Cela inclut des définitions précises de chaque indicateur, communiquées à l'ensemble des responsables impliqués dans le processus de collecte et de consolidation des données.

Pernod Ricard cherche en permanence à améliorer la collecte et l'analyse de ses données. Ainsi, chaque année, il met à jour ses procédures et son guide d'utilisation en fonction de l'évolution des besoins du Groupe. Des améliorations sont apportées pour :

- garantir le respect des exigences du décret d'application relatif à l'article 225 sur les obligations de transparence en matière sociale et environnementale ;
- conserver la cohérence avec les référentiels internationaux ou nationaux applicables.

Ces mises à jour résultent également des diverses contributions des filiales lors de la remontée des données et des retours des auditeurs. Les modifications apportées par rapport à l'année précédente sont surlignées.

Pour la déclaration des accidents du travail avec arrêt, un nouvel outil dénommé Intelex a été mis en œuvre pour l'exercice 2021/22 afin de permettre aux filiales d'enregistrer leurs accidents. Pour le nombre d'accidents, le nombre de jours, la fréquence et le taux de gravité, la source des chiffres est Intelex.

Pour les indicateurs environnementaux, ce même outil a été lancé pour collecter les données à partir de l'exercice 2021/22.

Pour les indicateurs de la Taxonomie UE, ce premier exercice de *reporting* a été mené conjointement par les équipes Finance et RSE au niveau du Groupe et des filiales, mobilisant les départements Développement durable, Finances, Opérations et Achats. Les principales interprétations retenues pour le déploiement de cette réglementation sont mentionnées dans la section suivante. Le protocole de *reporting* détaillé est disponible sur demande auprès du Siège de Pernod Ricard.

Modalités de consolidation et de contrôle des données

Une fois transmises par les entités, les données sont compilées au niveau de la direction de l'entité, puis au niveau Région ou Marque, pour être ensuite transmises au Siège. À chaque palier, les données font l'objet d'un traitement et d'une consolidation. Chaque entité qui collecte et compile des données est responsable des indicateurs communiqués et certifie les données ainsi que les contrôles effectués.

Ce contrôle est facilité par l'existence de vérifications automatiques dans l'outil de saisie des données et dans les documents de consolidation communiqués aux Régions ou Marques ainsi que dans l'outil de consolidation. Il s'agit, entre autres, de contrôler la cohérence d'une année à l'autre et entre les indicateurs. Pour les indicateurs sociaux, à chaque étape, les filiales peuvent expliquer les variations par rapport à l'exercice précédent. Pour les variations de 10 % ou plus, un commentaire est nécessaire pour faciliter la compréhension et le suivi.

Une fois l'ensemble des données collecté, le Siège effectue des contrôles de cohérence afin d'identifier d'éventuelles erreurs de *reporting* ou de saisie. En cas de variations significatives, il interroge alors les filiales pour s'assurer de la validité des données. Enfin, le Siège consolide ces données.

En ce qui concerne la Taxonomie UE, Pernod Ricard a veillé à ce qu'il n'y ait pas de double comptabilisation dans le calcul des ICP liés au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement et aux charges d'exploitation.

3.6.2 Rapport du Commissaire aux Comptes

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 30 juin 2022

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Pernod Ricard (ci-après « entité »), désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1886 rév.0 (Accréditation Cofrac Inspection, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extrafinancière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 30 juin 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la Déclaration

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Limites inhérentes à la préparation de l'information liée à la Déclaration

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la note méthodologique de la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à notre programme de vérification en application des dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative, et de la norme internationale ISAE 3000 (révisée – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de dix personnes et se sont déroulés entre juin et septembre 2022 sur une durée totale d'intervention de seize semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené plus d'une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Nos travaux ont fait appel à l'utilisation de technologies de l'information et de la communication permettant la réalisation des travaux et entretiens à distance sans que cela n'entrave leurs exécutions.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [1]. Pour certaines informations (*L'Alcool dans la société, Chaines d'approvisionnement responsables*), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants [2], nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [3] et couvrent entre 10 % et 49 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 20 septembre 2022
L'un des Commissaires aux Comptes,

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé, Audit

Julien Rivals
Associée, Développement durable

(1) *Informations qualitatives sélectionnées : voir Annexe.*
(2) *Informations quantitatives sélectionnées : voir Annexe.*
(3) ***Entités ayant fait l'objet de tests sur les informations sociales :*** *The Absolut Company, Pernod Ricard France, Chivas, Pernod Ricard USA LLC.*
Entités ayant fait l'objet de tests sur les informations environnementales : *Walkerville, Cowansville, Fort Smith PR USA, Nashik, Arandas House of Tequila, Nobbelov, Kenwook winery et Napa (scope réduit – uniquement déchets mis en décharge).*

ANNEXE

Informations sélectionnées par l'organisme tiers indépendant :

Indicateurs quantitatifs :

- **Indicateurs relatifs à « Valoriser l'humain » :** Nombre de collaborateurs et effectif moyen (contrats permanents et temporaires), Pourcentage de femmes dans le Top Management, Taux d'absentéisme, Taux de départ total, Taux de fréquence, Taux de gravité, Nombre d'accidents de travail ayant entrainé un arrêt de travail, Heures de formation, Nombre de collaborateurs formés, Pourcentage de la masse salariale investi par le Groupe dans la formation, Ecart salarial entre les sexes, Nombre de barmen formés aux aspects de la durabilité et responsabilité depuis le lancement du BWOT (Le Monde du Bar de Demain), Chaines d'approvisionnement responsables : Nombre de fournisseurs : Ayant signé les Standards Fournisseurs ; Analysés à l'aide de l'outil de cartographie des risques ; Identifiés comme risqués (risque élevé ou moyen) ; Identifiés comme risqués et couverts par une évaluation EcoVadis ; Identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit suivant des normes sociales, environnementales et éthiques ; Identifiés comme à risque au terme des résultats de l'évaluation / audit (EcoVadis / SMETA) mais n'ayant pas débuté l'implémentation du plan d'atténuation requis ;
- **Indicateurs relatifs à « Agir circulaire » :** Volume de production (alcool distillé, vin, produit fini embouteillé et en vrac), Volume total d'eau prélevée, Volume d'eau consommée, Quantité totale de déchets, Quantité de déchets recyclés, Quantité de déchets incinérés, Quantité de déchets mis en décharge, Répartition du poids des emballages (avec focus verre et caisses en carton), Contenu recyclé post-consommation de PET, Pourcentage de carton certifié selon des normes assurant une gestion forestière durable, Taux d'interdiction des objets promotionnels fabriqués à partir de plastique à usage unique, Consommation d'énergie totale (sites industriels), % d'énergie renouvelable, % d'électricité renouvelable, Emissions directes (Scope 1), Emissions indirectes (Scope 2), Intensité des émissions de carbone au niveau des sites de production (Scopes 1 et 2), Emissions du Scope 3 par rapport aux objectifs SBT ;
- **Indicateurs relatifs à « Préserver les terroirs du Groupe » :** Répartition des matières premières agricoles clés en tonnes, Empreinte totale des terroirs (hectares), Pourcentage de matières premières agricoles clés produites ou approvisionnées selon des normes de développement durable sélectionnées, Agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés au sujet de l'agriculture régénérative.

Informations qualitatives :

- **Informations relatives à « Valoriser l'humain » :** Politique Santé Sécurité ;
- **Informations relatives à « Agir circulaire » :** Déploiement de l'outil « EcoPack » pour évaluer le respect des directives internes en matière d'emballages durables ; Part d'eau consommée et rechargée dans les bassins-versants avec le même niveau de risque ;
- I**nformations relatives à « Préserver les terroirs du Groupe » :** Programmes de viticulture régénérative ; Cartographie des risques sur les terroirs des matières premières agricoles clés prioritaires ;
- **Informations relatives à « L'alcool dans la société » :** Conformité aux Digital Guiding Principles mesurés par l'intelligence artificielle (IA) et des contrôles manuels ; Conformité des sites Direct To Consumer (D2C) de Pernod Ricard à une restriction d'âge ; Collaborateurs formés via le MOOC sur l'alcool et la consommation responsable.

partie

4.

Gestion des risques

4.1 Contrôle interne et gestion des risques 166

4.1.1 Définition du contrôle interne 166

4.1.2 Description de l'environnement du contrôle interne 166

4.2 Facteurs de risques 168

4.2.1 Description des principaux facteurs de risques 170

4.3 Assurance et couverture des risques 185

4.3.1 Assurances souscrites 185

4.3.2 Couvertures 185

4.3.3 Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel 186

4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement 186

4.5 Information financière et comptable 186

4.5.1 Préparation des comptes consolidés du Groupe 186

4.5.2 Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard 186

4.1 Contrôle interne et gestion des risques

Cette partie sur le contrôle interne et la gestion des risques s'inscrit dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

4.1.1 Définition du contrôle interne

Les principes et procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objet :

- tout d'abord, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités du Groupe par les organes de gouvernance et la Direction Générale, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes aux entreprises du Groupe ;
- de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux du Groupe reflètent avec sincérité l'activité et la situation des entreprises du Groupe ; et
- d'assurer la bonne sauvegarde des actifs.

L'un des objectifs des systèmes de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser l'ensemble des risques résultant de l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude, mais aussi les risques opérationnels divers, les risques stratégiques ainsi que les risques de conformité. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

4.1.2 Description de l'environnement du contrôle interne

4.1.2.1 Composantes du contrôle interne

Les principaux organes de contrôle interne se présentent de la manière suivante :

Au niveau Groupe

- Le **Bureau Exécutif** est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe ;
- Le **Comité Exécutif** assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques ;
- L'**Audit Interne** est rattaché au Président-Directeur Général du Groupe et rend compte au Bureau Exécutif et au Comité d'audit. L'équipe d'audit interne du Siège est chargée d'exécuter le plan d'audit, avec l'appui des équipes d'audit des Régions. Ce plan d'audit est déterminé après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe. Il est validé par le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Il présente les différents sujets transversaux qui seront revus au cours de l'exercice, la liste des filiales qui feront l'objet de missions d'audit ainsi que les principaux thèmes qui seront abordés au cours de celles-ci. Les résultats des travaux réalisés sont ensuite communiqués pour examen et analyse au Comité d'audit et aux Commissaires aux Comptes, ainsi qu'au Bureau Exécutif ; et
- L'**Audit Externe**. Le choix du collège des Commissaires aux Comptes proposé à l'Assemblée Générale est du ressort du Conseil d'Administration sur recommandation du Comité d'audit.

Le Groupe a choisi un collège de Commissaires aux Comptes permettant une couverture mondiale et globale des risques du Groupe.

Au niveau des filiales

Le **Comité de Direction**, désigné par le Siège ou la Région en charge, comprend le Président-Directeur Général et les Directeurs des principales fonctions de la filiale. Le Comité de Direction a notamment la responsabilité de s'assurer de la bonne maîtrise des principaux risques pouvant affecter la filiale.

Le **Directeur Financier**, assisté dans la majorité des cas d'un contrôleur interne, est chargé, par le Dirigeant de la filiale, de la mise en place des systèmes de contrôle interne de manière à prévenir et à maîtriser les risques résultant de l'activité de la filiale et notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude.

4.1.2.2 Identification et gestion des risques

L'exercice 2021/22 a été consacré à :

- une revue de la cartographie des risques du Groupe ayant impliqué la Direction Générale et le Comité d'audit. Cette revue annuelle permet de prendre en compte les évolutions majeures de l'environnement des risques auxquels le groupe Pernod Ricard est confronté ;
- différentes approches visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe, avec en particulier la poursuite des développements en *data analytics* afin de renforcer la méthodologie d'audit ;
- la mise en œuvre du questionnaire d'auto-évaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce questionnaire, actualisé sur l'exercice, est en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, complété de son guide d'application et actualisé en juillet 2010 ; et
- la réalisation de missions d'audit : 27 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2021/22. Ces missions ont notamment eu pour objectif de s'assurer de la bonne application au sein des filiales des principes de contrôle interne du Groupe. Elles ont en outre permis de revoir les processus en place, les bonnes pratiques et les potentiels axes d'amélioration sur différents thèmes transversaux. Contrairement à l'exercice 2020/21, cette année les équipes ont pu retourner sur le terrain afin de réaliser les missions d'audit dans la majorité des cas.

L'ensemble des axes d'amélioration identifiés a fait l'objet de plans d'action précis au sein de chaque filiale et du Groupe, validés par le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Leur mise en œuvre est régulièrement suivie et évaluée par la Direction de l'Audit interne Groupe.

Les travaux effectués ont permis de renforcer la qualité du contrôle interne ainsi que la maîtrise des risques au sein du Groupe.

4.1.2.3 Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

Une procédure formelle de **délégation de pouvoirs** précise les pouvoirs du Président-Directeur Général, ainsi que les pouvoirs délégués aux membres du Bureau Exécutif.

Les **principes de contrôle interne** rappellent le socle commun des principes et règles applicables à toutes les filiales du Groupe en matière de contrôle interne pour chacun des 14 principaux cycles opérationnels identifiés.

Le **questionnaire d'auto-évaluation**, régulièrement actualisé afin notamment d'être en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Soumis aux filiales du Groupe, il permet d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. Les réponses aux questionnaires sont documentées et revues par les Régions et la Direction de l'Audit interne Groupe. L'ensemble de ces travaux fait l'objet :

- d'une synthèse par filiale et d'une synthèse Groupe, toutes deux communiquées au Bureau Exécutif et au Comité d'audit ; et
- d'une lettre d'affirmation par filiale adressée au Président-Directeur Général de leur maison mère, puis d'une lettre d'affirmation des différentes maisons mères adressée au Président-Directeur Général de Pernod Ricard. Cette lettre engage les responsables des filiales sur l'adéquation de leurs procédures de contrôle par rapport aux risques identifiés.

La **Charte d'audit interne** est destinée à l'ensemble des collaborateurs exerçant une fonction de management et de contrôle. Elle s'attache à définir le référentiel, les missions, les responsabilités, l'organisation et le mode de fonctionnement de l'Audit Interne du Groupe, afin de sensibiliser chaque collaborateur au respect et à l'amélioration du processus de contrôle interne.

Les **Standards Qualité, Sécurité, Environnement Pernod Ricard** précisent les règles à respecter dans ces domaines. La Direction des Opérations du Groupe est responsable de leur respect.

Le **contrôle budgétaire** s'articule autour de trois axes que sont le budget annuel (réestimé plusieurs fois en cours d'année), le suivi des réalisations dans le cadre des *reportings* mensuels et le plan stratégique. Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau du Siège et des Régions que des filiales. Il se décline de la manière suivante :

- le budget fait l'objet d'instructions précises (principes, calendrier) émises par le Siège et communiquées à l'ensemble des filiales. Le budget final est approuvé par le Bureau Exécutif du Groupe ;
- le *reporting* est préparé sur la base de données saisies directement en filiale selon un calendrier précis communiqué en début d'année et conformément au manuel de *reporting* ainsi qu'aux principes comptables émis par le Siège ;
- l'analyse mensuelle des performances dans le cadre des *reportings* est présentée par la Direction Financière au Bureau Exécutif, au Comité Exécutif et lors des réunions du Comité d'audit et du Conseil d'Administration ;
- un plan stratégique pluriannuel est établi tous les trois ans pour les principales marques du Groupe ; et
- un outil unique de gestion et de consolidation permet la saisie en direct par chaque filiale de l'ensemble de ses données comptables et financières.

La **gestion centralisée de la trésorerie** est pilotée par la Direction de la Trésorerie rattachée à la Direction Financière du Groupe.

4.1.2.4 Contrôle juridique et opérationnel du Siège sur ses filiales

Les filiales sont, pour la plupart, détenues directement ou indirectement à 100 % par la société Pernod Ricard.

Pernod Ricard est représentée directement ou indirectement (par filiale interposée) aux Conseils d'Administration des filiales.

Les principes de contrôle interne du Groupe précisent les différentes règles de contrôle interne applicables à l'ensemble de ses filiales.

Le rôle assigné à Pernod Ricard, décrit dans la sous-partie « Organisation décentralisée » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.

4.2 Facteurs de risques

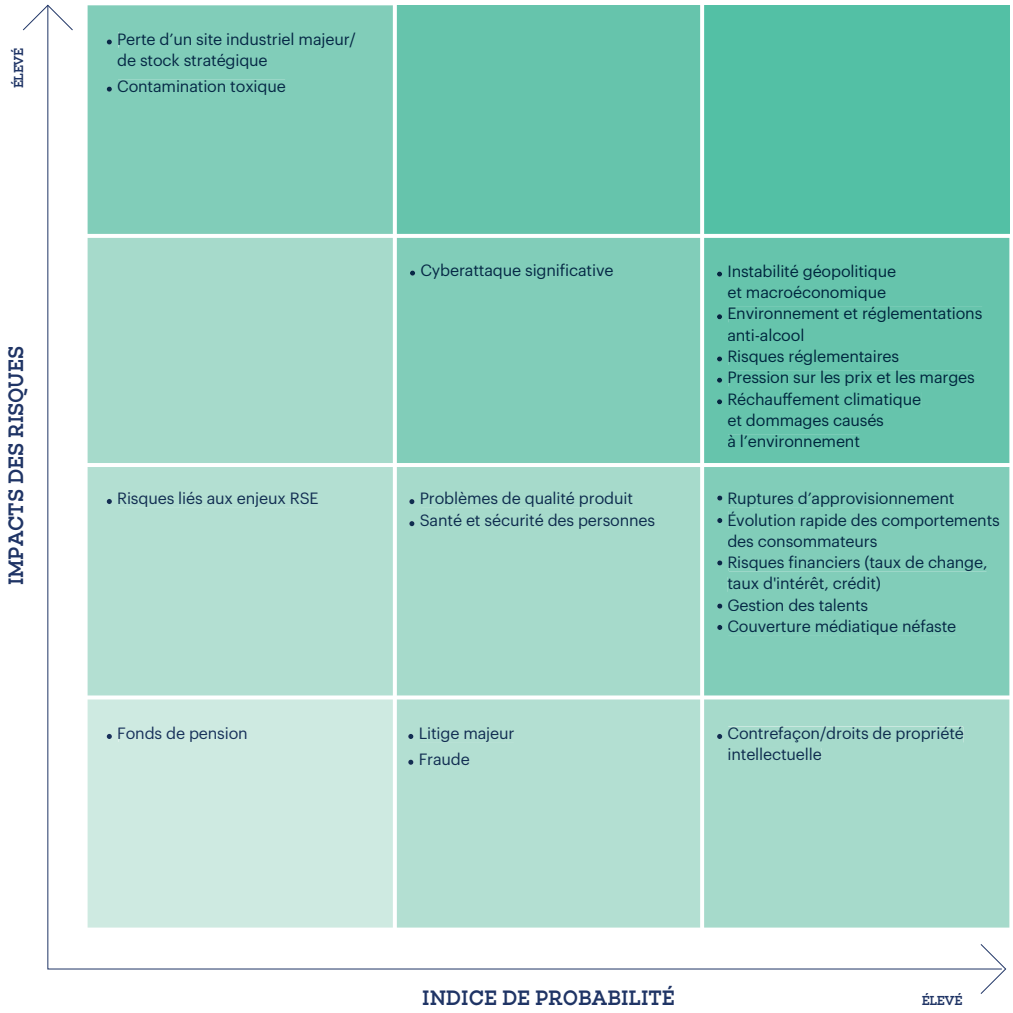
En 2021, le Groupe a effectué une revue approfondie de sa cartographie des risques, outil de pilotage de la maîtrise des risques, en collaboration avec la Direction Générale et le Comité d'audit ainsi que l'ensemble des fonctions et des filiales de Pernod Ricard.

Dans le contexte de la crise sanitaire déclenchée par la pandémie de Covid-19, un grand nombre de risques de la cartographie se sont matérialisés de différentes façons (santé et sécurité des personnes, réglementation restrictive en matière de vente d'alcool, risques financiers) ou ont nécessité une vigilance accrue (cyberattaque, ruptures d'approvisionnement). Pernod Ricard a cependant mis en place une organisation de gestion de crise et des mécanismes permettant de maîtriser au mieux les effets de la crise et d'assurer la continuité de ses opérations sur les plans industriel et logistique à travers le monde, ainsi que de maintenir un pilotage dynamique de son activité (y compris la gestion de ses ressources) dans un contexte très incertain selon les pays.

Ainsi, dans un tel contexte, la revue approfondie effectuée sur la cartographie des risques en 2021, exercice d'identification des risques du Groupe, a permis de mettre en lumière la résilience du Groupe face à la pandémie de Covid-19 tout en influençant la redéfinition des contours des principaux risques et leur gestion.

Par ailleurs, en 2022, une nouvelle revue de la cartographie a été réalisée par la Direction de l'Audit interne et soumise au Bureau Exécutif et au Comité d'audit afin d'adapter les risques au contexte actuel au sein duquel le Groupe évolue.

Cette cartographie est reproduite ci-dessous pour visualiser les enjeux, sans se substituer aux développements explicatifs qui suivent. Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. Cette cartographie des risques reflète l'exposition de Pernod Ricard, intégrant donc les mesures de maîtrise mises en oeuvre afin d'en limiter la probabilité et l'impact. Cette cartographie est revue annuellement afin de prendre en compte les évolutions majeures de l'environnement des risques auquel le groupe Pernod Ricard est confronté.



Hiérarchisation des risques

Risques liés à l'activité	Instabilité géopolitique et macroéconomique
	Pression sur les prix et les marges
	Cyberattaque significative
	Évolution rapide des comportements des consommateurs
	Gestion des talents
	Couverture médiatique néfaste
	Ruptures d'approvisionnement
	Risques liés aux enjeux RSE
	Fraude
Risques industriels et environnementaux	Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique
	Contamination toxique
	Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement
	Problèmes de qualité produit
	Santé et sécurité des personnes
Risques juridiques et réglementaires	Risques réglementaires : • éthique des affaires ; • impôts et taxes.
	Environnement et réglementations anti-alcool
	Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle
	Litige majeur
Risques financiers	Risques financiers : • taux de change ; • taux d'intérêt ; • crédit.
	Fonds de pension

Les facteurs de risques sont présentés dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

4.2.1 Description des principaux facteurs de risques

I. Risques liés à l'activité

1. Instabilité géopolitique et macroéconomique

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Du fait de son envergure internationale, le groupe Pernod Ricard est exposé aux risques de tensions géopolitiques et d'instabilités macroéconomiques. L'accélération des tensions internationales observées depuis quelques années peut conduire à l'augmentation des barrières douanières ou de sanctions internationales, comme ce fut le cas dans le cadre de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine d'une part et l'Union Européenne d'autre part, ainsi que l'adoption de sanctions occidentales contre la Russie à la suite de la guerre en Ukraine. Par ailleurs, la crise sanitaire mondiale déclenchée par la pandémie de Covid-19 a renforcé le risque de résurgence d'une crise macroéconomique mondiale et de tensions sociales.	Ces perturbations géopolitiques et macroéconomiques sur les marchés du Groupe pourraient engendrer une volatilité accrue des résultats commerciaux et financiers de Pernod Ricard. Pour ce qui concerne la Russie et l'Ukraine spécifiquement, ces marchés représentaient c. 3% du chiffre d'affaires mondial du Groupe avant le conflit. Les conséquences économiques et juridiques de la guerre pourraient obérer significativement ce courant d'affaires. L'instabilité macroéconomique et en particulier les contraintes potentielles sur le pouvoir d'achat des consommateurs peuvent avoir un impact négatif sur les occasions de consommation et sur les ventes du Groupe. Des tensions géopolitiques soutenues peuvent également entraîner des difficultés d'accès à certains marchés. Ces crises économiques et ces tensions commerciales pourraient peser sur la marge opérationnelle du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour le Groupe, la meilleure façon de se protéger consiste à diversifier ses activités, tant sur le plan géographique que catégoriel : il est présent dans 74 pays et dispose d'une marque leader dans toutes les principales catégories de spiritueux. Pernod Ricard continue à développer de nouveaux canaux de distribution (commerce en ligne, divertissement à domicile) et à exploiter de nouvelles opportunités de consommation, telles que la tendance « peu/pas d'alcool ». Par conséquent, le Groupe évalue régulièrement ses voies d'accès aux marchés et ses partenaires locaux. Pernod Ricard mène également un suivi fin des évolutions politiques et réglementaires pour anticiper le plus possible la survenance de pertubations à ses activités. Par ailleurs, des programmes de gestion de crise sont en place dans toutes les filiales. Enfin, les infrastructures de production et logistique peuvent, dans certaines circonstances, être adaptées.

2. Pression sur les prix et les marges

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
La concentration et le regroupement des distributeurs tant à l'échelle locale qu'internationale se poursuit depuis plusieurs années. Le commerce en ligne constitue par ailleurs une concurrence de plus en plus sérieuse pour la distribution traditionnelle. Cet environnement concurrentiel altère la capacité du Groupe à augmenter ses prix et peut parfois obliger Pernod Ricard à organiser des campagnes promotionnelles plus agressives et plus fréquentes. Par ailleurs, le Groupe doit faire face à la concurrence croissante à la fois de grands groupes internationaux pour ses marques stratégiques, et de sociétés ou producteurs locaux pour ses marques locales, avec notamment le succès grandissant des productions artisanales, par exemple pour la vodka aux États-Unis. Enfin, l'inflation des prix d'achat (matières, services), particulièrement élevée dans le contexte actuel, est un élément surveillé par le Groupe afin de limiter la pression sur les marges.	Les effets potentiels sont les suivants : • le pouvoir de négociation accru des clients de Pernod Ricard pourrait conduire à une érosion de ses marges et/ou à la perte de parts de marché ; • le déréférencement temporaire des produits en rayon et/ou la suppression de supports promotionnels ; • une pression obligeant Pernod Ricard à aligner ses prix sur les différents marchés au sein d'une même région ; • une plus forte concurrence sur les marchés matures et une concurrence accrue sur les marchés en développement contraignant le Groupe à augmenter ses investissements publicitaires et promotionnels, voire à réduire ou à geler ses prix afin de protéger ses parts de marché, entraînant ainsi une détérioration de ses résultats ; • une atteinte à l'image de marque des produits résultant des baisses de prix ; et • une détérioration de la marge liée à une dégradation des conditions d'achat auprès des fournisseurs du Groupe et/ou une capacité limitée à refléter la hausse des coûts dans le prix de ses produits.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard consacre environ 16 % de son chiffre d'affaires à des investissements publi-promotionnels pour renforcer son image de marque et, en retour, sa capacité à augmenter ses prix. Par ailleurs, Pernod Ricard a déployé plusieurs initiatives visant à accroître la croissance du chiffre d'affaires (*Revenue Growth Management*), comme le développement d'un outil d'efficacité promotionnelle, l'analyse des conditions commerciales et des structures de prix ou encore la mise en place de ressources dédiées à la gestion des prix. Ces initiatives sont adoptées dans les filiales et coordonnées à l'échelle du Groupe par le Siège.
La marge opérationnelle, indicateur clé suivi par les équipes de contrôle de gestion, fait l'objet d'une attention particulière. Le Groupe met en place les organisations et initiatives adéquates pour sécuriser des conditions d'achats satisfaisantes de ses matières premières tout en maintenant des relations de confiance mutuelle avec ses fournisseurs clés.

3. Cyberattaque significative

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
La transformation digitale opérée par le Groupe a eu pour corollaire une plus forte exposition de ce dernier aux risques liés aux cyberattaques, ainsi qu'à ceux liés aux défaillances de systèmes informatiques et de télécommunications. Ces derniers ont une importance indiscutable dans l'exécution quotidienne des opérations du Groupe telles que le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques relatives tant aux opérations et aux états financiers du Groupe qu'à la communication avec le personnel, les clients et les fournisseurs de Pernod Ricard. Par ailleurs, le renforcement des réglementations en matière de protection des données personnelles, en ce compris le Règlement général sur la protection des données personnelles, accroît les risques liés à la non-conformité réglementaire.	Les impacts potentiels d'une cyberattaque et ses effets dépendent de la nature de l'attaque : • fuite, perte, vol de données personnelles, stratégiques, confidentielles et les répercussions en chaîne potentielles y afférentes ; • défaillance du système ; et • impossibilité d'exécuter les opérations journalières. Bien que le Groupe investisse des sommes importantes dans la maintenance et la protection de ses systèmes d'information, notamment face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, toutes pannes, interruptions significatives, pertes ou communications de données sensibles pourraient perturber le fonctionnement normal de l'activité du Groupe, et avoir des conséquences financières, opérationnelles ou réputationnelles.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard dispose d'une feuille de route complète en matière de cybersécurité, basée sur un modèle de gouvernance dédié. Le Groupe investit continuellement dans des ressources de sécurité supplémentaires dans l'ensemble de ses environnements technologique et opérationnel. L'équipe de cybersécurité rend compte à un comité exécutif spécifiquement axé sur la sécurité du Groupe et travaille en partenariat avec les meilleures sociétés de sécurité.
Le Groupe continue de renforcer la sécurité de ses infrastructures, applications, sites web et réseaux. La surveillance et la gestion de ses infrastructures sont effectuées en permanence. Des audits informatiques et de sécurité sont régulièrement réalisés pour évaluer les meilleures pratiques. En outre, des campagnes de sensibilisation sont menées régulièrement. Enfin, des tests sont effectués sur la récupération des systèmes informatiques du Groupe à la suite d'une hypothétique cyberattaque via rançon, et un plan a été conçu pour faciliter la récupération des données de la manière la plus efficace possible afin de minimiser toute perturbation potentielle.

4. Évolution rapide des comportements des consommateurs

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Accentuée par la pandémie de Covid-19, la dynamique d'évolution des comportements des consommateurs s'est accélérée, que ce soit en termes d'offres de produits (spiritueux artisanaux, tendance du peu/pas d'alcool), de préférences d'achat (e-commerce, livraison rapide) ou encore de dialogue et d'expérience avec les marques (marketing digital, points de contact *cross-canal*, etc.). Par ailleurs, l'environnement macro économique incertain actuel pourrait etre de nature à modifier le comportement des consommateurs. Pernod Ricard doit ajuster son organisation, son portefeuille, son modèle d'affaires et ses voies d'accès aux marchés en fonction de ces nouvelles tendances et continuer à innover, en plaçant toujours le consommateur au centre de ses décisions et de ses choix marketing et commerciaux.	Les difficultés à détecter et prédire les comportements futurs des consommateurs pourraient se traduire par un sous-investissement dans les catégories, produits et canaux porteurs ou *a contrario* un surinvestissement dans ceux qui s'essoufflent. À terme, Pernod Ricard pourrait perdre des parts de marché ou manquer des opportunités de croissance et détériorer son image de marque et/ou sa réputation.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard agit à tous les niveaux de son organisation :
- une organisation *Consumer Insights* étudie et améliore la connaissance des comportements des consommateurs et des évolutions sociétales afin d'anticiper les changements de tendances. Celle-ci a été renforcée en 2019 par une centralisation et la création de relais dans les marchés ainsi que par l'intensification des moyens de *social listening* ;
- des pôles dédiés à l'innovation ont été créés en région afin de développer des produits et des services à haute valeur ajoutée, tant pour le Groupe que pour ses consommateurs et utilisateurs. Par ailleurs, une méthode d'expérimentation agile TLO (*test, learn, optimize*) a été mise en place ;
- sur le plan stratégique, la diversification du modèle économique, les modalités d'accès aux marchés et la gestion du portefeuille sont suivies de près et les évolutions jugées pertinentes sont mises en œuvre. À titre d'exemple, le Groupe est entré dans le canal de vente directe au consommateur avec le lancement de *Drinks&Co*, marque rassemblant une place de marché en ligne et des boutiques physiques. Par ailleurs, la création de *Conviviality Ventures* en 2017 permet également d'investir indirectement dans de nouvelles activités complémentaires à celles de Pernod Ricard en bénéficiant de l'écosystème riche et novateur des *start-ups* ; et
- enfin, le Groupe continue sa profonde transformation digitale. Les six priorités de transformation ont été rassemblées dans des *Key Digital Programs*. Ils permettent d'améliorer en continu l'efficacité des processus marketing et ventes et d'identifier le maximum d'opportunités dans les relations qui sont établies avec les différents partenaires grâce à des programmes incubés. Ces programmes s'appuient sur l'exploitation approfondie des données et des dernières technologies disponibles comme les algorithmes d'apprentissage automatique.

5. Gestion des Talents [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Le succès de Pernod Ricard dépend de l'engagement de ses collaborateurs ainsi que de sa capacité à les attirer, à les fidéliser et à développer leurs compétences, notamment sur des marchés du travail hautement compétitifs, comme en Amérique du Nord, Asie, Afrique et Europe de l'Est où les taux de rotation sont traditionnellement plus élevés que dans le reste du monde. Ce contexte de tension sur le marché des talents est accentué par la recherche de compétences rares (comme celles des métiers digitaux) et par les changements aspirationnels des nouvelles générations et l'impact de la pandémie qui a accéléré certaines tendances. De plus, l'évolution de carrière des collaborateurs à travers des mobilités géographiques constitue parfois une difficulté (diversité des parcours, gestion de la carrière du conjoint, maîtrise des coûts, impact de la pandémie, etc.).	Le Groupe est conscient que la gestion des talents reste un domaine de vigilance clé pour assurer la pérennité de son activité et garantir la transmission des savoir-faire clés au sein de l'organisation. Des taux de rotation trop élevés ou des vacances de postes trop longues pourraient avoir un impact financier et susciter une démotivation des équipes. Cela pourrait éventuellement ralentir la mise en place de projets clés de développement du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité, son résultat et sa réputation.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour pallier ce risque, le Groupe a établi et intégré à travers le monde une politique solide de gestion des talents, en tirant pleinement parti de la technologie et des données, avec un langage commun à travers le Groupe afin d'évaluer les performances et de développer les talents. Au-delà, un cadre et une offre de développement des compétences ont également été mis en place pour faire croître les talents et faciliter une gestion dynamique des carrières. En conséquence, des processus et outils partagés ont été développés pour permettre à toutes les filiales d'optimiser l'évaluation des compétences et de la performance, de formaliser l'identification des talents, d'encourager la mobilité interne et de suivre l'engagement des employés.
Depuis 2019, un processus de gestion des talents (*Let's Talk Talent*) alimenté par un système global de gestion du capital humain, et un nouveau modèle de leadership global avec les comportements attendus à chaque niveau, a été mis en place. Partagé par l'ensemble du Groupe, ce cadre global place l'employé au centre des processus de Ressources Humaines et clarifie les attentes en matière de performance, en utilisant un langage commun pour tous. Par ailleurs, Pernod Ricard University forme les futurs Dirigeants du Groupe par le biais de programmes de développement du leadership et des compétences. Les plans de succession sont régulièrement examinés par le Top Management, en particulier pour les postes clés au sein du Groupe, et des réunions annuelles sur les talents sont organisées au niveau des cadres supérieurs les plus élevés afin de s'assurer que Pernod Ricard dispose de talents prêts au bon moment et au bon endroit. En outre, du point de vue de l'engagement des talents, le Groupe mène chaque année des enquêtes mondiales sur l'engagement des employés. Enfin, des mesures sont régulièrement mises en œuvre pour améliorer la qualité de vie au travail. Elles comprennent la facilitation du travail à distance, des mesures liées au bien-être au travail, la modernisation des espaces de travail et des programmes de sensibilisation des managers.

6. Couverture médiatique néfaste

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Du fait de l'augmentation constante du nombre de réseaux sociaux, de la rapidité de circulation des informations et de leur influence, Pernod Ricard pourrait faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable et de publications ou de messages inappropriés. Par ailleurs, une diffusion prolongée d'informations fallacieuses dans les médias et notamment les réseaux sociaux (*fake news*) a pu être observé ces dernières années. Il n'est pas exclu que le Groupe soit touché par ce type d'actions, difficilement contrôlables.	Une attaque malveillante ayant pour objet de porter atteinte à la réputation de Pernod Ricard ou un véritable incident lié aux marques de son portefeuille pourrait ternir fortement l'image et la réputation du Groupe. Une couverture médiatique défavorable et de grande ampleur pourrait éroder la confiance des consommateurs envers les marques Pernod Ricard et peser sur les ventes.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des dispositifs internes et externes pour gérer ce risque. L'objectif principal des dispositifs internes est de sensibiliser les collaborateurs de Pernod Ricard à l'impact des réseaux sociaux et de partager les bonnes pratiques en matière de communication. Les dispositifs externes permettent de surveiller les réseaux sociaux.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la sous-section 3.3.2.1.

7. Ruptures d'approvisionnement

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Si la crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 a montré la résilience de la chaîne d'approvisionnement du groupe Pernod Ricard, elle a également mis en lumière que des évènements d'ampleur, non prévisibles, pouvaient survenir et complexifier l'accès aux marchés. D'autres facteurs restent d'actualité, comme la défaillance d'un fournisseur clé, l'indisponibilité de certaines matières premières (conditions météorologiques notamment) ou la fermeture ou l'impossibilité d'accès à certaines routes, qu'elles soient maritimes ou terrestres. À titre d'illustration, une tendance à la concentration des fournisseurs de matières premières et d'emballage s'observe depuis un certain nombre d'années. Aujourd'hui, plusieurs des filiales du Groupe travaillent avec les mêmes fournisseurs, ce qui crée des interdépendances à risque dans le cas d'une défaillance (par exemple, dans le cas d'un sinistre majeur sur l'un de leurs sites de production).	Une rupture de la chaîne d'approvisionnement pourrait survenir du fait de l'indisponibilité de certaines matières premières ou matières d'emballage engendrant un arrêt de la production de certains des produits du Groupe. Par ailleurs, l'indisponibilité de certains produits en rayons, pour une ou plusieurs des raisons mentionnées ici, pourrait se traduire par des pénalités facturées par les clients du Groupe pour non-respect des conditions commerciales et des taux de service convenus entre les parties. Enfin, une hausse imprévue des coûts des matières premières ou des matières d'emballage pourrait se traduire par une forte hausse des charges d'exploitation du Groupe. La compensation de cette augmentation par une hausse des prix étant incertaine, les résultats du Groupe pourraient être affectés.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Dans le cadre des mesures de continuité d'activité mises en place pour les marques stratégiques du Groupe, les filiales identifient systématiquement des alternatives d'approvisionnement dès lors qu'il existe un risque de fournisseur unique. Ces alternatives sont également testées afin de s'assurer de la viabilité de ces choix. Par ailleurs, pour pallier d'autres scénarios pris en compte dans ces plans de continuité d'activité (comme la perte d'un site de stockage ou des difficultés de transport), des stocks de sécurité sont prévus et pris en compte de façon permanente dans les logiques de production et d'approvisionnement des Sociétés de Marques et des Sociétés de Marchés.
Enfin, le renforcement du processus S&OP, soutenu par le déploiement d'outils informatiques, donne une meilleure visibilité de la demande et des plans d'approvisionnement associés. Dans ce contexte, la planification plus fine des besoins – au niveau des Sociétés de Marques notamment – permet de sécuriser des volumes d'approvisionnement auprès des fournisseurs clés et de faciliter les décisions d'allocation des différents marchés si besoin.

8. Risques liés aux enjeux RSE [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Pernod Ricard inscrit la responsabilité et la durabilité de ses activités au cœur de sa stratégie et de ses décisions. Dans ce cadre, une feuille de route ambitieuse pour 2030, baptisée *Good Times From Good Place*, a été mise en place en 2019. Articulée autour des ressources naturelles et des parties prenantes essentielles pour le Groupe, cette stratégie comporte quatre piliers (« Préserver nos Terroirs », « Valoriser l'Humain », « Agir Circulaire » et « Être Responsable ») pour chacun desquels des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été définis. L'ensemble de ces engagements représente de vrais défis auxquels le Groupe souhaite s'attaquer, en ligne avec sa démarche historique et avec les attentes de ses parties prenantes notamment les consommateurs, employés et actionnaires. Par ailleurs, dans le contexte actuel, les réglementations liées aux enjeux RSE se multiplient et peuvent imposer aux entreprises des objectifs ambitieux ce qui est susceptible de représenter de réels enjeux d'adaptation pour le Groupe.	La non-atteinte de ces objectifs ou l'occurrence d'un évènement contraire à nos engagements (accident industriel par exemple) détériorerait la crédibilité et la réputation que le Groupe a construites depuis plusieurs années auprès de ses parties prenantes, en plus des conséquences directes. De plus, les réglementations se durcissant sur les enjeux RSE pourraient avoir comme conséquence d'atténuer, voire de rendre caduques les ambitions du Groupe de minimiser les conséquences négatives de son activité de manière volontaire. Les nouvelles obligations réglementaires en découlant pourraient être plus difficiles à remplir pour le Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a construit une solide gouvernance autour des enjeux de responsabilité et de durabilité. Au niveau du Conseil d'Administration, un Comité RSE s'assure du suivi de la feuille de route et des engagements de Pernod Ricard. Par ailleurs, au niveau opérationnel, un Comité de pilotage se réunit quatre fois par an pour s'assurer que les moyens sont mis en place pour atteindre les objectifs et les nouvelles obligations réglementaires. De plus, Pernod Ricard met en place des partenariats clés pour renforcer la mise en œuvre de la stratégie, et s'attache à les valoriser publiquement et à convertir d'autres acteurs, de sorte que des réglementations ne soient pas nécessaires pour traiter le sujet concerné. Enfin, des outils de *reporting* et de suivi couvrant tous les indicateurs dans toutes les filiales du Groupe permettent de vérifier la bonne progression du Groupe et l'alignement de toutes les fonctions impliquées dans cette réalisation.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.2.2.

9. Fraude

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Pernod Ricard est exposé au risque de fraude, notamment du fait de sa présence dans de nombreux pays, de l'accélération de sa digitalisation et de l'évolution des menaces potentielles.	Qu'il s'agisse d'une fraude interne ou externe, tout cas pourrait se traduire par des pertes financières (entre autres sous forme de frais juridiques liés à la restitution des sommes ou produits ayant fait l'objet de fraude), la fuite d'informations confidentielles ou le vol de biens matériels majeurs. De même, cela pourrait nuire de façon considérable à la réputation du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, le groupe Pernod Ricard a mis en place des formations – telles que le cours en ligne sur le contrôle interne – pour sensibiliser ses salariés au risque de fraude. Par ailleurs, un cadre strict en matière de contrôle interne – basé sur les principes de contrôle interne du Groupe et les outils associés – a été mis en place dans l'ensemble du Groupe afin de limiter le risque de fraude. En outre, le Groupe réalise des audits internes et des audits externes chaque année pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes de contrôle.

II. Risques industriels et environnementaux

1. Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Aujourd'hui, les principales causes identifiées qui pourraient générer la perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique sont : • un départ de feu et/ou une explosion liés à la fabrication et à la manipulation de produits inflammables (ex. : alcools) ; • un risque naturel tel qu'un tremblement de terre, un ouragan ou une inondation ; et • un acte malveillant. Ainsi, plusieurs sites sont situés dans des zones sismiques, en particulier en Nouvelle-Zélande, en Arménie, en Californie et au Mexique. Par ailleurs, certains sites sont exposés au risque cyclonique, notamment l'usine de San José, à Cuba. Enfin, le Groupe possède un stock important de produits à maturation, comme le whisky écossais, le whiskey irlandais, le cognac, le rhum, le brandy et le vin, qui sont hautement inflammables.	La perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique est considérée comme un risque majeur pour Pernod Ricard. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation conséquente et donc par une forte baisse ou un arrêt prolongé de l'offre de certains produits ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs. Par ailleurs, un incident sur un des sites, qu'il soit accidentel ou qu'il résulte d'un acte de malveillance, pourrait mettre en péril la sécurité des collaborateurs du Groupe ou pourrait causer des dommages à l'environnement.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de gérer ce risque, un *Operations Risk Manager* rapportant à la Direction des Opérations a pour mission de coordonner les actions des filiales dans la mise en place de mesures de prévention (conception et maintenance des installations, formations, procédures d'exploitation...) et des dispositifs physiques de protection (extinction automatique, rétentions, procédures d'urgence...).
En coopération avec l'assureur, plus de 40 sites industriels sont supervisés chaque année, débouchant sur une évaluation de la qualité du risque et donc des recommandations d'amélioration pour chacun d'entre eux.
En complément, un programme Groupe de suivi des systèmes de management de la continuité d'activité existe. Les filiales stratégiques ont identifié les différents scénarios susceptibles d'affecter leurs activités et ont établi des plans de continuité d'activité comprenant notamment la mise en œuvre de solutions de secours et de modes de production alternatifs utilisables en cas de perte d'un site.

2. Contamination toxique [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Le Groupe achète la plupart des matières premières utilisées dans la fabrication de ses vins et spiritueux auprès d'agriculteurs (raisins, céréales, agave...) ou de producteurs industriels (alcools, sucre, arômes...). La présence de substances indésirables dans ces matières premières ou bien un défaut dans le processus de distillation, de fermentation ou d'embouteillage peut se traduire par la présence d'une contamination chimique (contaminant), biologique (micro-organisme), physique (corps étranger) ou allergène.	La réputation du Groupe et son image peuvent être fragilisées à tout moment par des incidents ponctuels survenus sur un site industriel ou sur un produit. Par exemple, une contamination, qu'elle soit accidentelle ou qu'elle résulte d'un acte de malveillance, peut causer la blessure ou l'intoxication d'un consommateur, engageant ainsi la responsabilité du Groupe et entraînant un préjudice réputationnel pour les marques.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des systèmes de protection et de contrôle afin de limiter le risque de contamination. La maîtrise de ce risque repose sur la mise en place des principes de la méthode HACCP qui vise à identifier et mettre sous contrôle les points à risques du process, ainsi que sur la mise en œuvre de *guidelines* internes précises. Cette démarche s'accompagne par ailleurs de la mise en place de systèmes de management conformes à la norme ISO 22000 « Sécurité des Denrées Alimentaires », qui vise spécifiquement la maîtrise de ce risque.
Un programme d'analyse de contaminants couvrant toutes les Marques Stratégiques Internationales et sur les Marques Stratégiques Locales les plus importantes est conduit périodiquement par le Siège du Groupe. Il consiste en une batterie d'analyses chimiques couvrant l'ensemble des contaminants considérés comme possibles, et porte sur la recherche d'environ 40 molécules indésirables auxquelles s'ajoutent plusieurs centaines de pesticides.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la sous-section 3.4.1.1.

3. Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Le dérèglement climatique engendre des risques de diverses natures pour les activités de Pernod Ricard : risques sur l'approvisionnement en matières premières comme le raisin et les céréales, risques relatifs à la disponibilité des ressources en eau (inondations, sécheresses…), accidents climatiques (cyclones, inondations…), etc. Par ailleurs, la nécessité de réduire les émissions de carbone qui sont à l'origine de changements climatiques engendre elle-même de nouveaux risques et opportunités pour le Groupe, en particulier concernant la réduction des émissions directes et indirectes (voir les engagements du Groupe en matière de Net Zero) et la transition vers des énergies renouvelables. D'autre part, des dommages potentiels peuvent être causés par Pernod Ricard (émissions de CO_2, pollution accidentelle).	Une plus grande irrégularité des rendements, des accidents météorologiques comme le gel, la grêle ou la sécheresse, ou encore le déplacement des limites climatiques historiques, peuvent influer sur la qualité, la disponibilité et plus encore sur le cours des matières premières. Pour les céréales ou la canne à sucre, cet effet combiné à l'augmentation de la demande mondiale contribue à une volatilité accrue des cours sur les marchés, qui doit être prise en compte dans les stratégies d'achat et dans les modèles économiques d'approvisionnement. En ce qui concerne le raisin, autre matière première importante pour le Groupe, les modèles climatiques mettent en évidence une tendance à l'augmentation du degré d'alcool des vins et du champagne et à la modification de certains paramètres qualitatifs, ainsi qu'à la modification de la pression phytosanitaire et des risques de gel ou de sécheresse, variable selon les zones géographiques. Un risque comparable existe pour l'approvisionnement en eau des sites de production : de nombreux sites utilisent les nappes souterraines pour leur approvisionnement, et celles-ci peuvent également être affectées par les changements climatiques. Sur le plan réglementaire, les enjeux environnementaux et en particulier climatiques se traduisent par un renforcement des réglementations liées aux émissions de carbone. En Europe, les quatre plus grandes distilleries du Groupe sont soumises au système d'échange de quotas d'émissions (EU-ETS). L'enjeu financier direct reste modeste pour Pernod Ricard mais devrait augmenter significativement dans les années à venir. L'impact économique des réglementations liées à l'énergie et au carbone existe également au travers des consommations indirectes qui sont le fait des fournisseurs du Groupe (verre, alcool et transports en particulier).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

En ce qui concerne le raisin, les organisations interprofessionnelles concernées comme celles du cognac et du champagne, mais aussi les associations correspondantes pour le vin en Australie ou encore en Nouvelle-Zélande, ont pris en compte cette question dans leurs programmes de recherche de façon à adapter les pratiques à ces évolutions (choix des cépages, conduite de la vigne, vinification…).
La disponibilité et la qualité de l'eau sur les sites de production sont des éléments clés pour assurer la qualité des produits Pernod Ricard et font l'objet d'un suivi très attentif. La gestion responsable de l'eau constitue un axe important de la Politique RSE du Groupe : chaque site doit s'assurer que ses prélèvements dans les nappes ou les rivières et ses rejets dans l'environnement ne présentent pas de danger pour le milieu naturel. Les sites qui se trouvent dans les zones identifiées à risque pour l'approvisionnement en eau sont soumis à une surveillance accrue de façon à s'assurer de la pérennité des ressources utilisées en minimisant l'utilisation de l'eau et en réapprovisionnant le même bassin-versant de l'équivalent de l'eau consommée.
Quant à l'impact financier lié aux émissions de CO_2 générées directement par les activités ou indirectement par les fournisseurs du Groupe, un plan de réduction des émissions de CO_2 a été mis en place, aligné sur un scénario inférieur à 2 °C.
Par ailleurs, l'impact de Pernod Ricard sur le climat a été pris en compte dans la définition de la feuille de route « Préserver pour partager ». Concrètement, les piliers « Préserver nos Terroirs » et « Agir Circulaire » engagent notamment la Société dans les domaines suivants :

- l'agriculture régénératrice : d'ici 2025, des programmes pilotes d'agriculture régénératrice seront développés par le Groupe pour les vignobles de huit régions viticoles – Argentine, Californie, région de Cognac, Champagne, Espagne, Australie, Nouvelle-Zélande et Chine – visant à améliorer la qualité des sols et les écosystèmes. Des initiatives identiques sont engagées sur les autres grandes matières premières stratégiques du Groupe pour augmenter la résilience des systèmes agricoles. Ces programmes constituent également une opportunité remarquable pour créer des puits de carbone par sa séquestration dans les sols et avoir un impact positif sur le climat ;
- les emballages [2]: dans le cadre de son engagement à réduire de 50% ses émissions en intensité de GES scope 3 d'ici à 2030 (2018 étant l'année de référence), le Groupe travaille à la réduction des emballages et engage ses fournisseurs à décarboner leurs activités. Des pilotes sont engagés pour tester des modes alternatifs de distribution des produits sans emballage primaire. Les objets promotionnels en plastique à usage unique sont éliminés ; et
- l'équilibre des ressources en eau et l'empreinte carbone : compensation d'ici 2030 de 100 % de la consommation des sites de production situés dans des bassins-versants en situation de stress hydrique élevé, en reconstituant des ressources en eau dans ces régions et réduction de 50 % de l'intensité carbone des activités du Groupe, en ligne avec l'initiative des *Science-Based Targets*.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la sous-section 3.3.3.2.
(2) À noter que ces objectifs sont décrits dans le Déclaration de Performance Extra-Financière à la sous-section 3.3.3.2, aux pages 128 et 129.

4. Problèmes de qualité produit [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Les principaux problèmes de qualité produit rencontrés au sein du Groupe peuvent provenir du niveau de qualité et de conformité : • des ingrédients de nos produits ; • du *packaging* ; • du processus de production ; et • du processus de développement de nos nouveaux produits.	Le succès des marques du Groupe dépend de l'image positive qu'en ont les consommateurs. Un problème qualité sur l'un des produits du portefeuille, affectant l'intégrité de sa marque ou de son image auprès des consommateurs, aurait un impact négatif sur les ventes du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La maîtrise des risques qualité repose sur une démarche commune de management de la qualité déployée dans toutes les filiales de production quel que soit le pays. Coordonnée par la Direction des Opérations du Groupe, cette politique de maîtrise des risques est basée sur des standards internes Pernod Ricard et sur la conduite systématique d'analyses des risques.
Elle se décline selon des standards qui définissent les bonnes pratiques et les exigences minimales requises dans chacun des domaines concernés par la qualité :
- corps étrangers ;
- contamination ;
- traçabilité ;
- contrôles qualité ; et
- rappel produit.

Elle s'accompagne également d'une démarche ambitieuse de certification qualité des sites de production du Groupe selon les deux standards internationaux suivants :
- ISO 9001 pour le management de la qualité ; et
- ISO 22000 pour le management de la sécurité des denrées alimentaires.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la sous-section 3.4.1.1.

5. Santé et sécurité des personnes [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Prévenir et gérer les risques professionnels fait partie des obligations que l'entreprise doit à ses employés. La notion de « risque professionnel » peut être définie comme l'ensemble des menaces qui pèsent sur la santé des salariés dans le cadre de leur activité professionnelle. Elles peuvent se traduire par un accident ou une maladie dite « professionnelle ». Voici une liste des risques professionnels non exhaustive que Pernod Ricard s'est engagé à prévenir : • risques liés aux chutes et glissades ; • risques liés au bruit et aux vibrations ; • risque électrique ; • risques d'incendie et d'explosion ; • risque routier ; • risques liés à l'utilisation de certaines machines ou équipements de travail ; et • risques psychosociaux. En plus de ces risques traditionnels liés à l'environnement industriel et au travail en entreprise, la pandémie de Covid-19 a pu affecter la santé physique et mentale des salariés du Groupe. Malgré la mise en place de protocoles sanitaires exigeants et le respect des mesures d'isolement et de quarantaine, certains employés ont contracté la maladie. Par ailleurs, les confinements répétés et les périodes prolongées de travail à domicile ont pu créer des ruptures de lien social et perturber l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.	Les principaux effets potentiels sur le Groupe sont les préjudices subis par la personne. Les atteintes potentielles les plus graves sont donc : • le décès d'un ou de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ; • une incapacité permanente de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ; et • une maladie professionnelle. Un impact réputationnel lié à une gestion insuffisante des conditions de travail est également à prendre en compte. Une circulation active et importante d'un virus tel que celui du Covid-19 pourrait conduire à des absences répétées liées à la maladie, la mise en place de mesures de télétravail ou bien encore l'arrêt temporaire de certains sites conduisant à de potentielles pertes de productivité pour la Société.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe s'est engagé dans une démarche de réduction des accidents de travail en initiant fin 2017 un état des lieux complet des sites industriels ayant le potentiel d'amélioration le plus significatif. Aujourd'hui, les principaux sites sont évalués par une société externe sur des critères précis tant au niveau de la culture de la sécurité que du système de management ISO 45001 « Santé et Sécurité au Travail ».

Grâce à cet état des lieux et l'engagement de la Direction Générale, le Groupe a annoncé son ambition de devenir le leader du secteur des Vins & Spiritueux en matière d'Hygiène et de Sécurité pour 2025, ce qui s'est traduit par un programme appelé *Taking care of each other* composé des trois axes stratégiques suivants :

- développer une culture où la sécurité est au cœur des valeurs de « convivialité » du Groupe ;
- engager, motiver et responsabiliser l'ensemble des employés et sous-traitants sur la question de la sécurité ; et
- améliorer notre efficacité opérationnelle grâce à l'excellence en Hygiène et Sécurité.

Ce programme, qui est suivi de très près par le Top Management du Groupe, s'inscrit dans la stratégie RSE du Groupe et s'est progressivement étendu à l'ensemble des filiales.

Enfin, le Groupe place la protection de la santé et de la sécurité de ses salariés au cœur de ses décisions en appliquant rigoureusement les recommandations des autorités locales et celles de l'Organisation Mondiale de la Santé. Plusieurs initiatives ont été mises en place, en filiale comme au Siège, afin de prévenir les risques psychosociaux liés à l'isolement prolongé dans le contexte pandémique, telles que :

- des lignes téléphoniques dédiées à la santé mentale ;
- des partenariats avec des centres médicaux ;
- des moments de convivialité virtuels au travers d'activités ludiques (danse, cuisine) ; et
- une instauration de règles strictes concernant la sur-connexion et les horaires de réunions et de travail.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la sous-section 3.3.2.3.

III. Risques juridiques et réglementaires

1. Risques liés à l'évolution de la réglementation

a. Éthique des affaires [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Pernod Ricard est une entreprise décentralisée, implantée dans de nombreux pays dont les législations anti-corruption peuvent avoir une incidence extraterritoriale. C'est notamment le cas du *Foreign Corrupt Practices Act* aux États-Unis, du *Bribery Act* au Royaume-Uni ou encore de la loi Sapin II en France. Le Groupe est ainsi tenu de prendre en compte et de suivre de façon rigoureuse le risque de corruption et de trafic d'influence, ainsi que son appréhension par tous les systèmes juridiques pertinents, dans toutes les régions du monde où il opère. Par ailleurs, les salariés de l'entreprise interagissent, même marginalement, avec des responsables politiques et administratifs. La nature de l'activité de Pernod Ricard, dont la devise est « Créateurs de convivialité », fait que des invitations inappropriées pourraient être adressées à des personnes dépositaires de l'autorité publique.	Les réglementations récentes concernant la lutte contre la corruption, le trafic d'influence et le respect de l'éthique dans la conduite des affaires exposent Pernod Ricard à un risque de sanctions administratives et pénales, ainsi qu'à un risque réputationnel en cas de manquement. En outre, certaines pratiques de corruption, consistant à offrir des avantages indus, excessifs et/ou inappropriés, même sans intention délibérée d'obtenir un avantage indu, sont sévèrement réprimées par les législations anti-corruption de trois des principaux pays d'activité du Groupe, lesquelles prévoient l'engagement de la responsabilité pénale des personnes morales et physiques impliquées, assorti notamment de lourdes sanctions pécuniaires pour l'entreprise autant que pour les auteurs de délits. Le dommage réputationnel découlant d'une condamnation judiciaire ou d'une violation aux règles pourrait entacher la crédibilité générale de l'entreprise, et une pratique illicite ou répréhensible même isolée rejaillirait négativement sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe amenés à porter un message aux pouvoirs publics. Cela signifierait que la capacité à influencer licitement sur des législations néfastes au secteur d'activité du Groupe serait obérée. Des évolutions réglementaires pénalisantes pour l'activité de l'entreprise en découleraient (hausses de taxes, restrictions marketing, etc.). Aussi, l'ensemble de ces réglementations pourrait entraîner une augmentation significative des charges financières ou réduire les activités du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard a établi une cartographie des risques spécifiques liée à la corruption et au trafic d'influence mise à jour en 2022. Cet outil vise à identifier et gérer les risques de corruption et de trafic d'influence inhérents aux activités du Groupe et les risques propres aux processus de production et de distribution, ainsi qu'aux fonctions transversales. Le Groupe s'engage également à promouvoir une politique de « tolérance zéro » au travers d'un discours clair porté par la Direction du Groupe et relayé par les directions locales en filiales. Des règles spécifiques pour les salariés et les parties prenantes ont été mises en place. Celles-ci sont notamment exposées dans le Code de conduite des affaires du Groupe, également mis à jour en 2022, auquel est associé un cours en ligne obligatoire pour tous les salariés afin de mieux connaître les risques de corruption et de trafic d'influence qui peuvent exister et les comportements à adopter pour les prévenir. Pernod Ricard s'est également doté d'outils digitaux visant à accompagner ses initiatives en matière de conformité : *Speak Up*, dispositif mondial de signalement des comportements contraires au Code de conduite des affaires ; *Gifted !*, application dédiée à la déclaration et à la validation des cadeaux et invitations ; *Partner Up*, plateforme d'évaluation du risque de corruption et de trafic d'influence des tiers amenés à travailler avec le Groupe.
En ligne avec le développement de la législation sur ces sujets et des attentes des parties prenantes, le Groupe travaille également sur les problématiques des droits humains et environnementaux. Depuis 2015, un processus obligatoire pour l'ensemble des approvisionnements directs de Pernod Ricard, *Blue Source*, a été mis en place. Celui-ci vise à s'assurer de la probité des partenaires du Groupe dans ces domaines et les accompagne dans la mise en place des plans d'actions le cas échéant. Les potentiels partenaires évalués comme n'atteignant pas les standards fixés ne sont pas retenus pour accompagner le Groupe dans ses activités.
Enfin, la politique de lobbying du Groupe est régie par le Code de conduite des affaires, qui comporte des dispositions très précises pour prévenir toute pratique répréhensible, même involontaire. En France, Pernod Ricard effectue la déclaration HATVP [2], est membre du Forum des entreprises engagées [3] de Transparency International et a co-signé un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de lobbying parlementaire publié par Transparency International.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.4.
(2) https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943
(3) https://transparency-france.org/entreprise/forum-des-entreprises-engagees-2

b. Risques relatifs aux impôts et taxes [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
En tant qu'acteur international du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe est très sensible à l'évolution de la fiscalité indirecte, notamment des droits de douane et des droits d'accises sur les boissons alcoolisées, à l'instar des mesures de rétorsion tarifaires temporaires instaurées par le gouvernement américain en 2019 sur les importations de *single malt scotch whisky* et de vins espagnols, puis sur certaines catégories de Cognac en 2021 (litige transatlantique dit Airbus/Boeing, où les mesures américaines consistaient en des rétorsions commerciales à l'octroi de subventions européennes pour l'industrie aéronautique). Par ailleurs, le Groupe est exposé à d'éventuelles modifications de la réglementation fiscale, notamment en matière de fiscalité directe, dans les pays dans lesquels il opère, notamment sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union Européenne et des gouvernements nationaux (y compris les taux d'imposition), des politiques et des normes comptables. Enfin, Pernod Ricard peut être soumis à des contrôles fiscaux dans plusieurs pays, dans le cadre desquels il n'est pas garanti que les autorités fiscales valident les positions prises par le Groupe, même si le Groupe les juge correctes et raisonnables dans le cadre de ses activités.	L'augmentation des droits de douane et des droits d'accises ou la modification des législations relatives à la détaxe entraîneraient une augmentation du prix des produits du Groupe, accompagnée d'une réduction de la consommation de ses marques de Vins & Spiritueux ou une augmentation des coûts pour le Groupe, et affecteraient la situation financière et le résultat opérationnel du Groupe. Toutefois, ce risque est nuancé par l'importance des investissements publi-promotionnels qui permet dans certains cas de limiter les impacts d'une augmentation des prix sur la consommation. D'autres évolutions de la réglementation fiscale peuvent également avoir un impact matériel sur les résultats du Groupe, comme par exemple une augmentation du taux de l'impôt sur les sociétés dans les pays dans lesquels le Groupe opère. Enfin, si les autorités fiscales d'un pays contestent toute position matérielle du Groupe et obtiennent gain de cause, le Groupe pourrait être soumis à des impôts supplémentaires imprévus pouvant avoir un impact négatif sur sa situation financière s'ils ne sont pas couverts par des provisions ou s'ils se traduisent par des décaissements de liquidités.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe s'est doté d'une politique fiscale fondée sur le respect des lois et réglementations applicables, une conduite intègre et une gestion fiscale proactive et efficace. Elle implique le refus de tout montage artificiel, l'application d'une politique de prix de transfert fondée sur le principe de pleine concurrence, une organisation efficace de la fonction fiscale au sein du Groupe, et une attitude transparente envers les autorités fiscales.
Bien souvent, quand le Groupe est confronté à des hausses de droits de douane qui affectent toute la profession des Vins & Spiritueux d'un pays donné, les autorités du pays exportateur apportent leur soutien diplomatique à la résolution du problème. C'est ainsi que les gouvernements européens ont ouvert un dialogue avec le gouvernement américain pour éliminer les droits de douane découlant du litige Airbus/Boeing. Cette action a conduit à une trêve temporaire dans le différend et à la suspension des mesures de rétorsion tarifaires concernées au printemps 2021 jusqu'en juin 2025.
Par ailleurs, la diversification du Groupe en termes de géographies et de catégories de produits atténue l'impact potentiel des risques fiscaux.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la sous-section 3.4.1.5.

2. Environnement et réglementations anti-alcool [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Les activités du Groupe à travers le monde font l'objet d'un nombre croissant de réglementations. Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des dispositifs légaux et réglementaires pourraient avoir des impacts négatifs sur l'activité de Pernod Ricard, en particulier dans les domaines de la publicité et de la promotion, de l'étiquetage mais également dans l'accès à la distribution. Dans quasiment tous les pays au monde, la production, l'importation/exportation et la vente-distribution d'alcool font l'objet de réglementations particulières. Celles-ci sont en évolution constante. De même, la présentation ou l'étiquetage, la publicité et les opérations de promotion de produits alcoolisés font l'objet d'une réglementation de plus en plus stricte dont l'objectif est souvent de mieux informer les consommateurs sur les risques de l'abus d'alcool et parfois même de réduire leur consommation d'alcool. Le contexte religieux, culturel et médiatique de chaque pays amène à des équilibres assez variables sur la réglementation des boissons alcoolisées. La Direction Générale montre un mouvement vers plus de contraintes sur ce type de produits, sa promotion ou sa distribution, avec des vitesses toutefois très variables d'un pays à l'autre.	Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des exigences légales et réglementaires dans ces domaines pourraient notamment avoir les impacts négatifs suivants sur l'activité de Pernod Ricard : • **publicité et promotion** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités peuvent imposer des restrictions relatives aux publicités réalisées dans le but de commercialiser des produits alcoolisés, par exemple dans le cadre de la publicité télévisuelle ou du parrainage d'événements sportifs. Ces limitations ont notamment pour effet d'empêcher ou de restreindre l'aptitude du Groupe à conserver ou recruter des consommateurs pour ses marques, dans un environnement concurrentiel exigeant. Des restrictions sur la liberté publicitaire obèrent également la capacité du Groupe à lancer de nouvelles innovations. Elles affectent ainsi de manière significative l'activité du Groupe ; • **étiquetage** : la modification des exigences en matière d'étiquetage des boissons alcoolisées pourrait diminuer l'attrait de ces produits aux yeux des consommateurs et, en conséquence, entraîner une diminution des ventes de ces boissons au profit d'autres catégories moins strictement encadrées. En outre, de telles modifications pourraient avoir pour conséquence une augmentation des coûts, susceptible d'affecter les résultats du Groupe ; et • **accès à la distribution** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient chercher à restreindre l'accès des consommateurs aux produits du Groupe. Par exemple, la prohibition de l'alcool au Bihar (Inde) a entraîné une cessation des activités de Pernod Ricard dans cet État. De même, des restrictions concernant les canaux, les horaires ou les lieux de vente sont envisagées de manière récurrente dans de nombreux pays. Ces restrictions ont généralement pour effet de déplacer la consommation vers des canaux de vente illicites ou parallèles, qui concurrencent l'activité licite du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard participe activement aux débats publics relatifs à l'adoption des lois et réglementations qui le concernent. Les équipes de Pernod Ricard font valoir les positions et solutions du Groupe auprès des décideurs locaux ou des législateurs. Pernod Ricard le fait par le biais des associations professionnelles dont il est membre ou, directement, quand le sujet concerne spécifiquement le Groupe.
Pernod Ricard s'engage également pour s'assurer que les produits distribués font l'objet d'une promotion responsable et en ligne avec les standards d'éthique marketing ou commerciale convenus au sein de l'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD). Des contrôles internes sont mis en place pour s'assurer du respect du Code pour les Communications Commerciales de Pernod Ricard, qui rassemble toutes les règles auxquelles les communications marketing sont soumises.
En ligne avec ses ambitions RSE, Pernod Ricard souhaite également faire partie des acteurs qui font proactivement évoluer les législations et les pratiques, en promouvant des alternatives à des solutions exclusivement répressives pour traiter l'abus d'alcool et qui n'ont pas démontré leur efficacité. Actuellement, plus de 150 initiatives pour prévenir des dangers d'une consommation abusive ou inappropriée sont développées par le Groupe à travers le monde, seul ou avec des partenaires. À partir de 2021, sont apposés un pictogramme « interdit aux mineurs » ainsi qu'un pictogramme sur le risque constitué par l'alcoolémie excessive au volant, sur toutes les bouteilles produites par les marques du Groupe, avec trois ans d'avance par rapport au calendrier initial (dans la mesure où la réglementation du pays de commercialisation le permet), ainsi qu'une étiquette digitale avertissant les consommateurs de manière circonstanciée des risques liés à l'abus d'alcool.
Le plan d'action de l'OMS (2022/30) pour réduire l'usage nocif de l'alcool reconnaît d'ailleurs un rôle à l'auto-réglementation en matière marketing (où Pernod Ricard a des pratiques particulièrement vertueuses) ainsi qu'aux pratiques volontaires d'information des consommateurs, à l'instar des initiatives prises par le Groupe. Ce plan d'action rejette ainsi toute convention cadre mondiale contraignante et réaffirme la valeur du dialogue public/privé, montrant ainsi une différence très marquée avec le secteur du tabac.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.2.2.

3. Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Les marques du Groupe constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité mais sont diversement mises en danger : reproduction non autorisée, imitation, recours à des signes susceptibles de créer une confusion aux yeux du public, re-remplissage des bouteilles par des liquides frauduleux. Ces problématiques restent cruciales dans de nombreux marchés et sont susceptibles de créer de graves menaces pour les consommateurs, notamment en mettant leur santé en danger. De plus, la sophistication grandissante des techniques de reproduction non autorisée des produits du Groupe peut entraîner des difficultés lors de leur authentification. La pandémie de Covid-19 a bénéficié aux acteurs du commerce illicite. Ces derniers ont réalisé des profits significatifs face à un marché légitime fragilisé par les mesures de confinement, la fermeture des lieux de consommation, et parfois même des mesures nationales interdisant la production, l'importation, la distribution et la vente de boissons alcoolisées. Aujourd'hui, malgré la reprise de l'activité, les entreprises du secteur demeurent vulnérables en raison de profondes perturbations dans leur chaîne d'approvisionnement (pénurie de matières premières, délais allongés pour l'acheminement des marchandises, situations de ruptures de stock), ouvrant un peu plus la voie au marché noir. Enfin, la pandémie a largement accéléré l'essor du *e-commerce*, licite comme illicite, du fait du report de la demande en temps de confinement ; elle a également précipité la mondialisation des activités de contrefaçon, favorisant un vif développement du commerce illicite *B2B* en ligne et donnant ainsi aux contrefacteurs l'accès à des articles frauduleux de qualité (produits finis, faux bouchons, fausses étiquettes…) où qu'ils se trouvent.	L'usage frauduleux de marques du Groupe détériore son image et sa réputation, impacte ses perspectives de développement et ses résultats, les consommateurs risquant de se détourner des produits du Groupe si leur fiabilité n'est pas assurée (cas du re-remplissage) ou si des tiers génèrent volontairement une confusion avec les marques du Groupe (imitation de marque). Il augmente aussi les coûts d'exploitation. Si les moyens juridiques sont le plus souvent satisfaisants, il peut s'avérer difficile, dans certains pays, d'obtenir à l'encontre des contrefacteurs des sanctions dissuasives et rapides.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La protection et la défense des droits de propriété intellectuelle du Groupe repose sur une organisation spécifique, mise en place pour maximiser l'efficacité recherchée tout en minimisant les coûts.
1er volet : le Groupe a mis en place fin 2014 une équipe centralisée (le *Group Intellectual Property Hub*) dédiée notamment à la protection des marques. Cette équipe s'assure de la protection des droits et les défend contre toute tentative de tiers de déposer des droits similaires afin d'éviter toute confusion chez les consommateurs et l'affaiblissement ou dilution des marques du Groupe. À compter du 1er juillet 2022, cette équipe gérera également les litiges touchant à la propriété intellectuelle (et notamment les actions judiciaires lancées contre les contrefaçons et/ou imitations éventuellement présentes sur les marchés) en lieu et place des Sociétés de Marques qui en avaient la charge jusqu'ici. Cette modification devrait renforcer encore l'efficacité de la lutte contre l'usage non autorisé des droits du Groupe et permettre d'optimiser les stratégies de protection.
2e volet : une équipe *Global Trade Intelligence* mène la lutte contre le commerce illicite des produits du Groupe au niveau global, en coordonnant l'ensemble des actions contre la contrefaçon et les autres formes de trafic. Ces actions prennent la forme d'enquêtes sur le terrain et sur Internet et d'actions juridiques conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales. L'équipe *Global Trade Intelligence* accompagne également les équipes Marketing et Operations du Siège et des filiales du Groupe dans le développement de mesures techniques/technologiques visant à améliorer la protection et l'authentification de nos produits. Parmi ces mesures, il est possible de citer le programme construit sur le principe de la bouteille connectée, mis en œuvre dans des marchés stratégiques comme la Chine, permettant au consommateur de contrôler lui-même l'authenticité de produits du Groupe au moyen d'un QR code intégré au *packaging*.
La défense des droits de propriété intellectuelle implique également les opérationnels, sollicités pour identifier sur le terrain les imitations (produits/marques) et transmettre toutes les informations nécessaires aux équipes précitées pour action.

4. Litige majeur

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Comme d'autres sociétés du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe peut faire l'objet d'actions ou de litiges et de plaintes de la part des consommateurs ou d'autorités gouvernementales. Le Groupe est par ailleurs régulièrement confronté à des litiges dans le cadre normal de ses activités. Le Groupe enregistre des provisions au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué et des risques auxquels il est confronté. Au 30 juin 2022, le montant de ces provisions s'élève à 441 millions d'euros, contre 366 millions d'euros au 30 juin 2021 (cf. Note 4.7 – *Provisions de l'annexe aux comptes consolidés*).	Tout litige majeur peut avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe (en cas de condamnation à une amende ou des dommages-intérêts), ou sur l'image et la réputation du Groupe du fait de la publicité dans les médias et sur les réseaux sociaux et peut entraîner la perte de droits, notamment de propriété intellectuelle (en cas d'annulation de marque par exemple).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de prévenir tout litige, la Direction Juridique, en charge de la protection et de la défense du Groupe, a mis en place des mesures de prévention. Une sensibilisation des équipes marketing et opérationnelles aux questions juridiques est réalisée de façon continue, des modèles d'accord sont mis à disposition et l'accompagnement par les équipes juridiques intervient très en amont des projets. Des fonctions légales aux niveaux régional et local ont été mises en place afin d'assurer un meilleur suivi sur place. En outre, un rapport trimestriel répertoriant les risques majeurs identifiés par les équipes juridiques locales, notamment en matière de *compliance*, contrefaçon, cyberattaque, données personnelles ou concernant les éventuels litiges significatifs est envoyé aux équipes du Siège, qui s'occupent de la coordination.

IV. Risques financiers

Les principaux risques financiers du Groupe sont les risques de marché, de crédit et de liquidité. Ils font l'objet de politiques de gestion des risques et de procédures mises en place pour les mesurer, les gérer, et en diminuer la survenance ou l'impact.

Dans un contexte économique restant incertain et afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, Pernod Ricard a pris les mesures de précaution pour se garantir une liquidité suffisante afin de faire face à ses besoins et continue à diversifier ses sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Ainsi, le Groupe a anticipé le refinancement d'une partie de ses échéances obligataires en octobre 2021 (émission et remboursement anticipé d'obligations existantes en euros via l'exercice de l'option de *make-whole* prévue au contrat, pour un montant équivalent). Le Groupe a également émis en avril 2022 une obligation de €750M d'une maturité de 7 ans [1]. Ces opérations ont permis d'allonger substantiellement la maturité moyenne de la dette obligataire du Groupe.

La trésorerie du Groupe au 30 juin 2022 ressort à 2,5 milliards d'euros à laquelle s'ajoute un montant de c. 3,3 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées incluant une ligne de crédit *revolving* de 500 millions d'euros mise en place en mars 2022.

Les contrats de crédit prévoient notamment des engagements d'information des prêteurs, le respect à chaque fin de semestre d'un ratio financier de solvabilité (qui doit être inférieur ou égal à 5,25) et le respect de certains engagements usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment le maintien du crédit à son rang – pari passu).

1. Risque de taux de change [2]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Le Groupe, du fait de son implantation internationale, est naturellement exposé aux fluctuations des devises étrangères (hors euro, sa devise fonctionnelle et de *reporting*) dans lesquelles sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats) et dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs.	Ces fluctuations peuvent donc impacter les résultats et les capitaux propres de Pernod Ricard. Il s'agit notamment : • du risque de conversion des comptes des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro ; et • des risques opérationnels sur les flux d'exploitation non libellés en devise de fonctionnement des entités. Par ailleurs, la variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publié dans les comptes consolidés en euro et détériorer les résultats du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change nettes qui en résultent sont couvertes par l'utilisation d'opérations à terme.
Le risque résiduel peut être couvert en partie par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances ou des dettes hautement probables ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.
En matière de risque de change patrimonial, la mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle.

(1) À noter que cette émission est décrite page 197 du Document d'Enregistrement Universel.
(2) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

2. Risque de taux d'intérêt [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Pernod Ricard est exposé aux variations de taux d'intérêt sur ses passifs financiers et ses liquidités pouvant avoir un effet positif ou négatif sur ses frais financiers. Au 30 juin 2022, la dette du Groupe est composée de dettes à taux variable (10 %) et de dettes à taux fixe (90 %), à laquelle il convient d'ajouter un portefeuille de couverture destiné à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux.	Le Groupe est ainsi naturellement impacté par l'évolution des taux d'intérêt de sa devise fonctionnelle et, plus marginalement, par les variations des taux d'intérêt des autres devises contribuant à sa dette nette consolidée. Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (euro ou dollar américain) conduirait à une augmentation ou une diminution de 4 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Dans le cadre de sa politique de financement, le groupe Pernod Ricard veille à limiter le risque de taux d'intérêt en privilégiant les financements à taux fixe pour une part importante de son endettement financier.

3. Risque de crédit [2]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Pour le Groupe, le risque de crédit est essentiellement le risque de perte financière dont l'origine proviendrait de la défaillance (difficultés de trésorerie ou disparition) de clients auprès desquels une filiale du Groupe a consenti une créance. Bien que les effets liés à la pandémie de Covid-19 aient affecté durement certains des clients du Groupe – notamment ceux exerçant dans le secteur café, hôtellerie, restauration et discothèques – le taux de non-recouvrement des créances est resté extrêmement faible.	Le non-recouvrement d'une créance commerciale en cas de défaut de paiement ou de disparition des clients aurait un impact négatif sur les états financiers du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La diversité et la multiplicité du réseau de distribution du Groupe, réparti dans de nombreux pays, et la diversification des clients principaux issus du secteur de la grande distribution permettent de limiter l'exposition.
Par ailleurs, des procédures internes sont établies afin d'évaluer la santé financière des clients du Groupe et d'adapter les termes de crédit et l'activité en conséquence.
Enfin, le risque est limité par la souscription d'une assurance-crédit comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs.

4. Fonds de pension [3]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE
Les obligations de retraite non financées du Groupe s'élevaient à 361 millions d'euros au 30 juin 2022. Au cours de l'exercice 2021/22, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 64 millions d'euros. Les obligations de retraite du Groupe sont principalement couvertes par des provisions comptabilisées au bilan et partiellement couvertes par des fonds de pension ou par des assurances. Le montant de ces provisions est basé sur certaines hypothèses actuarielles qui comprennent, par exemple, des facteurs d'actualisation, les tendances en matière de démographie, de retraite et d'évolution des salaires ainsi que les prévisions de rendement des placements.	L'équilibre actif/passif est sujet entre autres à la performance des investissements de l'actif. Une crise de liquidité ou un choc financier majeur pourrait être de nature à dégrader significativement la performance des actifs financiers et remettre en cause l'équilibre actif/passif. Un déséquilibre actif/passif prononcé peut nécessiter une augmentation des engagements de retraite du Groupe comptabilisés au bilan et engendrer une hausse de l'allocation aux provisions de retraite. Ceci entraînerait un impact négatif significatif sur les résultats financiers du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Une gouvernance spécifique ainsi qu'une politique de gestion ont été mises en place et sont régulièrement revues en cohérence avec le profil de risque des différents plans de retraite du Groupe. La stratégie d'investissement fait l'objet d'une revue fréquente afin notamment de minimiser la volatilité des actifs.
L'opération de *buy-in* réalisée pour le plus important fonds de pension du Groupe en septembre 2019 s'inscrit dans cette volonté de réduire les risques liés aux fonds de pension. Par cette opération, le *Trustee* a contracté une police d'assurance auprès d'une compagnie d'assurance reconnue et de bonne qualité de crédit couvrant la majorité des engagements de retraite du fonds. Cette police réduit l'exposition du Groupe sur ce fonds de pension à une potentielle insuffisance de financement des régimes pouvant survenir du fait des fluctuations des paramètres de marché (inflation et taux d'intérêt principalement) et d'une évolution de la longévité.
Par ailleurs, les régimes à prestations définies (essentiellement les filiales au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe) font l'objet d'une évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses variant selon les pays.

(1) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.
(3) Note 4.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.3 Assurance et couverture des risques

Le recours à l'assurance est pour Pernod Ricard une solution de transfert financier des risques majeurs auxquels le Groupe est confronté. Ce transfert s'accompagne d'une politique de prévention aux fins d'une réduction maximum de l'aléa. Le Groupe suit avec soin l'appréciation de ses risques afin d'ajuster au mieux le niveau de couverture aux risques encourus.

Le Groupe dispose de deux types de couvertures : d'une part, des programmes d'assurance Groupe et, d'autre part, des polices souscrites localement. Les programmes au niveau du Groupe sont suivis par le Directeur de l'Audit, qui coordonne la politique d'assurance et la gestion des risques, et par un responsable du suivi de la prévention des risques industriels.

4.3.1 Assurances souscrites

Pour la couverture des principaux risques, Pernod Ricard a mis en place des programmes d'assurance internationaux auxquels adhèrent toutes les filiales du Groupe sauf exception du fait de contraintes réglementaires inhérentes au pays ou de conditions plus intéressantes offertes par le marché local. Ces programmes regroupent les couvertures suivantes :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives ;
- responsabilité civile exploitation/produits, y compris les frais et pertes du Groupe du fait d'une contamination accidentelle et/ou criminelle ;
- responsabilité civile environnementale ;
- responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;
- dommages en cours de transport (et séjour) ; et
- fraude/cybersécurité.

En outre, des programmes d'assurance-crédit sont en place, visant à réduire les risques liés aux créances clients.

Certaines filiales ont contracté des assurances complémentaires pour répondre à des besoins ponctuels (ex : assurance des vignobles, assurance des flottes automobiles, etc.).

4.3.2 Couvertures

Type d'assurance	Garanties et plafonds des principales polices souscrites [1]

Dommages aux biens et pertes d'exploitation	• Garanties : tous risques (sauf exclusions).
	• Base d'indemnisation :
	  • valeur à neuf pour les biens mobiliers et immobiliers, sauf pour certaines filiales qui ont choisi, de façon exceptionnelle, avec l'accord contractuel des assureurs, une autre base d'indemnisation ;
	  • prix de revient pour les stocks, sauf pour certains stocks en maturation assurés en valeur de remplacement ou à la valeur nette comptable plus un forfait de marge (sur mesure selon les sociétés) ;
	  • perte d'exploitation avec une période d'indemnisation généralement comprise entre 12 et 36 mois selon les sociétés.
	• Limites d'indemnisation :
	  • limite d'indemnisation principale de 1 050 millions d'euros dommages et pertes d'exploitation confondus. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels.
	• Par ailleurs, une captive d'assurance prend en charge les sinistres à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre avec un engagement maximum de 5 millions d'euros par an.

Responsabilité civile générale (exploitation et produits)	• Couverture en « tous risques » (sauf exclusions) pour les dommages causés aux tiers à hauteur de 220 millions d'euros par année d'assurance.
Contamination de produit	• Garantie souscrite dans le programme Responsabilité civile générale pour les frais de retrait, le coût des produits concernés, la perte d'exploitation et les frais de réhabilitation d'image de Pernod Ricard consécutifs à la contamination accidentelle ou criminelle de produits présentant une menace de dommage corporel ou matériel : couverture à hauteur de 45 millions d'euros par année.
Responsabilité civile générale environnementale	• Couverture pour atteinte à l'environnement à hauteur de 30 millions d'euros.
Responsabilité civile des Mandataires Sociaux	• Couverture à hauteur de 150 millions d'euros par année d'assurance.
Transport	• Couverture à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre.
Fraude/Cyber	• Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année, avec une sous-limite cyber à 15 millions d'euros.
Crédit	• Les garanties diffèrent selon les filiales et les programmes, avec des montants cumulés d'indemnisation pouvant s'élever jusqu'à 200 millions d'euros. Elles peuvent en outre faire l'objet de transferts partiels dans le cadre de programmes de cessions de créances.

(1) Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2022. Des changements ont pu être négociés pour l'exercice 2022/23. Les différents contrats comportent des limites spécifiques pour certaines garanties.

4.3.3 Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel

Dans l'hypothèse d'un sinistre affectant Pernod Ricard ou une société du Groupe, et notamment en cas d'accident industriel, le Groupe ou la société concernée s'appuiera sur ses courtiers et assureurs, en impliquant l'ensemble des intervenants et prestataires nécessaires afin d'assurer une gestion et une résolution efficaces du sinistre. Tous ces intervenants ont l'expérience et les moyens requis pour gérer des situations exceptionnelles.

4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement

Dans le cadre de ses activités commerciales, le groupe Pernod Ricard est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe ne constitue une provision pour risques et charges que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation. Les provisions peuvent donc faire appel à une part de jugement de la part de la Direction du Groupe.

4.5 Information financière et comptable

4.5.1 Préparation des comptes consolidés du Groupe

Le Groupe, en plus de l'information de gestion précisée ci-avant, élabore les comptes consolidés semestriels et annuels. Ces processus sont gérés par la Direction de la Consolidation rattachée à la Direction Financière du Groupe de la manière suivante :

- diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures ;
- préparation et transmission par la Direction de la Consolidation des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation incluant un calendrier détaillé ;
- consolidation par palier ;
- réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées permettant de couvrir l'intégralité du périmètre ; et
- utilisation d'un outil progiciel unique déployé dans les filiales du Groupe. La maintenance de ce dernier et la formation des utilisateurs sont réalisées par la Direction Financière du Groupe avec l'assistance ponctuelle de consultants externes.

Par ailleurs, les filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux Comptes, et également envoyée au Siège. Cette lettre engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Siège dans le cadre de la consolidation.

4.5.2 Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard

Pernod Ricard établit des comptes sociaux dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle prépare une liasse de consolidation en application des instructions reçues de la Direction Financière.

Paris, le 20 septembre 2022

M. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

partie

5.

Rapport de gestion

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2022 188

5.1.1 Compte de résultat 188

5.1.2 Bilan 188

5.1.3 Endettement financier net 189

5.1.4 Flux de trésorerie 189

5.2 Analyse de l'activité et du résultat 190

5.2.1 Présentation des résultats 190

5.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales 191

5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels 192

5.2.4 Résultat opérationnel Courant 192

5.2.5 Résultat financier courant 192

5.2.6 Résultat net courant part du Groupe 192

5.2.7 Résultat net part du Groupe 192

5.3 Endettement net 193

5.4 Perspectives 193

5.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS 194

5.5.1 Croissance interne 194

5.5.2 Free cash flow 194

5.5.3 Indicateurs « courants » 194

5.5.4 Dette nette 194

5.5.5 EBITDA 194

5.6 Contrats importants 195

5.6.1 Contrats importants hors financement 195

5.6.2 Contrats de financement 195

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2022

5.1.1 Compte de résultat

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Chiffre d'affaires	8 824	10 701
Marge brute après coûts logistiques	**5 293**	**6 473**
Frais publi-promotionnels	(1 393)	(1 698)
Contribution après frais publi-promotionnels	3 900	4 775
Résultat opérationnel courant	2 423	3 024
Résultat opérationnel	**2 361**	**2 963**
Résultat financier	(371)	(260)
Impôts sur les bénéfices	(667)	(676)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalences et résultat des activités détenues en vue de la vente	(4)	5
Résultat net	**1 318**	**2 031**
Dont :		
• Part des participations ne donnant pas le contrôle	13	35
• Part du Groupe	1 305	1 996
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	**5,00**	**7,71**
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	**4,99**	**7,69**

5.1.2 Bilan

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Actif		
Actifs non courants	21 816	24 100
Dont immobilisations incorporelles et goodwill	*16 230*	*17 657*
Actifs courants	10 321	11 896
Actifs destinés à être cédés	11	15
Total de l'actif	**32 147**	**36 012**
Passif		
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	15 075	16 253
Passifs non courants	12 854	13 653
Passifs courants	4 218	6 107
Passifs destinés à être cédés	0	0
Total du passif	**32 147**	**36 012**

5.1.3 Endettement financier net

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Endettement financier brut non courant	8 894	9 417
Endettement financier brut courant	192	1 248
Instruments dérivés Actif non courants	(65)	-
Instruments dérivés Actif courants	-	(5)
Instruments dérivés Passif non courants	-	18
Instruments dérivés Passif courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 078)	(2 527)
Endettement financier net hors dettes locatives	**6 944**	**8 150**
Dettes locatives *(première application IFRS 16 lors de l'exercice 2019/20)*	508	507
Endettement financier net	**7 452**	**8 657**
Free cash flow [1]	1 628	1 813

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

5.1.4 Flux de trésorerie

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	2 738	3 392
Intérêts financiers versés, nets	(315)	(228)
Impôts versés, nets	(371)	(619)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(54)	(252)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	**1 999**	**2 294**
Variation nette de trésorerie d'investissement	**(486)**	**(1 203)**
Variation nette de trésorerie de financement	**(1 412)**	**(683)**
Trésorerie des activités cédées	-	-
Incidence des écarts de conversion	43	42
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	**1 935**	**2 078**
Trésorerie nette à la clôture de l'exercice	**2 078**	**2 527**

5.2 Analyse de l'activité et du résultat

Pernod Ricard a réalisé un chiffre d'affaires record de 10,7 milliards d'euros avec :

- des gains de parts de marché dans la plupart des marchés, tirant parti d'un vaste portefeuille de marques et d'une exposition géographique très large ;
- des augmentations de prix sur tous les marchés, d'un pourcentage *mid-single digit* en moyenne ;
- la forte reprise du *On-Trade*, la résilience du *Off-Trade* et le rebond rapide du *Travel Retail*.

La performance est portée par une croissance très forte, équilibrée et diversifiée :

- le dynamisme des marchés *Must Wins* a été fort, notamment l'Inde + 26 % et GTR + 48 %, les Etats-Unis + 8 % et la Chine + 5 % ;
- des performances exceptionnelles en Europe, en Afrique et en Amérique Latine ;
- excellente croissance généralisée sur l'ensemble du portefeuille avec les Marques Stratégiques Internationales à + 18 % ; les Marques *Specialty* à + 24 % et les Marques Stratégiques Locales à + 18 %.

Pernod Ricard a réalisé un Résultat Opérationnel Courant record de 3 milliards d'euros avec :

- des initiatives de *Revenue Growth Management* et d'efficacité opérationnelle compensant l'impact de l'inflation sur les coûtants et permettant une amélioration de la marge brute ;
- une gestion agile des ressources avec des investissements ciblés, notamment des activations de marques et des innovations percutantes ;
- une marge opérationnelle record avec une expansion de + 80 points de base en facial et de + 52 points de base en croissance interne.

Pernod Ricard déploie sa *Conviviality Platform* avec :

- la poursuite d'une stratégie centrée sur le consommateur, à grande échelle, en tirant parti de la data et du digital, de notre portefeuille de marques et de notre réseau de distribution pour dynamiser d'avantage notre croissance ;
- le renforcement de notre portefeuille de marques par des investissements, des innovations et des acquisitions, dont The Whisky Exchange, Château Sainte Marguerite ainsi qu'une participation minoritaire dans Sovereign Brands ;
- les Marques *Specialty* génèrent désormais 6 % des ventes ;
- une bonne progression pour notre feuille de route *Good Times from a Good Place*.

Pernod Ricard poursuit son désendettement, avec une génération de *cash* record :

- un *free cash flow* record à 1,8 milliard d'euros ;
- une augmentation des stocks stratégiques pour soutenir la croissance future.

Le retour aux actionnaires s'accélère avec :

- une forte croissance du dividende + 32 % par rapport à l'exercice 2020/21 ;
- un programme de rachat d'actions de 500 à 750 millions d'euros sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2022/23, en ligne avec les priorités définies dans notre politique financière (sujet à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires).

5.2.1 Présentation des résultats

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

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Résultat opérationnel courant	2 423	3 024
Résultat financier courant	(262)	(215)
Impôt sur les bénéfices courant	(526)	(651)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées ou destinées à être cédées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences	(24)	(34)
Résultat net courant part du Groupe [1]	**1 612**	**2 124**
Résultat net courant part du Groupe par action après dilution (en euros)	**6,16**	**8,18**

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

5.2.1.2 Résultat opérationnel courant

Groupe En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022	Croissance faciale		Croissance interne [1]	
Chiffre d'affaires	8 824	10 701	1 877	21 %	1 476	17 %
Marge brute après coûts logistiques	5 293	6 473	1 180	22 %	904	17 %
Frais publi-promotionnels	(1 393)	(1 698)	(305)	22 %	(239)	17 %
Contribution après frais publi-promotionnels	3 900	4 775	876	22 %	665	17 %
Résultat opérationnel courant	**2 423**	**3 024**	**601**	**25 %**	**463**	**19 %**

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

Amérique En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022	Croissance faciale		Croissance interne [1]	
Chiffre d'affaires	2 627	3 133	506	19 %	319	12 %
Marge brute après coûts logistiques	1 699	2 059	360	21 %	179	11 %
Frais publi-promotionnels	(470)	(568)	(98)	21 %	(65)	14 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 229	1 491	262	21 %	114	9 %
Résultat opérationnel courant	**803**	**1 014**	**211**	**26 %**	**95**	**12 %**

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

Asie/Reste du Monde En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022	Croissance faciale		Croissance interne [1]	
Chiffre d'affaires	3 640	4 438	799	22 %	674	19 %
Marge brute après coûts logistiques	2 060	2 496	436	21 %	383	19 %
Frais publi-promotionnels	(542)	(633)	(91)	17 %	(67)	12 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 518	1 862	344	23 %	316	21 %
Résultat opérationnel courant	**996**	**1 220**	**225**	**23 %**	**213**	**21 %**

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

Europe En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022	Croissance faciale		Croissance interne [1]	
Chiffre d'affaires	2 557	3 130	573	22 %	483	19 %
Marge brute après coûts logistiques	1 534	1 918	384	25 %	342	22 %
Frais publi-promotionnels	(381)	(496)	(115)	30 %	(107)	28 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 153	1 422	269	23 %	235	20 %
Résultat opérationnel courant	**624**	**790**	**166**	**27 %**	**156**	**25 %**

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

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

En millions de caisses de 9 litres	Volumes 30.06.2021	Volumes 30.06.2022	Croissance interne [1] du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
Absolut	10,5	12,4	+ 19 %	+ 18 %	+ 1 %
Chivas Regal	3,6	4,6	+ 29 %	+ 27 %	+ 1 %
Ballantine's	7,6	9,1	+ 27 %	+ 20 %	+ 7 %
Ricard	4,2	4,5	+ 4 %	+ 5 %	- 1 %
Jameson	8,6	10,4	+ 24 %	+ 22 %	+ 2 %
Havana Club	4,3	4,6	+ 20 %	+ 5 %	+ 15 %
Malibu	4,8	4,9	+ 7 %	+ 3 %	+ 4 %
Beefeater	2,9	3,7	+ 35 %	+ 27 %	+ 8 %
Martell	2,4	2,5	+ 7 %	+ 4 %	+ 3 %
The Glenlivet	1,4	1,6	+ 21 %	+ 19 %	+ 2 %
Royal Salute	0,2	0,2	+ 38 %	+ 32 %	+ 6 %
Mumm	0,7	0,7	+ 9 %	+ 3 %	+ 6 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	+ 32 %	+ 16 %	+ 16 %
Marques Stratégiques Internationales	**51,5**	**59,6**	**+ 18 %**	**+ 16 %**	**+ 3 %**

(1) Croissance interne, définie en page 194.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2021/22 s'élève à 10 701 millions d'euros, en croissance interne de 17 %. La croissance faciale est de 21 %, avec un effet de change favorable dû à l'appréciation du Dollar américain et du Yuan chinois contre l'Euro.

Le chiffre d'affaires 2021/22 est en croissance à deux chiffres dans toutes les régions :

- Amérique : + 12 %, très forte croissance en Amérique du Nord et croissance très dynamique en Amérique latine, soutenues par un fort rebond du *Travel Retail;*
- Asie/Reste du Monde : + 19 %, excellente croissance tirée par l'Inde, la Turquie, la Chine et l'Afrique sub-saharienne. Très bonnes performances en Corée et au Japon ;
- Europe : + 19 %, excellente croissance en Europe, tirée par l'Espagne, l'Allemagne, la Pologne et le Royaume-Uni, et avec un très fort rebond du *Travel Retail*.

Toutes les catégories de spiritueux sont en croissance à deux chiffres:

- Marques Stratégiques Internationales : + 18 %, excellente croissance dans toutes les régions portée par Jameson, Chivas Regal, Ballantine's, Absolut et Martell ;
- Marques Stratégiques Locales : + 18 %, très forte croissance notamment tirée par les whiskies indiens Seagram's, Kahlua, Olmeca et Seagram's Gin ;
- Marques *Specialty* : + 24 %, développement très soutenu porté par les whiskies américains et le portefeuille de gin et d'agave. Les marques *Specialty* ont doublé leur poids dans les ventes en comparaison à l'exercice 2018/19 ;
- Vins Stratégiques : - 4 %, performance mitigée, notamment en raison d'une faible récolte en Nouvelle-Zélande ;

l'effet prix/mix est de + 5 % sur les marques Stratégiques.

5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels

La marge brute s'améliore de + 12 points de base, avec un effet prix/mix favorable et l'absorption des coûts fixes.

Le ratio des frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires est d'environ 16%, marqué par une allocation dynamique entre les marques, les marchés et les canaux de distribution.

5.2.4 Résultat opérationnel Courant

Le ROC de l'exercice 2021/22 s'élève à 3 024 millions d'euros, en croissance interne de 19 % (25 % en facial) avec une amélioration de la marge opérationnelle de 52 points de base (croissance interne) :

- les coûts de structure reflètent des investissements ciblés, en particulier des recrutements pour accompagner la transformation digitale ;

l'effet de change sur le ROC est favorable, environ + 160 millions d'euros, dû à l'appréciation du Dollar américain et du Yuan chinois contre l'Euro.

5.2.5 Résultat financier courant

Les frais financiers courants ont atteint 215 millions d'euros, en baisse par rapport à l'exercice précédent, avec un coût moyen de la dette de 2,3 % (vs 2,8 % sur l'exercice 2020/21).

5.2.6 Résultat net courant part du Groupe

Le taux d'impôt 2021/22 sur les bénéfices courants est de 23,2 %.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 2 124 millions d'euros, en croissance faciale de + 32 % par rapport à l'exercice 2020/21.

5.2.7 Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe s'élève à 1 996 millions d'euros, en croissance faciale de + 53 %, une très forte progression due à la croissance du Résultat Opérationnel Courant, à la baisse des frais financiers et à un effet de change positif.

5.3 Endettement net

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

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Résultat opérationnel courant	**2 423**	**3 024**
Autres produits et charges opérationnels	**(62)**	**(62)**
• Dotations aux amortissements d'immobilisations	367	381
• Variation nette des pertes de valeur sur *goodwill* et immobilisations corporelles et incorporelles	78	10
• Variation nette des provisions	(80)	7
• Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	1	(2)
• Résultat des cessions d'actifs	(16)	(5)
• Charges liées aux plans de *stock-options*	28	40
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	**377**	**430**
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	**2 738**	**3 392**
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(54)	(252)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(686)	(846)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(370)	(481)
Free cash flow	**1 628**	**1 813**
dont free cash flow *courant*	*1 745*	*1 926*
Acquisitions nettes d'immobilisations financières et d'activités et autres	(116)	(723)
Variation du périmètre de consolidation	0	(0)
• Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	(0)	(0)
• Dividendes et acomptes versés	(704)	(826)
• (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(20)	(813)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	**(724)**	**(1 639)**
Diminution/(augmentation) de l'endettement (avant effet devises)	**788**	**(549)**
Incidence des écarts de conversion	265	(562)
Effet non *cash* sur les dettes locatives	(81)	(95)
Diminution/(augmentation) de l'endettement (après effet devises)	**972**	**(1 205)**
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(8 424)	(7 452)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(7 452)	(8 657)

5.4 Perspectives

Dans un contexte qui reste instable, nous commençons la nouvelle année fiscale avec des niveaux de stocks très sains dans toutes les régions et nous prévoyons pour l'exercice 2022/23 :

- une croissance dynamique et diversifiée du chiffre d'affaires, sur une base de comparaison qui se normalise, et un bon démarrage au premier trimestre ;
- une priorisation forte des initiatives de revenue *growth management* et d'efficacités opérationnelles dans un environnement fortement inflationniste ;
- un ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires d'environ 16 %, avec un retour sur investissements optimisé ;
- la poursuite de nos investissements en frais de structure, notamment pour accompagner le déploiement de la *Conviviality Platform* ;
- une augmentation des CAPEX, avec un ratio d'environ 7 % du chiffre d'affaires, et une augmentation des stocks stratégiques pour soutenir la croissance future ;
- un programme de rachat d'actions pour l'exercice 2022/23 de 500 millions d'euros à 750 millions d'euros sera mis en œuvre, en ligne avec les priorités définies dans notre politique financière ;
- un effet de change favorable significatif attendu pour l'exercice 2022/23, basé sur un taux USD/EUR à 1,00 (taux spot au 22 août 2022).

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

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

5.5.1 Croissance interne

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

L'impact des taux de change est calculé en convertissant les résultats de l'exercice en cours aux taux de change de l'exercice précédent.

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

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

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

5.5.2 *Free cash flow*

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

5.5.3 Indicateurs « courants »

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

- ***Free cash flow* courant**

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

- **Résultat Opérationnel Courant**

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

- **Résultat net courant part du Groupe**

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

5.5.4 Dette nette

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

5.5.5 EBITDA

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

5.6 Contrats importants

5.6.1 Contrats importants hors financement

5.6.1.1 Suntory

En 1988, Allied Domecq a conclu une série d'accords avec Suntory Ltd, l'une des plus grandes sociétés de production et de distribution de spiritueux au Japon. Une des dispositions de ces accords portait sur la création d'une société commune (joint-venture) au Japon dénommée Suntory Allied Ltd, dont Allied Domecq détient 49,99 % du capital et des droits de vote et dont Suntory Limited détient 50,01 % du capital et des droits de vote. Les droits exclusifs de distribution de certaines marques d'Allied Domecq au Japon ont été attribués à Suntory Allied Ltd jusqu'au 31 mars 2029.

Suntory Allied Ltd est gérée conjointement par Pernod Ricard, venant aux droits et obligations d'Allied Domecq, et Suntory Ltd.

5.6.1.2 Ventes à réméré

Pernod Ricard n'a procédé au cours de l'exercice 2021/22 à aucune vente à réméré.

5.6.2 Contrats de financement

5.6.2.1 Contrats de crédit

Contrat de Crédit 2017 (crédit syndiqué)

Dans le cadre du refinancement du solde de la dette bancaire contractée en 2012 pour couvrir les besoins de financement court terme du Groupe, Pernod Ricard et certaines de ses filiales ont conclu, le 14 juin 2017, un Contrat de Crédit renouvelable (le « **Contrat de Crédit** ») d'un montant en principal de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de cinq ans avec des possibilités d'extension à six ou sept ans ayant été activées, portant la maturité de ce contrat à 2024.

Les engagements de chacun des emprunteurs aux termes du Contrat de Crédit sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes du Contrat de Crédit.

Contrat de Crédit 2022 (crédit bilatéral)

Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance ont conclu, le 22 mars 2022, un Contrat de Crédit renouvelable bilatéral, le « **Contrat de Crédit bilatéral** », ensemble avec le Contrat de Crédit, les « **contrats de crédits** », d'un montant en principal de 500 millions d'euros, pour une durée initiale de trois ans, avec une possibilité d'extension d'un an au terme de la troisième année et d'un an supplémentaire à l'issue de la quatrième année.

Les engagements de Pernod Ricard Finance aux termes du Contrat de Crédit bilatéral sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes du Contrat de Crédit bilatéral.

Dispositions des contrats de crédit

Les contrats de crédit comportent des déclarations et garanties habituelles, ainsi que certaines clauses restrictives usuelles pour des contrats de cette nature, limitant notamment la capacité de certaines sociétés du Groupe (sous réserve de certaines exceptions) de donner des garanties sur leurs actifs, de modifier la nature générale des activités du Groupe et de procéder à certaines opérations d'acquisition.

Par ailleurs, les contrats de crédit prévoient notamment des engagements d'information des prêteurs, le respect à chaque fin de semestre d'un ratio financier de solvabilité visé ci-contre (le « **Ratio de solvabilité** ») et le respect de certains engagements usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment le maintien du crédit à son rang – pari passu).

5.6.2.2 Ratio de solvabilité (dette totale nette consolidée/EBITDA consolidé)

Le Ratio de solvabilité doit être inférieur ou égal à 5,25. Au 30 juin 2022, le Groupe respecte ce ratio de solvabilité (cf. « Risques de liquidité » du présent rapport de gestion).

Les contrats de crédit reprennent les principaux termes du Contrat de Crédit syndiqué de 2012 et prévoient en outre certains cas de remboursements anticipés volontaires ou obligatoires selon les circonstances, usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment en cas de non-respect des engagements, changements de contrôle, défaut croisé). Les contrats de crédit contiennent ainsi une clause aux termes de laquelle l'acquisition du contrôle de Pernod Ricard par toute autre personne ou tout groupe de personnes agissant de concert (autre que la Société Paul Ricard ou tout groupe de personnes agissant de concert avec la Société Paul Ricard) est susceptible de constituer un cas de remboursement anticipé obligatoire.

5.6.2.3 Émissions obligataires

Le Groupe a réalisé des émissions obligataires (les « **Obligations** ») par l'intermédiaire de (i) Pernod Ricard et (ii) Pernod Ricard International Finance LLC, filiale détenue à 100 % par Pernod Ricard, dont les émissions sont garanties par Pernod Ricard.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de l'émetteur concerné, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou dudit émetteur. Pernod Ricard et Pernod Ricard International Finance LLC se sont en outre engagées à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation, selon le cas, de la masse des obligataires (Pernod Ricard) ou de l'Assemblée des obligataires (Pernod Ricard International Finance LLC).

Ces emprunts obligataires comportent notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de Pernod Ricard (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de Pernod Ricard.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

	Montant (en milliers de dollars américains)	Montant (en milliers d'euros)	Place d'émission	Valeur nominale	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	15.01.2042	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 5,50 %
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	800 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	15.07.2022	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 4,25 %
Emprunt obligataire EUR du 29.09.2014		650 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	27.09.2024	Payable à terme échu le 27 septembre de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 2,125 %
Emprunt obligataire EUR du 17.05.2016		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	18.05.2026	Payable à terme échu le 18 mai de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 1,50 %
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	08.06.2026	Payable à terme échu le 8 juin et le 8 décembre de chaque année à compter du 8 décembre 2016	Remboursement de la dette court terme et de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 3,25 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2023	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2027	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,50 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2031	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,875 %
Emprunt obligataire EUR du 06.04.2020		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.04.2025	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,125 %
Emprunt obligataire EUR du 06.04.2020		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	08.04.2030	Payable à terme échu le 8 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,75 %

	Montant (en milliers de dollars américains)	Montant (en milliers d'euros)	Place d'émission	Valeur nominale	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire EUR du 30.04.2020		250 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.04.2025	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,125 %
Emprunt obligataire EUR du 30.04.2020		250 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	08.04.2030	Payable à terme échu le 8 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,75 %
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	600 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	01.04.2028	Payable à terme échu le 1er avril et le 1er octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,25 %
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	900 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	01.04.2031	Payable à terme échu le 1er avril et le 1er octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,625 %
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	500 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	01.10.2050	Payable à terme échu le 1er avril et le 1er octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 2,75 %
Emprunt obligataire EUR du 04.10.2021		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	04.10.2029	Payable à terme échu le 4 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,125 %
Emprunt obligataire EUR du 07.04.2022		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.04.2029	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,375 %

5.6.2.4 Programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN)

À la suite de l'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus de base, Pernod Ricard a mis en place, le 26 mai 2020, un programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN), mis à jour le 11 octobre 2021, (le « **Programme** »). Aux termes du Programme, Pernod Ricard et Pernod Ricard International Finance LLC peuvent émettre des Obligations en procédant à des placements privés dans différentes devises. Les émissions de Pernod Ricard International Finance LLC au titre du Programme seront garanties par Pernod Ricard SA. Les titres pourront être admis aux négociations sur Euronext Paris. Le montant nominal maximum des titres en circulation au titre du Programme est fixé à 7 milliards d'euros (ou sa contre-valeur en toute autre devise). Lors de sa séance du 21 juillet 2021, le Conseil d'Administration a autorisé Pernod Ricard à émettre des obligations dans le cadre du Programme dans la limite d'un montant nominal maximal de 1,5 milliard d'euros (ou sa contre-valeur en toute autre devise) pendant une durée d'un an à compter du 21 juillet 2021.

5.6.2.5 Obligation durable (*Sustainability-Linked bond)*

Le 7 avril 2022, Pernod Ricard a réalisé avec succès sa première émission d'obligations durables pour un montant global de 750 millions d'euros sur sept ans. Cette transaction illustre la poursuite de l'intégration par Pernod Ricard d'actions de développement durable dans ses opérations quotidiennes et sa stratégie de financement, conformément à la feuille de route *Sustainability & Responsibility* (S&R) du Groupe. Cette première obligation durable illustre l'ambition du Groupe de devenir un acteur actif de la finance durable.

Pernod Ricard a choisi deux indicateurs clés de performance (ICP) qui sont pertinents, essentiels et matériels pour son activité globale et d'une importance stratégique élevée pour les opérations actuelles et/ou futures du Groupe. Les ICP sont alignés avec la feuille de route S&R et les ODD 2030 des Nations Unies dans le cadre de l'Agenda 2030. Pour ces deux ICP, Pernod Ricard s'est fixé des objectifs de performance durable ambitieux pour souligner son engagement et son *leadership* à l'échelle du secteur, avec des trajectoires à court et à long terme.

Ces deux engagements sont liés à des sujets environnementaux et visent à :

- réduire les émissions absolues de gaz à effet de serre du Groupe (scopes 1 et 2) ; et
- diminuer la consommation d'eau des distilleries par unité d'alcool produite.

Le *Sustainability-Linked Bond Framework* est aligné sur les *Sustainability-Linked Bond Principles* (SLBP) 2020 de l'ICMA et les *Sustainability-Linked Loan Principles* (SLLP) 2021 de la LMA et a reçu une *Second Party Opinion* de Sustainalytics.

Au regard des indicateurs clés de performance auxquels cette obligation est rattachée, Pernod Ricard suit sa performance au cours de l'exercice et son avancement vers ses objectifs :

ICP	SPT	Année de référence 2018	Performance Exercice 2021/22*	Évolution
Émissions absolues de GES scopes 1 et 2 ($ktCO_2e$) - *Market-based*	- 26 % d'ici l'exercice 2024/25 *(émissions inférieures à 220 kt)*	298	302	+ 1 %
	- 54 % d'ici l'exercice 2029/30 *(émissions inférieures à 138 kt)*			
Consommation d'eau par unité dans les distilleries (m^3/kL)	- 12,5 % d'ici l'exercice 2024/25 (consommation inférieure à 17,34 m^3/kl)	19,8	17,8	- 10 %
	- 20,9 % d'ici l'exercice 2029/30 (consommation inférieure à 15,67 m^3/kl)			

* *Pour la période du 1er juillet 2021 au 30 juin 2022.*

Les émissions de carbone en valeur absolue (scopes 1 et 2) sont restées stables (+ 1 %) entre l'exercice 2017/18 et l'exercice 2021/22, tandis que le volume d'alcool distillé a augmenté de 24 % au cours de la même période. Cela se traduit par une réduction de 18 % de l'intensité des émissions de carbone pour les scopes 1 et 2 (par kL d'alcool distillé). Ce résultat reflète les nombreux investissements réalisés en matière d'efficacité énergétique (tels que le remplacement des chaudières par des unités à haute efficacité énergétique et le recyclage de la vapeur par la technologie de recompression mécanique de la vapeur), l'utilisation accrue de biocarburants et de biomasse dans les distilleries, l'installation de panneaux solaires sur site ainsi que l'achat d'électricité renouvelable par le biais de contrats d'achat d'électricité (PPA) et de certificats verts au cours des quatre dernières années.

La réduction de l'intensité de la consommation d'eau des distilleries est en bonne voie, l'objectif de l'exercice 2024/25 ayant été presque atteint au cours de l'exercice 2021/22. Le Groupe a consolidé les feuilles de route de réduction de la consommation d'eau des principales filiales contributrices, et identifié les plans d'investissement associés pour atteindre les objectifs de 2030.

Ces ICP ont été audités par un tiers indépendant externe, en assurance modérée. Le rapport de vérification est disponible sur le site officiel du Groupe.

5.6.2.6 Contrat d'affacturage Europe

Certaines filiales de Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance avaient conclu le 15 décembre 2008 avec BNP Paribas Factor un *factoring framework agreement* concernant la mise en place d'un programme paneuropéen d'affacturage pour un montant brut de 350 millions d'euros qui avait été porté à 400 millions d'euros par avenant en date du 23 juin 2009. Le dernier renouvellement de ce programme a été fait en date du 3 décembre 2018 pour une durée de cinq ans à compter du 1er janvier 2019. Ce programme a été conclu pour un montant de 500 millions d'euros. Les créances sont cédées sous le régime de la subrogation conventionnelle de droit français sous réserve des spécificités de droit local. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération d'affacturage, les créances cédées ont été déconsolidées.

5.6.2.7 Titrisation (*Master Receivables Assignment Agreement*)

Le 24 juin 2009, certaines filiales de Pernod Ricard avaient adhéré à un programme international de titrisation de créances commerciales mis en place avec Crédit Agricole CIB, ayant pour objet le transfert de créances commerciales éligibles à €STR, conformément aux termes d'un accord-cadre en date du 24 juin 2009 et de conventions d'application spécifiques conclues par pays à chaque date d'adhésion au programme des filiales considérées. Ce programme a été renouvelé le 13 juin 2022 aux termes d'un avenant au contrat-cadre. L'enveloppe du programme s'élève à 65 millions d'euros, 230 millions de dollars américains, 145 millions de livres sterling et 400 millions de couronnes suédoises.

Ce programme, d'une durée de deux ans, comporte notamment une clause de changement de contrôle applicable à chaque filiale y participant en qualité de cédant susceptible d'entraîner l'amortissement anticipé du programme, eu égard à la filiale concernée par ledit changement de contrôle, cet événement étant défini comme le fait pour Pernod Ricard de cesser de détenir, directement ou indirectement, au moins 80 % du capital ou des droits de vote d'une filiale participant au programme en sa qualité de cédant, à moins que (i) Pernod Ricard continue de détenir directement ou indirectement 50 % du capital ou des droits de vote de cette filiale et (ii) délivre à la demande de Crédit Agricole CIB une garantie en des termes satisfaisants pour Crédit Agricole CIB (agissant raisonnablement) relativement aux obligations de ladite filiale au titre des documents de l'opération de titrisation.

5.6.2.8 Contrat d'affacturage Pacifique

Le 18 mars 2013, un nouveau contrat de cession de créances a été conclu entre Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd (précédemment dénommée Premium Wine Brands Pty [1]), Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited (précédemment dénommée Pernod Ricard New Zealand Limited) et The Royal of Scotland plc. Ce programme d'affacturage concerne l'Australie et la Nouvelle-Zélande et son enveloppe s'élève à 128,5 millions de dollars australiens et 45 millions de dollars néo-zélandais. Le contrat de cession de créances a été intégralement repris par BNP Paribas le 4 décembre 2015 qui s'est substitué à The Royal of Scotland plc.

Des informations complémentaires sur l'impact de ces contrats de financement sur les États financiers du Groupe sont mentionnées dans la Note 4.8.1 – *Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité* et la Note 4.8.7 – *Emprunts obligataires* de l'annexe aux comptes consolidés.

(1) Renommé Pernod Ricard Winemakers Pty.

partie

6.

Comptes **consolidés** annuels

6.1 Compte de résultat consolidé annuel 200

6.2 État du résultat global consolidé 201

6.3 Bilan consolidé 202

6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels 204

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel 205

6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels 206

6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 254

6.1 Compte de résultat consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022	Notes
Chiffre d'affaires	8 824	10 701	2
Coût des ventes	(3 531)	(4 228)	2
Marge brute après coûts logistiques	**5 293**	**6 473**	**2**
Frais publi-promotionnels	(1 393)	(1 698)	2
Contribution après frais publi-promotionnels	**3 900**	**4 775**	**2**
Frais de structure	(1 477)	(1 751)	
Résultat opérationnel courant	**2 423**	**3 024**	
Autres produits et charges opérationnels	(62)	(62)	3.1
Résultat opérationnel	**2 361**	**2 963**	
Charges financières	(410)	(308)	3.2
Produits financiers	39	48	3.2
Résultat financier	**(371)**	**(260)**	
Impôt sur les bénéfices	(667)	(676)	3.3
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	(4)	5	
Résultat net des activités abandonnées ou destinées à être cédées	0	-	
Résultat net	**1 318**	**2 031**	
Dont :			
• part des participations ne donnant pas le contrôle	13	35	
• part du Groupe	1 305	1 996	
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	5,00	7,71	3.4
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	4,99	7,69	3.4

6.2 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Résultat net de l'exercice	**1 318**	**2 031**
Éléments non recyclables		
Gains/(pertes) actuariels liés aux plans à prestations définies	**114**	**52**
Montant comptabilisé en capitaux propres	*125*	*63*
Effets d'impôts	*(11)*	*(10)*
Instruments de capitaux propres	**143**	**(86)**
Pertes et gains latents comptabilisés en capitaux propres	*144*	*(72)*
Effets d'impôts	*(1)*	*(14)*
Éléments recyclables		
Couvertures d'investissements nets	**18**	**(41)**
Montant comptabilisé en capitaux propres	*27*	*(56)*
Effets d'impôts	*(9)*	*15*
Couvertures de flux de trésorerie	**7**	**11**
Montant comptabilisé en capitaux propres [1]	*10*	*14*
Effets d'impôts	*(3)*	*(3)*
Différences de conversion	**(7)**	**880**
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt	**275**	**818**
Résultat global de la période	**1 593**	**2 849**
Dont :		
• part Groupe	1 585	2 789
• part des participations ne donnant pas le contrôle	8	60

(1) Aucun impact recyclé dans le résultat net au titre de la période.

6.3 Bilan consolidé

Actif

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022	Notes
En valeurs nettes			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	10 725	11 512	4.1
Goodwill	5 505	6 145	4.1
Immobilisations corporelles	3 177	3 591	4.2
Actifs financiers non courants	685	761	4.3
Titres mis en équivalence	36	243	
Instruments dérivés non courants	65	4	4.3/4.10
Actifs d'impôt différé	1 623	1 844	3.3
Total actifs non courants	**21 816**	**24 100**	
Actifs courants			
Stocks et encours	6 555	7 369	4.4
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 126	1 388	4.5
Actifs d'impôt exigible	141	145	
Autres actifs courants	413	435	4.6
Instruments dérivés courants	8	32	4.3/4.10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 078	2 527	4.8
Total actifs courants	**10 321**	**11 896**	
Actifs destinés à être cédés	11	15	
Total actifs	**32 147**	**36 012**	

Passif

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022	Notes
Capitaux propres			
Capital	406	400	6.1
Primes d'émission	3 052	3 052	
Réserves et écarts de conversion	10 066	10 496	
Résultat net part du Groupe	1 305	1 996	
Capitaux propres Groupe	**14 829**	**15 944**	
Participations ne donnant pas le contrôle	246	309	
Total capitaux propres	**15 075**	**16 253**	
Passifs non courants			
Provisions non courantes	253	318	4.7
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	477	361	4.7
Passifs d'impôt différé	2 825	3 139	3.3
Emprunts obligataires part non courante	8 787	9 238	4.8
Dettes locatives non courantes	405	400	4.8
Autres passifs financiers non courants	108	179	4.8
Instruments dérivés non courants	0	18	4.10
Total passifs non courants	**12 854**	**13 653**	
Passifs courants			
Provisions courantes	163	150	4.7
Dettes fournisseurs	2 337	3 019	
Passifs d'impôt exigible	282	263	3.3
Autres passifs courants	1 134	1 311	4.11
Emprunts obligataires part courante	70	842	4.8
Dettes locatives courantes	103	107	4.8
Autres passifs financiers courants	122	406	4.8
Instruments dérivés courants	6	9	4.10
Total passifs courants	**4 218**	**6 107**	
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	0	0	
Total passifs et capitaux propres	**32 147**	**36 012**	

6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'auto-contrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture au 01.07.2020	**411**	**3 052**	**12 033**	**(431)**	**(79)**	**(333)**	**(684)**	**13 968**	**243**	**14 211**
Résultat global de la période	-	-	1 305	111	150	19	-	1 585	8	1 593
Variation de capital	(5)	-	(519)	-	-	-	525	0	-	0
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	28	-	-	-	-	28	-	28
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(39)	-	-	-	19	(20)	-	(20)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(733)	-	-	-	-	(733)	(8)	(742)
Variations de périmètre	-	-	1	-	-	-	-	1	3	5
Situation clôture au 30.06.2021	**406**	**3 052**	**12 075**	**(320)**	**70**	**(314)**	**(140)**	**14 829**	**246**	**15 075**

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'auto-contrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture au 01.07.2021	**406**	**3 052**	**12 075**	**(320)**	**70**	**(314)**	**(140)**	**14 829**	**246**	**15 075**
Impacts des évolutions normatives [1]	-	-	(17)	-	-	-	-	(17)	-	(17)
Situation ouverture 01.07.2021 retraitée	**406**	**3 052**	**12 058**	**(320)**	**70**	**(314)**	**(140)**	**14 812**	**246**	**15 057**
Résultat global de la période	-	-	1 996	52	(74)	814	-	2 789	60	2 849
Variation de capital	(6)	-	-	-	-	-	-	(6)	-	(6)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	40	-	-	-	-	40	-	40
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(795)	-	-	-	(12)	(807)	-	(807)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(866)	-	-	-	-	(866)	(10)	(876)
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(12)	-	-	-	-	(12)	13	1
Autres mouvements	-	-	(5)	-	-	-	-	(5)	0	(5)
Situation clôture 30.06.2022	**400**	**3 052**	**12 416**	**(268)**	**(4)**	**500**	**(152)**	**15 944**	**309**	**16 253**

(1) Les retraitements de l'ouverture sont pour 8 millions d'euros liés à l'interprétation IFRIC sur IAS 19 et pour (25) millions d'euros liés à l'interprétation IFRIC sur IAS 38 après effet d'impôts.

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022	Notes
Trésorerie provenant des opérations d'exploitation			
Résultat net part du Groupe	1 305	1 996	
Participations ne donnant pas le contrôle	13	35	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	4	(5)	
(Produits)/charges financiers	371	260	
(Produits)/charges d'impôt	667	676	
Résultat des activités abandonnées	0	-	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	367	381	
Variation nette des provisions	(80)	7	
Variation nette des pertes de valeur sur *goodwill* et immobilisations corporelles et incorporelles	78	10	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	4	2	
Variations de juste valeur des actifs biologiques et investissements	(4)	(4)	
Résultat des cessions d'actifs	(16)	(5)	
Charges liées aux plans de *stock-options*	28	40	
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	**2 738**	**3 392**	
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(54)	(252)	5.1
Intérêts financiers versés	(350)	(275)	
Intérêts financiers reçus	35	48	
Impôts versés/reçus	(371)	(619)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	**1 999**	**2 294**	
Trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(433)	(506)	
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	63	25	
Variation du périmètre de consolidation	0	-	
Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités	(131)	(735)	5.2
Cessions d'immobilisations financières et d'activités	15	12	5.2
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	**(486)**	**(1 203)**	
Trésorerie provenant des opérations de financement			
Dividendes et acomptes versés	(704)	(826)	
Autres variations des capitaux propres	0	0	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	1 788	1 564	5.3
Remboursements d'emprunts	(2 379)	(493)	5.3
Remboursements de dettes locatives	(97)	(115)	
(Acquisitions)/cessions de titres d'autocontrôle	(20)	(813)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations de financement	**(1 412)**	**(683)**	
Trésorerie des activités destinées à être cédées	0	-	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (avant effet devises)	**100**	**407**	
Incidence des écarts de conversion	43	42	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (après effet devises)	**143**	**449**	
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	**1 935**	**2 078**	
Trésorerie nette à la clôture de l'exercice	**2 078**	**2 527**	

6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels

Sommaire détaillé des notes

Note 1	**Principes comptables et faits marquants**	**207**
Note 1.1	Principes et méthodes comptables	207
Note 1.2	Faits marquants de l'exercice	209
Note 2	**Information sectorielle**	**210**
Note 3	**Notes relatives au compte de résultat**	**211**
Note 3.1	Autres produits et charges opérationnels	211
Note 3.2	Résultat financier	212
Note 3.3	Impôt sur les bénéfices	212
Note 3.4	Résultat par action	214
Note 3.5	Charges par nature	214
Note 4	**Notes relatives au bilan**	**215**
Note 4.1	Immobilisations incorporelles et goodwill	215
Note 4.2	Immobilisations corporelles	218
Note 4.3	Actifs financiers	219
Note 4.4	Stocks et encours	221
Note 4.5	Détail des créances clients et autres créances opérationnelles	222
Note 4.6	Autres actifs courants	223
Note 4.7	Provisions	223
Note 4.8	Passifs financiers	230
Note 4.9	Instruments financiers	235
Note 4.10	Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières	238
Note 4.11	Autres passifs courants	241
Note 5	**Notes sur le tableau des flux de trésorerie**	**241**
Note 6	**Informations complémentaires**	**241**
Note 6.1	Capitaux propres	241
Note 6.2	Paiements fondés sur des actions	242
Note 6.3	Engagements hors bilan	245
Note 6.4	Passifs éventuels	247
Note 6.5	Litiges	247
Note 6.6	Parties liées	249
Note 6.7	Événements post-clôture	249
Note 6.8	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois	249
Note 7	**Périmètre de consolidation**	**250**
Note 7.1	Périmètre de consolidation	250
Note 7.2	Liste des principales sociétés consolidées	250

Pernod Ricard SA est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Elle a son Siège au 5, cours Paul Ricard à Paris VIIIe arrondissement et est cotée sur Euronext. Les comptes consolidés annuels reflètent la situation comptable de Pernod Ricard et de ses filiales (le « Groupe »). Ils sont présentés en millions d'euros arrondis au million le plus proche.

Le Groupe exerce ses activités dans la production et vente de vins et spiritueux.

Le Conseil d'Administration a arrêté, le 31 août 2022, les comptes consolidés annuels au 30 juin 2022.

Note 1 Principes comptables et faits marquants

Note 1.1 Principes et méthodes comptables

1. Principes de préparation des comptes consolidés annuels et référentiel comptable

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au Règlement CE 1606/02, les comptes consolidés annuels du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 juin 2022 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2022 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2021, à l'exception des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1er juillet 2021 (cf. Note 1.1.2 – *Évolution du référentiel comptable*). Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

L'exercice de référence du Groupe est du 1er juillet au 30 juin.

2. Évolution du référentiel comptable

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er juillet 2021

Le Groupe a finalisé au cours du premier semestre le calcul des impacts liés à la décision publiée par l'IFRIC en avril 2021 relative à IAS 19 « Avantages du personnel » et portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service. Cette décision clarifie la période d'attribution des avantages du personnel pour répartir la charge IAS 19.

Cette décision n'impacte que certains plans, principalement en France, et a pour effet de réduire de 11 millions d'euros (avant impôt différé d'un montant de 3 millions d'euros) le montant de l'engagement de retraite provisionné dans les comptes consolidés du Groupe, et n'a pas d'effet matériel sur le coût des services rendus comptabilisés de façon annuelle. L'impact de cette décision étant relativement peu matériel, le Groupe n'a pas retraité ses états financiers des périodes passées, et a comptabilisé ce montant directement dans les réserves consolidées du Groupe. L'effet de cette décision sur les capitaux propres Groupe est identifié séparément en 6.4 – *Variations des capitaux propres consolidés de la période*.

Le Groupe applique à compter du 1er juillet 2021 les changements apportés par la décision IFRIC d'avril 2021 relative aux coûts de personnalisation et de configuration des logiciels SaaS (*Software as a Service*).

Cette dernière clarifie :

- les règles de reconnaissance en immobilisations incorporelles ou en charges de ce type de dépense, considérant notamment que, dans le cas où la Société n'a pas le contrôle des actifs sous-jacents, ces coûts ne répondent pas à la définition d'une immobilisation ;
- les règles de comptabilisation de ces charges, limitant les possibilités d'étalement sur plusieurs exercices au cas unique des prestations de personnalisation réalisées par le fournisseur du logiciel SaaS, non distinctes des services de fourniture du logiciel.

La mise en œuvre de cette décision est sans impact matériel sur les comptes du Groupe. À ce titre, le Groupe n'a pas appliqué cette décision sur les états financiers comparatifs. Les coûts de configuration et de personnalisation des logiciels SaaS qui avaient antérieurement été immobilisés ont été retraités au 1er juillet 2021 en contrepartie des capitaux propres pour 25 millions d'euros après impôts, à l'exception des coûts éligibles à l'étalement sur plusieurs exercices conformément aux dispositions de la décision IFRIC (cf. 6.4 – *Variations des capitaux propres consolidés de la période*).

Le Groupe applique à compter du 1er juillet 2021 les amendements aux normes IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence phase 2, qui ont été publiés par l'IASB en août 2020 et adopté par l'Union européenne. Le Groupe a finalisé les négociations avec les contreparties afin d'effectuer la transition vers les nouveaux indices pour les devises concernées (GBP, CHF, JPY et EUR). À la clôture, l'exposition du Groupe relative aux instruments financiers indexés sur des taux variables dont la maturité est supérieure à la date de mise en œuvre de la réforme est limitée.

Aucune autre nouvelle norme, interprétation ou amendement ne s'est appliquée à Pernod Ricard à compter du 1er juillet 2021.

3. Bases d'évaluation

Les états financiers sont établis selon le principe du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs évaluées conformément aux règles édictées par les normes IFRS.

4. Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations et jugements de la Direction

Estimations

L'établissement des comptes consolidés, conformément aux règles édictées par les IFRS, implique que la Direction du Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou à la suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Goodwill et immobilisations incorporelles

Comme indiqué en Note 4.1 – *Immobilisations incorporelles et goodwill*, outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie (les marques par exemple), le Groupe procède à des tests ponctuels en cas d'indication de perte de valeur des actifs incorporels détenus. Les dépréciations éventuelles résultent d'un calcul de flux de trésorerie futurs actualisés et/ou de valeurs de marché des actifs concernés. Ces calculs nécessitent d'utiliser des hypothèses sur les conditions de marché et sur les flux de trésorerie prévisionnels dont les évolutions peuvent conduire à des résultats différents de ceux estimés initialement.

Provisions pour pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, le Groupe participe à des régimes de retraites à cotisations ou à prestations définies. De plus, certains autres avantages postérieurs à l'emploi tels que l'assurance-vie et la couverture médicale (principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni) font également l'objet de provisions. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la Note 4.7 – *Provisions*.

Le calcul de ces engagements repose sur un certain nombre d'hypothèses telles que le taux d'actualisation, les augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel et les tables de mortalité.

Ces hypothèses sont généralement mises à jour annuellement. Les hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes au 30 juin 2022 et leurs modalités de détermination sont détaillées en Note 4.7 – *Provisions*. Le Groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées et justifiées mais les modifications qui y seront faites dans le futur peuvent cependant avoir un impact significatif sur le montant des engagements ainsi que sur le résultat du Groupe.

Impôts différés

Comme indiqué en Note 3.3 – *Impôt sur les bénéfices*, les actifs d'impôt différé comptabilisés résultent pour l'essentiel des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles déductibles entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs. Les actifs relatifs au report en avant des pertes fiscales sont reconnus s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. L'évaluation de la capacité du Groupe à utiliser ces pertes fiscales reportables repose sur une part de jugement importante. Des analyses sont réalisées, permettant de conclure ou non à la probabilité d'utilisation dans le futur des déficits fiscaux reportables.

Provisions

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, le Groupe est impliqué dans le cadre de ses activités courantes dans un certain nombre de litiges. Dans certains cas, les sommes demandées par les plaignants sont significatives et les procédures judiciaires peuvent prendre plusieurs années. Dans ce cadre, les provisions sont déterminées selon la meilleure estimation du Groupe du montant qui sera décaissé en fonction des informations disponibles – notamment de la part des conseils juridiques. Toute modification des hypothèses peut avoir un effet significatif sur le montant de la provision comptabilisée. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la Note 4.7 – *Provisions*.

Jugements

En l'absence de normes ou interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction du Groupe fait usage de jugements pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables dans le cadre de l'établissement des états financiers.

Hyperinflation

Selon les dispositions de IAS 29, l'Argentine et la Turquie sont considérées comme des économies hyperinflationnistes.

Cependant, compte tenu de la contribution de l'activité exercée en Argentine et en Turquie dans les comptes du Groupe, l'impact de l'application de IAS 29 a été estimé non matériel et les retraitements correspondants n'ont pas été opérés dans ces deux pays.

5. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1er juillet 2009 ont été comptabilisés selon les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 30 juin 2009. Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1er juillet 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition tels que les honoraires de juristes, de *due diligence* et les autres honoraires professionnels sont comptabilisés en autres charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Chaque regroupement d'entreprises concerné donne lieu au choix entre l'application de la méthode du *goodwill* partiel ou total. Les *goodwill* relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères sont libellés dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise. Les *goodwill* ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de dépréciation une fois par an ou plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Enfin conformément aux dispositions d'IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée, le Groupe comptabilise dans les capitaux propres la différence entre le prix payé et la quote-part de minoritaires rachetée dans les sociétés préalablement contrôlées.

6. Méthodes de conversion

6.1 Monnaie de présentation des comptes consolidés

Les comptes consolidés annuels du Groupe sont établis en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société Mère.

6.2 Monnaie fonctionnelle

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la monnaie de l'environnement économique dans lequel cette entité opère principalement. Dans la majorité des cas, la monnaie fonctionnelle correspond à la monnaie locale. Cependant, dans un nombre très limité d'entités, une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie locale peut être retenue dès lors qu'elle reflète la devise des principales transactions et de l'environnement économique de l'entité.

6.3 Traduction des opérations en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont généralement converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de transaction. À chaque arrêté comptable, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au cours de clôture. Les différences de change en résultant sont comptabilisées dans le résultat de la période, à l'exception des différences de change liées aux dettes affectées aux couvertures d'actifs nets en devises de filiales consolidées. Ces dernières sont comptabilisées directement en capitaux propres, en écarts de conversion, jusqu'à la cession de l'investissement net. Les différences de change liées à des opérations d'exploitation sont enregistrées dans le résultat opérationnel de la période ; les différences de change liées à des opérations de financement sont comptabilisées en résultat financier ou en capitaux propres.

6.4 Conversion des états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro (monnaie de présentation)

Le bilan est converti en euro au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. Le compte de résultat et les flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux de change moyens. Les différences résultant de la conversion des états financiers de ces filiales sont enregistrées en écarts de conversion au sein des capitaux propres en autres éléments du résultat global. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont comptabilisées en résultat.

7. Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », dès lors qu'ils sont significatifs, les actifs et passifs détenus en vue de leur cession ne sont plus amortis et sont présentés séparément au bilan pour une valeur représentant le plus faible montant entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Un actif est considéré comme détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les éléments du bilan relatifs aux activités destinées à être cédées ou abandonnées sont présentés sur des lignes spécifiques des comptes consolidés annuels. Les éléments du résultat relatifs à ces activités destinées à être cédées ou abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées s'ils présentent un caractère significatif pour le Groupe.

8. Prise en compte des risques climatiques

Des scénarios climatiques sont actuellement en cours d'analyse, et préciseront les enjeux du changement climatique pour le groupe Pernod Ricard. Considérant les informations étudiées à date, le Groupe estime que les changements climatiques n'impactent pas à court terme les hypothèses prises pour l'établissement des états financiers compte tenu de la nature de ses activités et de son implantation géographique. La prise en compte des effets des changements climatiques se retrouve notamment dans la stratégie *Good times from a Good Place* de Pernod Ricard au travers de ses engagements en matière de « Net zero Carbon », d'approvisionnement en matières premières agricoles durables, d'empreinte sur ses terroirs et de circularité de ses emballages et objets promotionnels.

Par ailleurs :

- Pernod Ricard a pris en compte les effets futurs jugés les plus probables à moyen et long terme relatifs à ces enjeux climatiques, aux modes de consommation plus responsables et aux coûts destinés à mettre en œuvre la stratégie *Good times from a Good Place*, dans ses plans d'affaires pour l'élaboration de ses tests de dépréciation. L'exposition du groupe aux conséquences climatiques pourrait notamment se traduire par une évolution du prix des matières premières, de l'énergie et du transport ;
- la mise en œuvre de cette stratégie ne remet pas en cause la durée d'utilisation de ses actifs corporels. En revanche, afin de répondre à sa feuille de route, le Groupe Pernod Ricard investit dans des actifs supplémentaires qui visent à réduire l'impact climatique de ses activités ;
- les engagements climat de Pernod Ricard en matière de réduction des gaz à effet de serre et de réduction de sa consommation d'eau, se traduisent également dans sa stratégie de financement, à travers l'émission en 2022 d'un emprunt obligataire *sustainability-linked* de 750 millions d'euros dont les taux d'intérêt dépendront de l'atteinte d'objectifs ambitieux s'inscrivant dans sa stratégie de développement durable.

Note 1.2 Faits marquants de l'exercice

1. Acquisitions et cessions d'activités

Au cours de l'exercice, le Groupe a poursuivi sa stratégie en renforçant ses positions notamment par le biais de partenariats/acquisitions de marques super et ultra-Premium sur des catégories en plein essor à l'image de la prise de participation minoritaire dans la société Sovereign Brands propriétaire notamment de la marque de Rhum Bumbu et de la marque de vin effervescent français Luc Belaire. Le Groupe a également renforcé ses positions dans le e-commerce via l'acquisition à 100 % de The Whisky Exchange, ainsi que son offre luxe via la prise de participation majoritaire dans le Château Sainte Marguerite, Cru Classé des Côtes-de-Provence depuis 1955.

Les acquisitions et partenariats conclus sur l'exercice représentent un montant total de l'ordre de 550 millions d'euros, inclus au sein des « Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités » dans le tableau des flux de trésorerie.

Dans le cadre de la stratégie de gestion dynamique de son portefeuille de marques, le Groupe a également procédé à la cession de la marque d'Armagnac Montesquiou en France. Il a par ailleurs conclu un accord portant sur la cession de la marque de Scotch Whisky Tormore et de sa distillerie.

2. Émissions et remboursements obligataires

Pernod Ricard SA a procédé le 4 octobre 2021 à une émission obligataire de 500 millions d'euros à huit ans, portant intérêts au taux annuel fixe de 0,125 %.

Le 21 octobre 2021, Pernod Ricard SA a remboursé en totalité une obligation de 500 millions d'euros portant un coupon de 1,875 % arrivant à échéance en septembre 2023 conformément à la clause de remboursement optionnel prévue dans les termes et conditions de cette obligation. Ce remboursement par anticipation a donné lieu au paiement d'une soulte exceptionnelle (dite *make-whole call*) de 24 millions d'euros.

Pernod Ricard a procédé le 7 avril 2022 à une émission obligataire *sustainability-linked* libellée en euro, de maturité sept ans pour un montant de 750 millions d'euros et portant intérêts au taux annuel fixe de 1,375 %. Deux engagements environnementaux ont été indexés à cette obligation : la réduction du montant absolu d'émission de gaz à effet de serre du Groupe (scopes 1 et 2) et la diminution de sa consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries. Les conditions financières de cette obligation seront impactées par un ajustement du taux du coupon de 0,25 % par objectif en cas de non-atteinte de la cible sur l'un des deux critères sélectionnés à la date d'observation des objectifs, soit à la fin de l'année fiscale 2025. Cet ajustement s'appliquera à compter du premier jour de la période d'intérêts qui suit la première date d'observation et jusqu'à la maturité de l'obligation.

3. Plan d'actionnariat salarié

Au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a mis en place pour la deuxième fois de son histoire un plan d'actionnariat salarié. Les détails de ce plan ainsi que son impact sur les comptes consolidés du Groupe sont détaillés dans la note 6.2 de l'annexe aux comptes consolidés annuels paragraphe *Plan d'Actionnariat Salarié*.

4. Impact du conflit russo-ukrainien

En février 2022, le conflit entre la Russie et l'Ukraine a évolué dramatiquement vers une situation de guerre.

Dans ce contexte, la santé et la sécurité des collaborateurs Pernod Ricard restent la préoccupation première du Groupe, mobilisé pour prêter assistance aux équipes locales et à leurs familles. Pernod Ricard a adressé un don de 1 million d'euros pour soutenir le travail du Haut Commissariat aux réfugiés (UNHCR) et, pour répondre à la demande de nombreux collaborateurs qui souhaitaient y contribuer, s'est engagé à doubler le montant de leurs dons individuels.

Le Groupe réalisait environ 3 % de son chiffre d'affaires en Russie et en Ukraine avant le conflit. Il ne détient aucun actif significatif dans la région. L'analyse de ces actifs, dans ces circonstances exceptionnelles, a conduit le Groupe à reconnaître des dépréciations de créances. Aucun autre besoin de dépréciation n'a été identifié. Une approche prudente a été retenue dans la réalisation des tests de dépréciations des marques et *goodwill*, consistant principalement à exclure les flux de trésorerie futurs en provenance de la région, compte tenu du fort niveau d'incertitude.

Note 2 Information sectorielle

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis et est comptabilisé dans le compte de résultat lors du transfert de contrôle des produits. Il est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises commerciales ou rabais, de certains coûts d'opérations commerciales et promotionnelles ainsi que des taxes relatives aux ventes, notamment les droits d'accises.

Coûts des opérations commerciales et promotionnelles

En application de la norme IFRS 15, certains coûts de prestations commerciales, comme les programmes de publicité en coopération avec les distributeurs, les coûts de référencement des nouveaux produits et les actions promotionnelles sur les lieux de vente, les frais publi-promotionnels, viennent en réduction du chiffre d'affaires s'il n'existe pas de service séparable dont la juste valeur puisse être mesurée de manière fiable.

Droits et taxes

En application de la norme IFRS 15, certains droits d'importation, par exemple en Asie, sont classés en coût des ventes, car ils ne sont pas spécifiquement refacturés aux clients (comme l'est par exemple la vignette Sécurité sociale en France).

Escomptes

En application de la norme IFRS 15, les escomptes de caisse accordés pour les règlements anticipés ne sont pas considérés comme des transactions financières mais constituent une déduction du chiffre d'affaires.

Marge brute après coûts logistiques, contribution après frais publi-promotionnels, résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels

La marge brute après coûts logistiques correspond au chiffre d'affaires hors droits et taxes, diminué des coûts des ventes et des coûts logistiques. La contribution après frais publi-promotionnels inclut la marge brute après coûts logistiques et les frais publi-promotionnels. Le Groupe applique la recommandation de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2013-R03 notamment dans la définition du résultat opérationnel courant. Le résultat opérationnel courant correspond à la contribution après frais publi-promotionnels diminuée des frais commerciaux et généraux et est l'indicateur utilisé pour apprécier la performance opérationnelle du Groupe. Il exclut les autres produits et charges opérationnels tels que les coûts liés aux restructurations, les plus ou moins-values de cession, les dépréciations d'actifs corporels et incorporels ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont exclus du résultat opérationnel courant car le Groupe estime que ces éléments n'ont qu'une faible valeur prédictive compte tenu de leur caractère inhabituel. La nature de ces autres produits et charges opérationnels est détaillée en Note 3.1 – *Autres produits et charges opérationnels*.

Le Groupe est centré autour d'une seule activité, la vente et production de vins et spiritueux, et est organisé en trois secteurs opérationnels qui sont les zones géographiques : Amérique, Europe et Asie/Reste du Monde.

La Direction du Groupe évalue la performance des secteurs opérationnels à partir du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant, défini comme la marge brute après coûts logistiques, diminuée des investissements publi-promotionnels et des frais de structure. Les secteurs présentés sont identiques à ceux figurant dans l'information fournie à la Direction Générale, notamment pour l'analyse de la performance.

Les éléments de résultat et de bilan sont répartis entre les secteurs sur la base de la destination des ventes ou des profits. Les données par secteur opérationnel suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés. Les transferts entre secteurs sont réalisés à des prix de marché.

Au 30.06.2021 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 794	5 494	4 185	13 473
Dont produits intersegments	1 167	1 854	1 628	4 649
Chiffre d'affaires hors Groupe	**2 627**	**3 640**	**2 557**	**8 824**
Marge brute après coûts logistiques	1 699	2 060	1 534	5 293
Contribution après frais publi-promotionnels	1 229	1 518	1 153	3 900
Résultat opérationnel courant	803	996	624	2 423
Autres informations				
Investissements courants	106	109	316	531
Charges d'amortissements et de dépréciation	42	165	236	444

Au 30.06.2022 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	4 565	7 049	5 204	16 818
Dont produits intersegments	1 432	2 611	2 074	6 116
Chiffre d'affaires hors Groupe	**3 133**	**4 438**	**3 130**	**10 701**
Marge brute après coûts logistiques	2 059	2 496	1 918	6 473
Contribution après frais publi-promotionnels	1 491	1 862	1 422	4 775
Résultat opérationnel courant	1 014	1 220	790	3 024
Autres informations				
Investissements courants	76	159	382	616
Charges d'amortissements et de dépréciation	39	114	237	391

L'impact des droits d'utilisation sur les investissements courants et charges d'amortissements et de dépréciation se présente comme suit:

Au 30.06.2022 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Investissements courants	4	54	52	110
Charges d'amortissements et de dépréciation	11	45	50	106

Ventilation du chiffre d'affaires

En millions d'euros	30.06.2021 publié	30.06.2021 retraité	30.06.2022	Variation (en millions d'euros)	Variation (%)
Marques Stratégiques Internationales	5 544	5 544	6 780	1 237	22 %
Marques Stratégiques Locales	1 576	1 576	1 917	341	22 %
Vins stratégiques	425	484	485	1	0 %
Spécialités	472	472	598	126	27 %
Autres produits	807	748	921	173	23 %
Total	**8 824**	**8 824**	**10 701**	**1 877**	**21 %**

Depuis l'exercice 2021/22, le segment « Vins stratégiques » a évolué pour refléter la stratégie et la priorisation de nos vins. Cette évolution de segmentation a été appliquée à la période close au 31 juin 2021 à des fins de comparaison.

Note 3 Notes relatives au compte de résultat

Note 3.1 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les pertes de valeurs d'actifs corporels et incorporels, les coûts liés aux restructurations et intégrations, les plus ou moins-values de cession, ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont exclus du résultat opérationnel courant compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal et peu fréquent qui fausserait la lecture de la performance du Groupe.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Pertes de valeur d'actifs corporels et incorporels	(78)	(10)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition	(34)	(8)
Charges nettes de restructuration et de réorganisation	(64)	(23)
Litiges et risques	141	(17)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(26)	(5)
Autres produits et charges opérationnels	**(62)**	**(62)**

Au 30 juin 2022, les autres produits et charges opérationnels se composent principalement de charges de restructurations pour 23 millions d'euros et de charges sur litiges et risques pour 17 millions d'euros.

Note 3.2 Résultat financier

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Charges de la dette financière nette	(261)	(236)
Charges financières sur dettes locatives	(13)	(12)
Produits d'intérêts de la dette financière nette	36	48
Coût de la dette financière nette	**(238)**	**(200)**
Commissions de structuration et de placement	(3)	(2)
Impact financier net des retraites et avantages assimilés	(17)	(11)
Autres produits et charges financiers courants, nets	(3)	(1)
Résultat financier courant	**(262)**	**(215)**
Résultat de change	(37)	(20)
Autres éléments financiers non courants	(73)	(24)
Résultat financier total	**(371)**	**(260)**

Au 30 juin 2022, le coût de la dette financière nette provient des charges financières relatives aux emprunts obligataires pour 192 millions d'euros partiellement compensées par l'impact positif des couvertures de taux pour 20 millions d'euros, aux contrats de *factoring* et titrisation pour 8 millions d'euros, aux intérêts sur dettes locatives pour 12 millions d'euros et à d'autres frais pour 8 millions d'euros.

Le résultat financier est par ailleurs impacté des coûts liés au rachat anticipé de la dette obligataire détaillé dans la Note 2.1 – *Faits marquants de la période* pour 24 millions d'euros, d'effets de change négatifs pour 20 millions d'euros, et de l'impact net des retraites et avantages assimilés pour 11 millions d'euros.

Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 2,3 % sur l'exercice 2021/22 contre 2,8 % sur l'exercice 2020/21.

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier est défini comme le coût de la dette financière nette augmenté des commissions de structuration et de placement rapporté à l'encours moyen calculé à partir de l'endettement financier net augmenté de l'encours moyen des programmes de *factoring* et titrisation.

Note 3.3 Impôt sur les bénéfices

Analyse de la charge d'impôt

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Impôt exigible	(425)	(580)
Impôt différé	(242)	(97)
Total	**(667)**	**(676)**

Analyse du taux d'impôt effectif – Résultat net des activités poursuivies avant impôt

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Résultat opérationnel	2 361	2 963
Résultat financier	(371)	(260)
Base d'imposition	**1 990**	**2 703**
Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France	(637)	(768)
Effet des écarts de taux d'imposition par juridiction	218	211
Impact fiscal lié aux variations de taux de change	7	(14)
Réestimation des impôts différés liée à des changements de taux	(193)	5
Incidence des reports déficitaires utilisés/non reconnus	40	(8)
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit/majoré	0	0
Impôts sur distributions	(31)	(35)
Autres impacts	(72)	(67)
Charge d'impôt effective	**(667)**	**(676)**
Taux effectif d'impôt	**34 %**	**25 %**

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé et sont déterminés selon la méthode du report variable. Les impôts différés relatifs aux droits d'utilisation et aux dettes locatives sont comptabilisés sur une base nette. Les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé. Des actifs d'impôt différé sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés. Pour apprécier la capacité du Groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte des prévisions de résultats fiscaux futurs.

Les impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur recouvrabilité est probable compte tenu des projections de résultat fiscal réalisées par le Groupe à la clôture de chaque exercice. L'ensemble des hypothèses retenues, dont notamment la croissance du résultat opérationnel et du résultat financier compte tenu des taux d'intérêt, fait l'objet d'une actualisation par le Groupe en fin d'exercice sur la base des données déterminées par les Directions concernées.

Les impôts différés se décomposent ainsi par nature :

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Marges en stocks	111	180
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	13	20
Provisions pour retraites	78	65
Actifs d'impôt différé lié aux déficits reportables	913	1 028
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	509	551
Total actifs d'impôt différé	**1 623**	**1 844**
Amortissements dérogatoires	175	190
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	2 469	2 734
Actifs de couverture sur retraites et autres	181	215
Total passifs d'impôt différé	**2 825**	**3 139**

Les déficits fiscaux reportables (reconnus et non reconnus) représentent une économie potentielle d'impôts de 1 298 millions d'euros au 30 juin 2022 et 1 154 millions d'euros au 30 juin 2021. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2022 et au 30 juin 2021 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

Exercice 2020/21

	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
Années	**Déficits reconnus**	**Déficits non reconnus**
2021	0	1
2022	0	2
2023	2	4
2024	2	2
2025 et suivantes	727	189
Sans date de péremption	182	43
Total	**913**	**241**

Exercice 2021/22

	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
Années	**Déficits reconnus**	**Déficits non reconnus**
2022	0	2
2023	0	4
2024	0	5
2025	1	2
2026 et suivantes	836	226
Sans date de péremption	191	31
Total	**1 028**	**270**

Les passifs d'impôt exigible du Groupe se répartissent comme suit :

(En millions d'euros)	30.06.2021	30.06.2022
Autres passifs d'impôt exigible	166	151
Positions fiscales incertaines	117	112
Total passif d'impôt exigible	**282**	**263**

Note 3.4 Résultat par action

Les résultats nets par action de base et après dilution sont calculés à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation, déduction faite du nombre moyen pondéré des éléments dilutifs.

Le calcul du résultat par action après dilution tient compte de l'impact potentiel de l'exercice de l'ensemble des instruments dilutifs (tels que les options d'achat et de souscription d'actions, les emprunts convertibles, etc.) sur le nombre théorique d'actions. Lorsque les fonds sont recueillis à la date de l'exercice des droits rattachés aux instruments dilutifs, la méthode dite « du rachat d'actions » est utilisée pour déterminer le nombre théorique d'actions à prendre en compte. Lorsque les fonds sont recueillis à la date d'émission des instruments dilutifs, le résultat net est retraité du montant net d'impôt des frais financiers relatifs à ces instruments.

Numérateur (en millions d'euros)	30.06.2021	30.06.2022
Résultat net part du Groupe	1 305	1 996
Dénominateur (en nombre d'actions)		
Nombre moyen d'actions en circulation	260 796 076	259 031 734
Effet dilutif des attributions d'actions de performance	624 364	544 063
Effet dilutif des *stock-options* et options de souscription	93 465	143 644
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	**261 513 904**	**259 719 441**
Résultat par action (en euros)		
Résultat net part du Groupe par action de base	5,00	7,71
Résultat net part du Groupe par action après dilution	4,99	7,69

Note 3.5 Charges par nature

Le résultat opérationnel inclut notamment les charges d'amortissement et de dépréciation ainsi que les charges de personnel suivantes :

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Charges d'amortissement et de dépréciation sur immobilisations corporelles et incorporelles	**(441)**	**(391)**
Salaires et charges sociales	(1 216)	(1 374)
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	(46)	(45)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	(28)	(40)
Total charges de personnel	**(1 290)**	**(1 459)**

Note 4 Notes relatives au bilan

Note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'entrée. À l'exception des actifs à durée de vie indéfinie, elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité, en général jusqu'à cinq ans, et sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable. Les charges d'amortissements des immobilisations incorporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

Dans le cadre des activités du Groupe, conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception de certains frais de développement qui remplissent les critères de capitalisation prévus par la norme.

		Mouvements de l'exercice					
En millions d'euros	30.06.2020	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2021
Goodwill	5 747	15	-	-	(139)	19	5 642
Marques	13 230	13	-	(8)	(346)	6	12 894
Autres immobilisations incorporelles	471	73	-	(42)	(2)	42	541
Valeurs brutes	**19 448**	**100**	**-**	**(50)**	**(488)**	**67**	**19 077**
Goodwill	(136)	-	-	-	(1)	(0)	(137)
Marques	(2 398)	-	(72)	7	95	(0)	(2 369)
Autres immobilisations incorporelles	(338)	-	(43)	40	2	(1)	(341)
Amortissements/dépréciations	**(2 872)**	**-**	**(114)**	**46**	**95**	**(1)**	**(2 847)**
Immobilisations incorporelles nettes	**16 576**	**100**	**(114)**	**(4)**	**(393)**	**66**	**16 230**

		Mouvements de l'exercice					
En millions d'euros	30.06.2021	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2022
Goodwill	5 642	224	-	0	418	0	6 284
Marques	12 894	58	-	2	985	0	13 935
Autres immobilisations incorporelles	541	73	-	94	31	14	565
Valeurs brutes	**19 076**	**354**	**-**	**95**	**1 434**	**15**	**20 784**
Goodwill	(137)	-	-	-	(2)	(0)	(139)
Marques	(2 369)	-	(10)	(1)	(256)	-	(2 634)
Autres immobilisations incorporelles	(340)	-	(42)	(93)	(20)	(45)	(354)
Amortissements/dépréciations	**(2 847)**	**-**	**(52)**	**(94)**	**(278)**	**(45)**	**(3 127)**
Immobilisations incorporelles nettes	**16 230**	**354**	**(52)**	**1**	**1 156**	**(30)**	**17 657**

Goodwill

Les *goodwill* font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Pour ce test, les *goodwill* sont ventilés par zone géographique sur la base de regroupements d'actifs à la date de chaque regroupement d'entreprises. Ces regroupements d'actifs correspondent à des ensembles d'actifs générant conjointement des flux de trésorerie identifiables et largement indépendants. En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat de l'exercice.

Les *goodwill* sont principalement issus des acquisitions d'Allied Domecq en juillet 2005 et de Vin&Sprit en juillet 2008. La variation de la valeur des *goodwill* sur la période s'explique principalement par les acquisitions mentionnées en Note 1.2.1 – *Faits marquants de l'exercice – Acquisitions et cessions* ainsi que par les variations de change.

Marques

La valeur d'entrée des marques acquises est déterminée sur la base d'un calcul actuariel des profits futurs ou selon la méthode des redevances et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques acquises dans le cadre d'acquisition de sociétés étrangères sont libellées dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise.

Les principales marques valorisées au bilan sont : Absolut, Ballantine's, Beefeater, Chivas Regal, Kahlúa, Malibu, Martell et Brancott Estate, lesquelles ont été, pour l'essentiel, reconnues lors des acquisitions des sociétés Seagram, Allied Domecq et Vin&Sprit. La variation de la valeur brute des marques sur la période s'explique principalement par les acquisitions mentionnées en Note 1.2.1.1 – *Faits marquants de l'exercice – Acquisitions et cessions* ainsi que par les variations de change.

Perte de valeur des actifs immobilisés

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (*goodwill* et marques).

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT), correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Les UGT s'identifient aux actifs liés aux marques du Groupe et sont réparties selon les trois secteurs géographiques définis par le Groupe, sur la base des destinations des produits. Les tests de dépréciation des UGT sont réalisés au 3e trimestre et font l'objet d'un suivi régulier jusqu'à la date de clôture afin de contrôler la pertinence des plans d'affaires et l'incidence des évolutions des données de marché sous-jacentes aux taux d'actualisation retenus.

Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée selon des projections de flux de trésorerie sur une période de 19 ans. Cette durée permet de refléter les caractéristiques des marques du Groupe et de leurs actifs de production qui ont une durée de vie élevée. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluri-annuels, extrapolés sur les années suivantes en faisant converger progressivement la croissance de la dernière année du Plan par marque et par marché vers le taux de croissance à l'infini. Le calcul prend en compte une valeur terminale correspondant à la capitalisation des flux de trésorerie générés la dernière année de prévision. Les hypothèses retenues en matière d'évolution des ventes et des dépenses publi-promotionnelles sont déterminées par la Direction en fonction des résultats passés et des tendances de développement à long terme des marchés concernés. La méthodologie de projection des *cash flows* intègre, au niveau du besoin en fonds de roulement et des investissements, une prise en compte des spécificités des alcools blancs et des alcools à maturation. Les évaluations de flux de trésorerie actualisés sont sensibles à ces hypothèses ainsi qu'aux modes de consommation et aux facteurs économiques.

La valeur de marché correspond au prix de cession, net des coûts de la vente, qui pourrait être obtenu lors d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché ou à des multiples de résultat observés lors de transactions récentes portant sur des actifs comparables. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est un taux après impôt, appliqué à des flux de trésorerie après impôt et correspond au coût moyen pondéré du capital. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque marché ou zone géographique en fonction des risques qu'ils représentent. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou des circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

Outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux marques, il est procédé à des tests ponctuels en cas d'indication de perte de valeur des actifs détenus.

Les données et hypothèses utilisées pour les tests de dépréciation annuels sont les suivantes :

En millions d'euros	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du *goodwill* au 30.06.2022	Valeur nette comptable des marques au 30.06.2022	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation 2021	Taux d'actualisation 2022	Taux de croissance à l'infini
Europe	Valeur d'utilité approchée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés	2 062	4 497	5,70 %	5,66 %	De - 1 % à + 2,5 %
Amérique		3 139	5 932	6,48 %	7,17 %	De - 1 % à + 2,5 %
Asie/Reste du Monde		944	871	7,24 %	7,66 %	De - 1 % à + 2,5 %

Est détaillé ci-dessous le montant de l'éventuelle dépréciation additionnelle au 30 juin 2022 des actifs composant des UGT ou des *goodwill*, qui résulterait :

- d'une diminution de 50 points de base (pb) du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels ;
- d'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation après impôt ;
- d'une augmentation de 100 points de base du taux d'actualisation après impôt ; ou
- d'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini sur la durée des plans pluriannuels.

En millions d'euros	Baisse de 50 pb du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels	Hausse de 50 pb du taux d'actualisation après impôt	Hausse de 100 pb du taux d'actualisation après impôt	Baisse de 50 pb du taux de croissance à l'infini
Europe	0	0	(155)	0
Amérique	(1)	0	(141)	0
Asie/Reste du Monde	0	0	(46)	0
Total	**(1)**	**0**	**(342)**	**0**

Note 4.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et sont détaillées par composant. L'amortissement est calculé selon le mode linéaire appliqué à la durée d'utilisation estimée. Cette durée d'utilité est revue régulièrement. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Constructions	15 à 50 ans
Installations, matériel et outillage	5 à 15 ans
Autres immobilisations	3 à 5 ans
Pieds de vigne	25 à 33 ans

Les charges d'amortissements des immobilisations corporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

Conformément aux amendements des normes IAS 41 et IAS 16, les pieds de vigne sont, depuis le 1er juillet 2016, valorisés au coût d'acquisition et amortis sur leur durée d'utilité. Les produits agricoles (récoltes) restent comptabilisés selon IAS 41 à leur juste valeur diminuée des frais estimés de vente, dès lors qu'il est possible d'obtenir un référentiel de prix fiable, par exemple en faisant référence à un marché actif. Les variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat. Les terrains sur lesquels sont plantés les actifs biologiques sont évalués conformément à la norme IAS 16.

Conformément à la norme IFRS 16 applicable à compter du 1er juillet 2019, les droits d'utilisation sur contrats de location sont comptabilisés en immobilisation corporelle dans les catégories correspondant aux actifs sous-jacents, en contrepartie de la reconnaissance d'une dette locative. Il s'agit essentiellement de bureaux occupés par le Groupe et présentés dans la catégorie Constructions. La valeur des droits d'utilisation est déterminée à partir du montant de la dette locative, ajustée du montant des loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux, des avantages reçus des bailleurs et, le cas échéant, des coûts de remise en état. Le droit d'utilisation relatif aux contrats de location est amorti sur la durée du contrat. Les principes comptables relatifs à la détermination de la dette locative sont détaillés en Note 4.8 – *Passifs financiers*.

Les immobilisations corporelles, droits d'utilisation compris, sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable.

		Mouvements de l'exercice						
En millions d'euros	30.06.2020	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2021	*Dont droits d'utilisation*
Terrains	399	4	-	(5)	3	5	405	*53*
Constructions	1 766	84	-	(83)	21	49	1 838	*442*
Installations techniques	2 186	60	-	(118)	21	116	2 264	*32*
Autres immobilisations corporelles	870	80	-	(64)	18	18	923	*75*
Immobilisations en cours	182	217	-	(0)	2	(180)	220	-
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	24	9	-	(0)	(0)	(26)	7	-
Valeurs brutes	**5 427**	**454**	**-**	**(271)**	**65**	**(17)**	**5 658**	***602***
Terrains	(40)	-	(9)	2	(1)	(0)	(48)	*(13)*
Constructions	(621)	-	(120)	58	(9)	3	(691)	*(122)*
Installations techniques	(1 272)	(0)	(127)	101	(17)	(3)	(1 317)	*(15)*
Autres immobilisations corporelles	(399)	(0)	(69)	50	(8)	0	(425)	*(35)*
Immobilisations en cours	0	-	(0)	-	-	-	(0)	-
Amortissements/ dépréciations	**(2 332)**	**(0)**	**(325)**	**211**	**(35)**	**-**	**(2 481)**	***(186)***
Immobilisations corporelles nettes	**3 095**	**454**	**(325)**	**(60)**	**30**	**(18)**	**3 177**	***416***

En millions d'euros	30.06.2021	Mouvements de l'exercice					30.06.2022	*Dont droits d'utilisation*
		Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements		
Terrains	405	96	-	5	8	(1)	503	*62*
Constructions	1 838	110	-	36	53	75	2 040	*497*
Installations techniques	2 264	99	-	66	80	131	2 509	*48*
Autres immobilisations corporelles	923	95	-	37	16	8	1 004	*75*
Immobilisations en cours	220	307	-	1	9	(234)	301	-
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	7	5	-	0	1	(4)	9	-
Valeurs brutes	**5 658**	**711**	**-**	**146**	**167**	**(24)**	**6 366**	***682***
Terrains	(48)	-	(10)	(1)	(2)	1	(59)	*(21)*
Constructions	(691)	(1)	(117)	(30)	(22)	(6)	(807)	*(174)*
Installations techniques	(1 317)	-	(141)	(61)	(44)	2	(1 439)	*(22)*
Immobilisations en cours	(425)	(0)	(70)	(29)	(8)	4	(469)	*(41)*
Amortissements/ dépréciations	**(2 481)**	**(1)**	**(339)**	**(121)**	**(76)**	**1**	**(2 775)**	***(259)***
Immobilisations corporelles nettes	**3 177**	**710**	**(339)**	**25**	**91**	**(23)**	**3 591**	***424***

Note 4.3 Actifs financiers

Les actifs financiers sont composés principalement de participations du Groupe dans des sociétés non consolidées, de prêts, cautions et dépôts, de dépôts de garantie requis par la réglementation fiscale de certains pays et des actifs de régime dans le cadre des engagements de retraite (n'entrant pas dans le périmètre de IFRS 9).

Instruments de capitaux propres

Les titres non consolidés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Les résultats de juste valeur comme les résultats de cession sont enregistrés selon l'intention du management (i) dans le compte de résultat dans la rubrique des Produits financiers/Charges financières – autres éléments financiers non courants ou (ii) en capitaux propres consolidés dans la rubrique des autres éléments du résultat global et ne sont pas recyclés en résultat.

La juste valeur est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. La juste valeur des actifs financiers cotés sur un marché financier est leur cours de Bourse. Pour les autres titres non consolidés, les critères de valorisation généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

Prêts, cautions et dépôts

Les prêts, cautions et dépôts sont évalués au coût amorti.

En millions d'euros	30.06.2021		30.06.2022	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs financiers nets				
Instruments de capitaux propres	-	286	-	345
Autres actifs financiers	-	294	-	247
Prêts et créances nets				
Prêts, créances et dépôts	-	106	-	169
Total actifs financiers non courants nets	**-**	**685**	**-**	**761**
Instruments dérivés	8	65	32	4
Actifs financiers	**8**	**750**	**32**	**766**

Le tableau ci-dessous présente les mouvements des actifs financiers, hors instruments dérivés :

		Mouvements de l'exercice					
En millions d'euros	30.06.2020	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2021
Autres actifs financiers	273	(0)	-	-	17	4	294
Instruments de capitaux propres	101	51	-	(1)	(2)	144	293
Prêts, cautions et dépôts	219	24	-	(11)	(6)	(119)	107
Valeurs brutes	**593**	**75**	**-**	**(12)**	**9**	**28**	**694**
Provisions autres actifs financiers	0		(0)	-	0	-	(0)
Provisions actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-
Provisions sur instruments de capitaux propres	(7)	-	-	-	0	0	(7)
Provisions prêts, cautions et dépôts	(63)	-	(1)	-	4	59	(2)
Provisions	**(71)**	**-**	**(1)**	**-**	**4**	**59**	**(9)**
Actifs financiers non courants nets	**522**	**75**	**(1)**	**(12)**	**13**	**87**	**685**

		Mouvements de l'exercice					
En millions d'euros	30.06.2021	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2022
Autres actifs financiers	294	0	-	0	3	(49)	247
Instruments de capitaux propres	293	113	-	3	20	(79)	345
Prêts, cautions et dépôts	107	57	-	7	10	3	171
Valeurs brutes	**694**	**170**	**-**	**10**	**33**	**(125)**	**763**
Provisions autres actifs financiers	(0)	-	(0)	-	0	-	(0)
Provisions sur instruments de capitaux propres	(7)	-	-	-	(0)	7	(0)
Provisions prêts, cautions et dépôts	(2)	-	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Provisions	**(9)**	**-**	**(0)**	**(0)**	**(0)**	**7**	**(1)**
Actifs financiers non courants nets	**685**	**170**	**(0)**	**9**	**33**	**(118)**	**761**

Les autres actifs financiers au 30 juin 2022 incluent 239 millions d'euros de plan en surplus lié aux engagements sociaux par rapport à 285 millions d'euros à fin juin 2021. Cette variation est principalement liée à l'évolution des hypothèses actuarielles sur la période (cf. Note 4.7 – *Provisions*).

Les instruments de capitaux propres au 30 juin 2022 se composent principalement des titres non consolidés détenus par le Groupe, et notamment ceux de la société Jumia Technologies AG, valorisés à la juste valeur par capitaux propres pour un montant de 37 millions d'euros sur la base du dernier cours de Bourse connu au 30 juin 2022 de 5,83 euros par action (comparé à 25,61 euros par action au 30 juin 2021).

Note 4.4 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût (coût d'acquisition et coût de transformation, y compris les coûts indirects de production) ou de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente minoré des coûts estimés pour l'achèvement et la vente de ces stocks. La majeure partie des stocks est évaluée selon la méthode des coûts moyens pondérés. Le prix de revient des stocks à cycle long est calculé, de façon uniforme, en incluant les coûts de distillation et de vieillissement. Ces stocks sont classés en actif courant, bien qu'une part substantielle de ceux-ci ne soit destinée à la vente qu'après un délai de stockage supérieur à un an, pour satisfaire au processus de vieillissement de certains vins et spiritueux.

La répartition des stocks et encours de production à la clôture est la suivante :

		Mouvements de l'exercice				
En millions d'euros	30.06.2020	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2021
Matières premières	173	3	-	(1)	2	177
Encours de biens	5 183	214	-	85	4	5 486
Stocks de marchandises	580	76	-	(10)	-	646
Produits finis	296	32	-	(3)	6	331
Valeurs brutes	**6 232**	**325**	**-**	**72**	**11**	**6 640**
Matières premières	(11)	-	(5)	(0)	-	(16)
Encours de biens	(23)	-	(5)	(0)	(1)	(29)
Stocks de marchandises	(16)	-	(7)	(0)	(0)	(23)
Produits finis	(15)	-	(3)	0	1	(17)
Dépréciations	**(65)**	**-**	**(20)**	**(0)**	**-**	**(86)**
Stocks nets	**6 167**	**325**	**(20)**	**72**	**11**	**6 555**

		Mouvements de l'exercice				
En millions d'euros	30.06.2021	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2022
Matières premières	177	41	-	11	0	228
Encours de biens	5 486	287	-	85	(6)	5 847
Stocks de marchandises	646	188	-	41	(0)	876
Produits finis	331	143	-	22	(2)	495
Valeurs brutes	**6 641**	**659**	**-**	**158**	**(8)**	**7 446**
Matières premières	(16)	-	(9)	(1)	0	(15)
Encours de biens	(29)	-	(5)	(1)	2	(24)
Stocks de marchandises	(23)	-	(14)	(3)	(0)	(24)
Produits finis	(17)	-	0	(1)	0	(14)
Dépréciations	**(86)**	**-**	**(27)**	**(5)**	**2**	**(77)**
Stocks nets	**6 555**	**659**	**(27)**	**153**	**(6)**	**7 369**

Au 30 juin 2022, les encours de biens sont constitués à 83 % de stocks à vieillissement essentiellement destinés à la production de whisky et de cognac. Le Groupe ne connaît pas de dépendance significative vis-à-vis de ses fournisseurs.

Note 4.5 Détail des créances clients et autres créances opérationnelles

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, qui correspond généralement à leur valeur nominale. Des provisions pour dépréciation sont comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie de la créance.

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont détaillées au 30 juin 2021 et au 30 juin 2022 par échéance dans les tableaux ci-dessous :

			Échu selon les échéances suivantes				
En millions d'euros	Valeur nette comptable	Non échu	< 30 jours	De 31 à 90 jours	De 91 à 180 jours	De 181 à 360 jours	> 360 jours
En valeur nette							
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2021	1 126	958	109	31	10	4	14
Dont dépréciation	*(104)*	*(16)*	*(1)*	*(2)*	*(3)*	*(7)*	*(74)*
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2022	1 388	1 181	118	38	31	5	16
Dont dépréciation	*(127)*	*(25)*	*(3)*	*(19)*	*(9)*	*(8)*	*(63)*

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles est la suivante :

En millions d'euros	2020/21	2021/22
Au 1er juillet	**91**	**104**
Dotations de l'exercice	26	28
Reprises de l'exercice	(5)	(9)
Utilisations de l'exercice	(7)	(7)
Écart de change	(1)	11
Au 30 juin	**104**	**127**

Au 30 juin 2022, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées ; en particulier, les créances échues mais non dépréciées de plus de 12 mois n'ont pas révélé de risque de crédit complémentaire. Il n'existe pas de concentration de risques significative.

Au cours des deux derniers exercices, le Groupe a poursuivi ses programmes de cession de créances sur diverses filiales ayant donné lieu à des encours de créances cédées de 592 millions d'euros au 30 juin 2021 et de 602 millions d'euros au 30 juin 2022. La quasi-totalité des risques et avantages ayant été transférée, les créances ont été décomptabilisées.

Actifs décomptabilisés avec implication continue

	Valeur comptable de l'implication continue					
En millions d'euros Implication continue	Coût amorti	Détenu jusqu'à l'échéance	Disponible à la vente	Passifs financiers à la juste valeur	Juste valeur de l'implication continue	Exposition maximale
Dépôt de garantie affacturage et titrisation	8	-	8	-	8	8

Note 4.6 Autres actifs courants

Les autres actifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Avances et acomptes versés	39	51
Créances d'impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	258	268
Charges constatées d'avance	88	83
Autres créances	28	34
Total	**413**	**435**

Note 4.7 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions pour risques et charges sont comptabilisées pour faire face à des sorties de ressources probables, estimées et résultant d'obligations actuelles issues d'événements passés. Dans le cas où il existe une obligation potentielle résultant d'événements passés mais dont l'occurrence n'est pas probable ou dont l'estimation n'est pas fiable, ces passifs éventuels sont indiqués dans les engagements du Groupe. Les montants provisionnés sont évalués en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des obligations. Les provisions comprennent notamment :

- les provisions pour restructurations ;
- les provisions pour retraites et autres avantages assimilés ;
- les provisions pour litiges (fiscaux hors impôt sur les sociétés, juridiques, sociaux).

Les litiges font l'objet d'un suivi régulier, au cas par cas, par le département juridique de chaque filiale ou région ou par la Direction Juridique du Groupe et avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Une provision est comptabilisée dès lors qu'il devient probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation de la provision correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice et inscrit en résultat en « Autres produits et charges opérationnels » lorsqu'il est significatif et résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date d'arrêté des comptes par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués, aux coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, ainsi que les autres coûts (déménagement, formation des personnes mutées, etc.) liés directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisés dans les coûts de restructuration. Les montants provisionnés, correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration, sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif.

1. Détail des soldes de clôture

La répartition des provisions pour risques et charges à la clôture est la suivante :

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Provisions non courantes		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	477	361
Autres provisions pour risques et charges non courantes	253	318
Provisions courantes		
Provisions pour restructuration	50	27
Autres provisions pour risques et charges courantes	113	123
Total	**893**	**829**

2. Variations des provisions (hors provisions pour pensions et indemnités de retraites)

		Mouvements de l'exercice						
En millions d'euros	30.06.2021	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclas-sement	Entrée de périmètre	Effet de change	30.06.2022
Provisions pour restructuration	50	13	27	11	-	1	1	27
Autres provisions courantes	113	27	9	7	0	0	(1)	123
Autres provisions non courantes	253	64	1	24	5	-	22	318
Total des provisions	**416**	**105**	**37**	**42**	**5**	**1**	**22**	**468**

Certaines sociétés du Groupe sont engagées dans des litiges dans le cadre normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à un redressement. Les principaux litiges sont décrits en Note 6.5 – *Litiges*.

Au 30 juin 2022, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 441 millions d'euros, hors positions fiscales incertaines comptabilisées en passif d'impôt exigible. Le Groupe n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

La variation des « Autres provisions courantes et non courantes » sur l'exercice s'explique comme suit :

- les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires et de l'apparition de nouveaux risques, notamment fiscaux (hors impôt sur les sociétés) ;
- les reprises sont effectuées lors des paiements correspondants ou lorsque le risque est considéré comme éteint. Les reprises non utilisées concernent principalement la réévaluation ou la prescription de certains risques notamment fiscaux.

3. Provisions pour retraites

En accord avec les législations nationales, les engagements du Groupe se composent :

- d'avantages long terme postérieurs à l'emploi consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, retraites, frais médicaux, etc.) ;
- d'avantages long terme pendant l'emploi consentis aux employés.

Régimes à cotisations définies

Les cotisations à payer sont comptabilisées en charges lorsqu'elles deviennent exigibles. Le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est constatée au titre des régimes à cotisations définies.

Régimes à prestations définies

Pour les régimes à prestations définies, la méthode des unités de crédit projetées est utilisée pour valoriser la valeur actualisée au titre des prestations définies, le coût des services rendus au cours de l'exercice et, le cas échéant, des services passés. Le calcul est effectué à chaque clôture annuelle et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie).

Les hypothèses retenues en 2020/21 et 2021/22 et leurs modalités de détermination sont détaillées ci-dessous.

Une provision est comptabilisée au bilan au titre de la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents (passifs actuariels) et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, évalués à leur juste valeur, et inclut les coûts des services passés et les pertes et gains actuariels.

Le coût des régimes à prestations définies est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- le coût des services est comptabilisé en résultat opérationnel. Il comprend :
  - le coût des services rendus au cours de la période,
  - le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu,
  - les pertes et gains résultant des liquidations ;
- la composante financière, comptabilisée en résultat financier, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- les réévaluations du passif (de l'actif) sont comptabilisées en autres éléments non recyclables du résultat global, et sont constituées pour l'essentiel des écarts actuariels, à savoir la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté. En fonction de la nature et des textes qui régissent les régimes dans certaines zones, si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, les éventuels actifs générés peuvent être limités à la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations attendues.

Le Groupe accorde des avantages en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière et d'autres avantages postérieurs à l'emploi, de type couverture maladie et assurance-vie :

- en France, les engagements sont composés essentiellement de régimes pour départs à la retraite (non financés) et de retraites complémentaires (pour partie financées) ;
- aux États-Unis et au Canada, les engagements sont composés de plans de retraite garantis aux salariés (financés) ainsi que de régimes d'assurance médicale post-emploi (non financés) ;
- en Irlande, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, les engagements sont essentiellement liés aux plans de retraite accordés aux salariés.

Les régimes à prestations définies concernent essentiellement les filiales situées au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe. Les régimes à prestations définies font l'objet d'une évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses variant selon les pays. Dans le cadre de ces régimes de retraite, les salariés perçoivent un capital ou une rente viagère au moment de leur départ en retraite. Ces montants sont fonction de l'ancienneté, du salaire de fin de carrière et du poste occupé par le salarié. Au 30 juin 2022, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 4 022 millions d'euros, soit 94 % du montant total des engagements.

Certaines filiales, situées principalement en Amérique du Nord, accordent aussi à leurs salariés des couvertures maladie postérieures à l'emploi. Ces engagements ne sont pas préfinancés et sont évalués en utilisant les mêmes hypothèses que celles retenues pour les engagements de retraite des pays concernés.

Plusieurs filiales, principalement en Europe, offrent aussi à leurs salariés d'autres avantages à long terme. Ces engagements sont essentiellement des régimes de type médaille du travail.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation de la provision entre le 30 juin 2021 et le 30 juin 2022 :

	30.06.2021			30.06.2022		
En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
(Actif)/Passif net comptabilisé à l'ouverture	196	145	341	52	140	192
Impacts de l'interprétation IFRIC sur IAS 19				(11)	-	(11)
Charges sur l'exercice	54	4	58	48	6	55
(Gains)/pertes actuariels [1]	(126)	0	(126)	(47)	(16)	(63)
Cotisations de l'employeur	(47)	-	(47)	(48)	-	(48)
Prestations payées directement par l'employeur	(8)	(8)	(16)	(9)	(7)	(16)
Variation de périmètre	0	(0)	(0)	0	-	0
Écarts de change	(17)	(1)	(18)	3	10	13
(Actif)/Passif net comptabilisé à la clôture	**52**	**140**	**192**	**(13)**	**134**	**121**
Montant reconnu à l'actif	(285)	-	(285)	(239)	-	(239)
Montant de la provision au passif	**337**	**140**	**477**	**227**	**134**	**361**

(1) Comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Les gains et pertes actuariels correspondent principalement à la mise à jour d'hypothèses actuarielles et de valeurs d'actifs de couverture.

La charge nette comptabilisée au compte de résultat au titre des engagements de retraite et avantages assimilés se détaille de la façon suivante :

	30.06.2021			30.06.2022		
Charge de l'exercice (en millions d'euros)	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Avantages accumulés durant l'exercice	42	4	46	41	4	45
Intérêts sur la provision	3	4	7	(1)	3	2
• dont intérêts sur l'engagement	90	4	93	104	3	107
• dont intérêts sur l'actif	(87)	-	(87)	(106)	-	(106)
• dont intérêts sur la limitation d'actifs	0	-	0	1	-	1
Frais/taxes/primes	8	-	8	9	-	9
Impact des modifications de régimes/réductions de droits futurs	(0)	(7)	(8)	(0)	0	(0)
Impact des liquidations d'engagements	0	-	0	0	-	0
Gains/pertes actuariels	-	5	5	-	(1)	(1)
Effet du plafond d'actif (incluant l'impact IFRIC 14)	-	-	-	-	-	-
Charge/(Produit) nette comptabilisée au résultat	**54**	**4**	**58**	**48**	**6**	**55**

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

	30.06.2021			30.06.2022		
Passif net comptabilisé au bilan (en millions d'euros)	**Engagements de retraite**	**Frais de santé et autres engagements sociaux**	**Total**	**Engagements de retraite**	**Frais de santé et autres engagements sociaux**	**Total**
Variation de la valeur actuarielle des avantages accumulés						
Valeur actuarielle des avantages accumulés en début de période	5 440	145	5 584	5 318	140	5 458
Ajustements des avantages accumulés en début d'exercice – réforme IFRS IC	-	-	-	(11)	-	(11)
Avantages accumulés durant l'exercice	42	4	46	41	4	45
Coût financier (effet de l'actualisation)	90	4	93	104	3	107
Cotisations des employés	4	1	5	4	0	4
Prestations versées	(257)	(8)	(265)	(261)	(7)	(268)
Frais administratifs/primes/taxes	(0)	-	(0)	(1)	-	(1)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	(1)	(7)	(8)	(0)	0	(0)
Liquidations d'engagements	0	-	0	0	-	0
(Gains)/pertes actuariels	(252)	5	(247)	(1 140)	(17)	(1 157)
Écarts de conversion	251	(1)	249	75	10	85
Variations de périmètre	1	(0)	0	1	-	1
Valeur actuarielle des avantages accumulés en fin d'exercice	**5 318**	**140**	**5 458**	**4 130**	**134**	**4 264**
Variation de la juste valeur des actifs de régime						
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	5 259	-	5 259	5 307	-	5 307
Produit d'intérêt sur les actifs de régime	87	-	87	106		106
Gains/(pertes) d'expérience sur les actifs de régime	(101)	-	(101)	(1 084)	-	(1 084)
Cotisations des employés	4	-	4	4	-	4
Cotisations de l'employeur	47	-	47	48	-	48
Prestations versées	(249)	-	(249)	(253)	-	(253)
Frais administratifs/primes/taxes	(9)	-	(9)	(9)	-	(9)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	(1)	-	(1)	-	-	-
Liquidations d'engagements	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	269	-	269	77	-	77
Variations de périmètre	0	-	0	1	-	1
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	**5 307**	**-**	**5 307**	**4 198**	**-**	**4 198**
Valeur actuelle des avantages financés	5 206	-	5 206	4 034	-	4 034
Juste valeur des actifs de régime	5 307	-	5 307	4 198	-	4 198
Déficit/(surplus) des avantages financés	**(102)**	**-**	**(102)**	**(164)**	**-**	**(164)**
Valeur actuelle des avantages non financés	112	140	253	96	134	230
Effet de plafonnement des actifs de régime (incluant l'impact d'IFRIC 14)	41	-	41	56	-	56
(Actif)/passif net comptabilisé	**52**	**140**	**192**	**(13)**	**134**	**121**

Au 30.06.2022	Valeurs actuarielles des avantages cumulés (en millions d'euros)	%	Juste valeur des actifs de régime (en millions d'euros)	%	Limitation des actifs de couverture (en millions d'euros)	%	Provision au passif (en millions d'euros)	%	Montant reconnu à l'actif (en millions d'euros)	%
Royaume-Uni	3 174	74 %	3 364	80 %	0	0 %	26	7 %	(216)	90 %
États-Unis	345	8 %	254	6 %	0	0 %	91	25 %	0	0 %
Canada	236	6 %	275	7 %	56	100 %	39	11 %	(22)	9 %
Irlande	238	6 %	189	4 %	0	0 %	49	14 %	0	0 %
France	105	2 %	14	0 %	0	0 %	91	25 %	0	0 %
Autres pays	166	4 %	103	2 %	0	0 %	64	18 %	(1)	0 %
Total	**4 264**	**100 %**	**4 198**	**100 %**	**56**	**100 %**	**361**	**100 %**	**(239)**	**100 %**

Les actifs des fonds de pension sont répartis selon les différentes classes d'actifs (obligations, actions, etc.) de la manière suivante :

	30.06.2021		30.06.2022	
Composition des actifs de régime	**Engagements de retraite**	**Frais de santé & autres engagements sociaux**	**Engagements de retraite**	**Frais de santé & autres engagements sociaux**
Actions	11 %	Non applicable	11 %	Non applicable
Obligations	11 %	Non applicable	10 %	Non applicable
Autres placements monétaires	0 %	Non applicable	1 %	Non applicable
Actifs immobiliers	3 %	Non applicable	3 %	Non applicable
Autres	75 %	Non applicable	76 %	Non applicable
Total	**100 %**	**Non applicable**	**100 %**	**Non applicable**

Au 30 juin 2022, les actifs de nature « Autres » incluent notamment la valeur de la police d'assurance souscrite avec Rothesay Life couvrant les engagements assurés dans le cadre de l'opération de *buy-in* réalisée lors de l'exercice 2019/20.

Les cotisations qui seront versées par le Groupe sur l'exercice 2022/23 au titre des avantages préfinancés sont estimées à 52 millions d'euros.

Les prestations à verser au titre des régimes à prestations définies au cours des dix prochaines années se décomposent ainsi :

Prestations à verser dans les 10 prochaines années En millions d'euros	**Engagements de retraite**	**Frais de santé & autres avantages sociaux**
2023	272	7
2024	278	7
2025	288	7
2026	295	7
2027	316	7
2028/32	1 638	37

Au 30 juin 2021 et 30 juin 2022, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

	30.06.2021		30.06.2022	
Hypothèses actuarielles des engagements	**Engagements de retraite**	**Frais de santé & autres avantages sociaux**	**Engagements de retraite**	**Frais de santé & autres avantages sociaux**
Taux d'actualisation	1,97 %	2,46 %	3,85 %	3,56 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,33 %	Non applicable	3,40 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,89 %	3,26 %	3,18 %	3,57 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	Non applicable	5,18 %	Non applicable	5,13 %
• Taux ultime	Non applicable	4,00 %	Non applicable	4,12 %

	30.06.2021		30.06.2022	
Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice	**Engagements de retraite**	**Frais de santé & autres avantages sociaux**	**Engagements de retraite**	**Frais de santé & autres avantages sociaux**
Taux d'actualisation	1,65 %	2,94 %	1,97 %	2,46 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,15 %	Non applicable	3,33 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,46 %	2,62 %	2,89 %	3,26 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	Non applicable	5,72 %	Non applicable	5,18 %
• Taux ultime	Non applicable	4,64 %	Non applicable	4,00 %

Hypothèses actuarielles au 30.06.2022 ***(engagements de retraite et autres)*** **Par zone**	Royaume-Uni	États-Unis	Canada	Pays de la zone Euro	Autres pays hors zone Euro
Taux d'actualisation	3,79 %	4,42 %	4,86 %	2,72 %	4,78 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,51 %	Non applicable	Non applicable	2,36 %	2,34 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,51 %	2,98 %	3,00 %	3,34 %	6,50 %
Taux de progression des dépenses de santé					
• Taux initial	5,50 %	5,50 %	4,56 %	3,86 %	Non applicable
• Taux ultime	5,50 %	4,00 %	3,56 %	3,86 %	Non applicable

Pour la zone Euro, le taux d'actualisation utilisé selon la duration des engagements est de :

- taux court terme (3-5 ans) : 0,00 % à 0,25 % ;
- taux moyen terme (5-10 ans) : de 0,25 % à 0,75 % ;
- taux long terme (plus de dix ans) : de 0,75 % à 1,20 %.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement à la date de clôture des obligations d'entreprises de première catégorie (si disponibles) ou d'État ayant une maturité compatible avec la duration estimée des engagements.

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux d'actualisation, en accord avec la norme IAS 19.

La sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation est présentée dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Engagements au 30.06.2022	4 130	134	4 264
Engagements au 30.06.2022 avec une baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	4 424	143	4 567
Engagements au 30.06.2022 avec une hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	3 865	126	3 991

Les effets d'une variation des taux d'augmentation des frais médicaux sont présentés dans le tableau ci-dessous :

	Effet de la variation		
Au titre des avantages médicaux postérieurs à l'emploi (en millions d'euros)	Avec taux actuel	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Sur la valeur actuelle des avantages cumulés au 30.06.2022	106	9	(7)
Sur la charge de l'exercice 2021/22	5	0	(0)

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

	30.06.2022	
En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	74	(2)
Pourcentage par rapport aux engagements	1,8 %	- 1,5 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses financières des engagements	(1 157)	(15)
Pourcentage par rapport aux engagements	- 28,0 %	- 11,1 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses démographiques des engagements	(57)	(0)
Pourcentage par rapport aux engagements	- 1,4 %	- 0,1 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	1 084	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	25,8 %	0,0 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience sur la limitation d'actifs	8	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	0,2 %	0,0 %
Duration moyenne (année)	13,63	12,79

Note 4.8 Passifs financiers

La norme IFRS 9 portant sur les instruments financiers a remplacé la norme IAS 39 à compter du 1er juillet 2018. La norme IAS 32 est appliquée depuis le 1er juillet 2004. La norme IFRS 7 est appliquée depuis le 1er juillet 2007. Son amendement approuvé par l'Union européenne le 22 novembre 2011 est appliqué à compter du 1er juillet 2011.

Les emprunts et passifs financiers sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif. Ce calcul inclut tous les frais et commissions prévus au contrat entre les parties. Selon cette méthode, les frais directement attribuables à l'acquisition de la dette financière sont comptabilisés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif.

Conformément à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », la trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés à l'actif et au passif du bilan et figurant dans les tableaux des flux de trésorerie consolidés regroupent les éléments de trésorerie immédiatement disponibles ou convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. La trésorerie est composée de la trésorerie en banque, de la caisse, des dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et des Sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les équivalents de trésorerie correspondent à des placements à court terme, d'une durée inférieure à trois mois. Les découverts bancaires, étant assimilés à un financement, sont exclus de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

IFRS 16 – Contrats de location

Le Groupe détermine si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location lorsqu'il confère, à la date d'entrée en vigueur du contrat, le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période déterminée moyennant le paiement d'une contrepartie.

La dette locative est initialement calculée sur la base de la valeur actualisée des paiements futurs relatifs aux contrats. Les taux d'actualisation sont fondés sur le taux d'emprunt du Groupe auquel est ajouté un *spread* pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays, et sont estimés dans chaque devise à partir d'éléments de marché disponibles. Ils tiennent compte de la duration des contrats. Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat.

La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond à la durée non résiliable du contrat, sauf s'il est raisonnablement certain que le Groupe exercera une option de renouvellement au-delà de cette période. La probabilité d'exercice d'une option est déterminée contrat par contrat en tenant compte des intentions du Management. Cette dette est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les contrats de location sont comptabilisés dans le bilan, dès la date de commencement du contrat. Ils sont présentés en « dettes locatives » au passif avec inscription à l'actif en « immobilisations corporelles » selon la nature de l'actif sous-jacent (cf. Note 4.1 – *Immobilisations corporelles*). Les dettes locatives sont réparties en part courante et non courante sur la base des paiements futurs attendus.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées selon l'utilisation de l'actif sous-jacent et les charges d'intérêt sont présentées dans le résultat financier.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les remboursements de dette locative sont présentés sous la rubrique « remboursements d'emprunts locatifs » au sein des flux de financement, et les paiements d'intérêts sont présentés dans la rubrique « intérêts financiers versés » au sein des flux d'exploitation.

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer IFRS 16 aux contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire à neuf ou de courte durée. Ces contrats sont comptabilisés directement en charges.

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

1. Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité

En millions d'euros	30.06.2021 Courant	30.06.2021 Non courant	30.06.2021 Total	30.06.2022 Courant	30.06.2022 Non courant	30.06.2022 Total
Emprunts obligataires	**70**	**8 787**	**8 857**	**842**	**9 238**	**10 079**
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titres négociables à court terme	7	-	7	180	-	180
Autres emprunts et dettes financières	115	108	222	226	179	405
Autres passifs financiers	**122**	**108**	**229**	**406**	**179**	**585**
Endettement financier brut	**192**	**8 894**	**9 086**	**1 248**	**9 417**	**10 664**
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	(22)	(22)	(5)	-	(5)
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	9	9
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	**-**	**(22)**	**(22)**	**(5)**	**9**	**3**
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	-	(43)	(43)	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	9	9
Instruments dérivés en couverture d'investissement net	**-**	**(43)**	**(43)**	**-**	**9**	**9**
Endettement financier après couvertures	**192**	**8 830**	**9 022**	**1 242**	**9 435**	**10 677**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**(2 078)**	**-**	**(2 078)**	**(2 527)**	**-**	**(2 527)**
Endettement financier net hors dette locative	**(1 886)**	**8 830**	**6 944**	**(1 284)**	**9 435**	**8 150**
Dettes locatives	**103**	**405**	**508**	**107**	**400**	**507**
Endettement financier net	**(1 783)**	**9 235**	**7 452**	**(1 177)**	**9 835**	**8 657**

L'analyse de l'évolution de l'endettement financier net en fonction des variations *cash* et non-*cash* est décrite ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2021	Variations des flux de trésorerie: Flux totaux de trésorerie	Variations des flux sans impact sur la trésorerie: Effet de change	Variations des flux sans impact sur la trésorerie: Variation de la juste valeur	Variations des flux sans impact sur la trésorerie: Autres	30.06.2022
Emprunts obligataires	**8 857**	**735**	**514**	**(25)**	**-**	**10 079**
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titre négociables à court terme	7	173	-	-	-	180
Autres emprunts et dettes financières	222	163	19	-	-	405
Endettement financier brut	**9 086**	**1 070**	**533**	**(25)**	**-**	**10 664**
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	(22)	-	-	17	-	(5)
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	-	-	-	9	-	9
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	**(22)**	**-**	**-**	**26**	**-**	**3**
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'investissement net	(43)	-	43	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	-	-	9	-	-	9
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	**(43)**	**-**	**52**	**-**	**-**	**9**
Endettement financier après couvertures	**9 022**	**1 070**	**584**	**0**	**-**	**10 677**
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(2 078)	(508)	59	-	-	(2 527)
Endettement financier net hors dette locative	**6 944**	**562**	**644**	**0**	**-**	**8 150**
Dettes locatives	508	(115)	19	-	95	507
Endettement financier net	**7 452**	**447**	**663**	**0**	**95**	**8 657**

2. Répartition de l'endettement hors dettes locatives par devise avant et après prise en compte des instruments de couverture de change au 30 juin 2021 et au 30 juin 2022

30.06.2021 En millions d'euros	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dette après couverture	Disponibilités	Dette nette après couverture	% dette après couverture	% dette nette après couverture
EUR	5 350	135	5 484	(1 273)	4 211	61 %	61 %
USD	3 677	(119)	3 558	(36)	3 522	39 %	51 %
GBP	-	12	12	(30)	(18)	0 %	0 %
SEK	2	(72)	(70)	(38)	(108)	- 1 %	- 2 %
Autres devises	57	(19)	37	(700)	(663)	0 %	- 10 %
Endettement financier par devise	**9 086**	**(64)**	**9 022**	**(2 078)**	**6 944**	**100 %**	**100 %**

30.06.2022 En millions d'euros	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dette après couverture	Disponibilités	Dette nette après couverture	% dette après couverture	% dette nette après couverture
EUR	6 297	410	6 708	(1 627)	5 081	63 %	62 %
USD	4 236	(96)	4 140	(128)	4 013	39 %	49 %
GBP	43	32	75	(46)	29	1 %	0 %
SEK	1	(64)	(63)	(55)	(118)	- 1 %	- 1 %
Autres devises	86	(268)	(182)	(671)	(854)	- 2 %	- 10 %
Endettement financier par devise	**10 664**	**13**	**10 677**	**(2 527)**	**8 150**	**100 %**	**100 %**

3. Répartition de la dette hors dettes locatives à taux fixe/taux variable avant et après prise en compte des instruments de couverture de taux au 30 juin 2021 et 30 juin 2022

	30.06.2021				30.06.2022			
En millions d'euros	Dette avant couverture		Dette après couverture		Dette avant couverture		Dette après couverture	
Dette fixe	8 975	99 %	8 302	92 %	10 398	97 %	9 628	90 %
Dette variable encadrée	-	-	-	-	-	-	-	-
Dette variable	47	1 %	720	8 %	278	3 %	1 049	10 %
Endettement financier après couverture par nature de taux	**9 022**	**100 %**	**9 022**	**100 %**	**10 677**	**100 %**	**10 677**	**100 %**

Au 30 juin 2022 avant toute couverture, 97 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe et 3 % à taux variable. Après couverture, la part à taux variable est de 10 %.

4. Échéancier des passifs financiers au 30 juin 2022

Le tableau ci-dessous présente les échéances de flux de trésorerie futurs (nominal et intérêts) liés aux passifs financiers. Les flux d'intérêts variables ont été estimés avec des taux figés au 30 juin 2021 et au 30 juin 2022.

30.06.2021 En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux contrac-tuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal		(9 061)	(63)	(60)	(690)	(1 017)	(1 667)	(1 122)	(4 442)
Intérêts		(1 856)	(87)	(95)	(168)	(154)	(144)	(119)	(1 088)
Endettement financier brut	**(9 086)**	**(10 917)**	**(151)**	**(155)**	**(858)**	**(1 171)**	**(1 811)**	**(1 241)**	**(5 531)**
Dettes locatives	**(508)**	**(572)**	**(42)**	**(69)**	**(90)**	**(66)**	**(56)**	**(47)**	**(202)**
Cross currency swaps	-								
Flux à payer		-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à recevoir		-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(6)	(6)	(6)	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs	**(6)**	**(6)**	**(6)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total passifs financiers	**(9 600)**	**(11 495)**	**(199)**	**(224)**	**(948)**	**(1 236)**	**(1 867)**	**(1 288)**	**(5 733)**

30.06.2022 En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux contrac-tuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal	(10 664)	(10 664)	(1 140)	(49)	(532)	(1 693)	(1 200)	(33)	(6 018)
Intérêts	-	(1 926)	(87)	(97)	(168)	(168)	(143)	(115)	(1 149)
Endettement financier brut	**(10 664)**	**(12 590)**	**(1 226)**	**(146)**	**(700)**	**(1 860)**	**(1 342)**	**(148)**	**(7 167)**
Dettes locatives	**(507)**	**(565)**	**(46)**	**(71)**	**(86)**	**(71)**	**(60)**	**(47)**	**(186)**
Cross currency swaps	(9)	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à payer	-	(513)	-	(11)	(11)	(492)	-	-	-
Flux à recevoir	-	476	-	5	5	465	-	-	-
Dérivés passifs	(18)	(10)	(8)	(0)	(0)	(0)	(0)	-	-
Instruments dérivés passifs	**(27)**	**(47)**	**(8)**	**(6)**	**(6)**	**(27)**	**(0)**	**-**	**-**
Total passifs financiers	**(11 198)**	**(13 202)**	**(1 280)**	**(222)**	**(791)**	**(1 958)**	**(1 402)**	**(195)**	**(7 353)**

5. Lignes de crédit

Au 30 juin 2022, les lignes de crédit sont principalement composées du crédit syndiqué multidevise de 2 500 millions d'euros, d'une ligne bilatérale de 500 millions d'euros et d'un crédit Champagne de 260 millions d'euros. Ces lignes de crédit ne font pas l'objet de tirages.

6. Emprunts obligataires

Montant nominal	Taux d'intérêt	Date d'émission	Échéance	Valeur au bilan au 30.06.2022 En millions d'euros
800 M USD	4,25 %	12.01.2012	15.07.2022	785
500 M EUR	0,00 %	24.10.2019	24.10.2023	499
650 M EUR	2,13 %	29.09.2014	27.09.2024	659
250 M EUR	1,13 %	27.04.2020	07.04.2025	253
750 M EUR	1,13 %	01.04.2020	07.04.2025	748
600 M EUR	1,50 %	17.05.2016	18.05.2026	600
600 M USD	3,25 %	08.06.2016	08.06.2026	567
500 M EUR	0,50 %	24.10.2019	24.10.2027	499
600 M USD	1,25 %	01.10.2020	01.04.2028	575
750 M EUR	1,38 %*	07.04.2022	07.04.2029	740
500 M EUR	0,13 %	04.10.2021	04.10.2029	491
250 M EUR	1,75 %	27.04.2020	08.04.2030	263
750 M EUR	1,75 %	01.04.2020	08.04.2030	748
900 M USD	1,63 %	01.10.2020	01.04.2031	860
500 M EUR	0,88 %	24.10.2019	24.10.2031	496
850 M USD	5,50 %	12.01.2012	15.01.2042	826
500 MUSD	2,75 %	01.10.2020	01.10.2050	469
Total emprunts obligataires				**10 079**

* *Sous condition de l'atteinte des indicateurs clés de performance auxquels cette obligation est liée.*

7. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente les montants des actifs financiers et passifs financiers avant et après compensation.

Les montants compensés au bilan ont été établis selon les critères de la norme IAS 32. Ainsi, un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le Groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés, et s'il a l'intention de régler le montant net. Les actifs et passifs compensés proviennent du *cash pooling* multidevise mis en place au sein du Groupe.

AU 30.06.2021 En millions d'euros	Montants bruts des actifs et passifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS 7
Actif						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 290	(212)	2 078	-	-	-
Passif						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	434	(212)	222	-	-	-

Au 30.06.2022 En millions d'euros	Montants bruts des actifs et passifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS 7
Actif						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 770	(243)	2 527	-	-	-
Passif						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	648	(243)	405	-	-	-

Note 4.9 Instruments financiers

1. Juste valeur des instruments financiers

		Ventilation par classification comptable				30.06.2021	
En millions d'euros	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
Actif							
Instruments de capitaux propres	Niveau 1 et 3	-	286	-	-	286	286
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		-	-	106	-	106	106
Créances clients et autres créances opérationnelles		-	-	1 126	-	1 126	1 126
Autres actifs courants		-	-	413	-	413	413
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	29	43	-	-	72	72
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	2 078	-	-	-	2 078	2 078
Passif							
Emprunts obligataires		-	-	-	8 857	8 857	9 399
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	229	229	229
Dette locative		-	-	-	508	508	508
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	6	-	-	-	6	6

		Ventilation par classification comptable				30.06.2022	
En millions d'euros	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
Actif							
Instruments de capitaux propres	Niveau 1 et 3	-	345	-	-	345	345
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		-	-	170	-	170	170
Créances clients et autres créances opérationnelles		-	-	1 388	-	1 388	1 388
Autres actifs courants		-	-	435	-	435	435
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	21	15	-	-	37	37
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Niveau 1	2 527	-	-	-	2 527	2 527
Passif							
Emprunts obligataires		-	-	-	10 079	10 079	9 291
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	585	585	585
Dette locative		-	-	-	507	507	507
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	18	9	-	-	27	27

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- dette : la juste valeur de la dette est déterminée pour chaque emprunt en actualisant les flux de trésorerie futurs sur la base des taux de marché à la clôture corrigés du risque de crédit du Groupe. Pour les emprunts et concours bancaires à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable ;
- emprunts obligataires : la liquidité de marché a permis de valoriser les emprunts obligataires à leur juste valeur en utilisant le cours de cotation ;
- autres passifs financiers à long terme : la juste valeur des autres passifs financiers à long terme a été déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque emprunt à un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du Groupe fixé à la date de clôture ;
- instruments dérivés : la valeur de marché des instruments présents dans les livres à la clôture a été déterminée sur la base d'informations de marché disponibles, en utilisant des modèles de valorisation courants.

Les niveaux de hiérarchie des justes valeurs suivants sont définis conformément à la norme révisée IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » :

- niveau 1 : juste valeur fondée sur des prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée grâce à des données de marché observables (autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1) ;
- niveau 3 : juste valeur déterminée selon des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables.

En application de la norme IFRS 13, les dérivés ont été valorisés en prenant en compte le calcul de la *credit valuation adjustment* (CVA) et de la *debt valuation adjustment* (DVA). L'évaluation est basée sur les données historiques (*rating* de nos banques contreparties et probabilité de défaut). Au 30 juin 2022, l'impact est non significatif.

2. Gestion des risques

Le suivi et la gestion des risques financiers sont assurés par la Direction des Financements et de la Trésorerie. Rattachée à la Direction Financière du Groupe, elle supervise l'ensemble des expositions financières et traite ou valide toutes les opérations de financement, placement et couverture, dans le cadre d'un programme accepté par la Direction Générale.

Tous les instruments financiers utilisés couvrent des transactions existantes, prévisionnelles ou des investissements. Ils sont contractés avec un nombre limité de contreparties disposant d'une notation de premier rang.

Gestion du risque de liquidité

Au 30 juin 2022, la trésorerie du Groupe s'élève à 2 527 millions d'euros (comparée à 2 078 millions d'euros au 30 juin 2021) auxquels s'ajoute un montant de 3 260 millions d'euros de lignes de crédit bancaire renouvelable à moyen terme confirmées et non utilisées. Le financement du Groupe est assuré par un endettement à long terme (emprunts bancaires et obligataires), des financements court terme (titres négociables à court terme et découverts bancaires), ainsi que les programmes d'affacturage et de titrisation, permettant d'assurer des ressources financières suffisantes pour la continuité de son activité. Le Groupe a par ailleurs mis en place en mai 2020 un Programme EMTN (*Euro Medium Term Note*) de 7 milliards d'euros. L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 1 242 millions d'euros au 30 juin 2022 (contre 192 millions d'euros au 30 juin 2021).

Bien que le Groupe n'identifie pas d'autre besoin significatif, dans un contexte économique incertain, il ne peut pas être totalement garanti que le Groupe puisse continuer à accéder aux financements ou refinancements nécessaires à son exploitation courante et à ses investissements à des conditions satisfaisantes.

Les notations de crédit à long et court termes sollicitées par Pernod Ricard auprès des agences de notation sont respectivement Baa1/P2 chez Moody's et BBB+/A2 chez Standard & Poor's.

Les documentations de crédit bancaire et obligataire prévoient des engagements et un ratio financier qui, s'ils ne sont pas respectés, pourraient donner lieu à une accélération des remboursements. Au 30 juin 2022, le Groupe respecte le ratio auquel il est soumis dans le cadre de son crédit syndiqué : ratio de solvabilité (dette nette totale convertie au taux moyen/EBITDA consolidé) inférieur ou égal à 5,25.

Par ailleurs, bien que les excédents de trésorerie du Groupe soient placés, pour une très large majorité, auprès de succursales de banques bénéficiant des meilleures notations, il ne peut pas être exclu que les placements du Groupe perdent une partie de leur liquidité et/ou de leur valeur.

Le système de contrôle des changes en place dans certains pays limite les capacités d'utilisation du *cash* par le Groupe (impossibilité de placement auprès du Groupe) et, dans certains cas, retarde les possibilités de paiement de dividendes (nécessité d'une autorisation administrative notamment à Cuba). Au 30 juin 2022, le montant de la trésorerie à disponibilité ralentie s'élève à 190 millions d'euros dont 183 millions d'euros s'agissant de Cuba.

Les clauses particulières des contrats de financement ainsi que l'échéancier des passifs financiers sont respectivement présentés dans la partie « Contrats importants » du rapport de gestion et dans la Note 4.8 – *Passifs financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

Gestion du risque de change

Le Groupe, consolidant ses états financiers en euro, est exposé aux fluctuations contre l'euro des devises dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs (risque patrimonial) et sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats).

Si certaines stratégies de couverture permettent de limiter les expositions, il n'y a pas de protection absolue contre l'impact des variations de change.

En matière de risque de change patrimonial, la mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle. Ce principe a été mis en œuvre lors de l'acquisition des actifs de Seagram, d'Allied Domecq et de Vin&Sprit via la mise en place d'une partie de la dette libellée en dollar américain reflétant l'importance des *cash flows* générés en dollar ou devises liées.

La variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publiés dans les comptes consolidés en euro et détériorer le résultat du Groupe.

En matière de risque de change opérationnel, le Groupe est confronté, de par son exposition internationale, à des risques de change liés à des transactions opérées par des filiales dans une monnaie différente de leur monnaie de fonctionnement (risque comptable de transaction).

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change liées aux facturations intragroupe entre les filiales productrices et distributrices sont gérées dans le cadre d'un processus mensuel de centralisation et de compensation auquel participe la majorité des pays dont les devises sont librement convertibles et transférables et dont la législation interne autorise la participation. Ce système couvre les expositions nettes via des opérations de change à terme.

Le risque résiduel est couvert en partie par des instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances et des dettes hors Groupe, certaines ou hautement probables.

Par ailleurs, le Groupe peut mettre en place des couvertures fermes ou optionnelles visant à réduire l'impact de la variation des changes sur ses activités opérationnelles dans certaines Sociétés de Marques réalisant des achats importants dans une devise autre que l'euro, notamment l'USD, le GBP et le SEK ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

Gestion des risques de taux

Au 30 juin 2022, la dette du groupe Pernod Ricard est composée de dettes à taux variables (essentiellement des titres négociables à court terme et autres crédits bancaires) et de dettes à taux fixes (essentiellement des dettes obligataires) auxquelles il convient de rajouter un portefeuille de couverture comprenant des *swaps* en dollar américain.

Le Groupe ne peut garantir ni que ces couvertures s'avéreront suffisantes ni qu'il sera en mesure de les maintenir à des conditions acceptables.

Échéancier de la dette et des couvertures à taux variable EUR *(valeur notionnelle en millions d'euros)*

Au 30.06.2022 En millions d'euros	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	1 627	-	-	1 627
Total passifs à taux variable	(219)	2	(0)	(217)
Position nette variable avant couverture	**1 408**	**2**	**(0)**	**1 410**
Instruments financiers dérivés	(401)	(9)	-	(410)
Position nette variable après couverture	**1 007**	**(7)**	**(0)**	**1 000**

Échéancier de la dette et des couvertures à taux variable USD *(valeur notionnelle en millions d'euros)*

Au 30.06.2022 En millions d'euros	< 1 an	>1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	128			128
Total passifs à taux variable	(118)	9	-	(109)
Position nette variable avant couverture	**10**	**9**	**-**	**19**
Instruments financiers dérivés	(473)	(201)	-	(674)
Position nette variable après couverture	**(463)**	**(193)**	**-**	**(655)**

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur le compte de résultat)

Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) conduirait à une augmentation ou une diminution de 4 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur les capitaux propres)

Une variation relative de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) ne générerait pas de gain ou de perte sur les capitaux propres.

Analyse de sensibilité des instruments financiers en couverture des risques sur les matières premières agricoles (impact sur les capitaux propres)

Au 30 juin 2022, la sensibilité du portefeuille est non significative.

Risque de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe pourrait être exposé sur des placements de trésorerie, des valeurs d'instruments de couverture ou la disponibilité de financements confirmés non tirés en cas de défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter cette exposition, le Groupe effectue une sélection rigoureuse de ses contreparties en fonction de plusieurs critères, dont les notations d'agences et selon les échéances des transactions.

Toutefois, aucune assurance ne peut être donnée que cette sélection rigoureuse est suffisante pour protéger le Groupe contre ce type de risque, en particulier dans l'environnement économique actuel.

Note 4.10 Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières

En application de la norme IFRS 9 révisée « Instruments financiers », tous les instruments dérivés doivent être reflétés au bilan à leur juste valeur, déterminée sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché ou de cotations externes d'établissements financiers.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert, pour le risque couvert, sont enregistrées en résultat sur la même période. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur de la partie « efficace » du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres. Elle est constatée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la variation de valeur de la partie « inefficace » du dérivé est enregistrée directement en résultat. Si l'instrument dérivé est désigné comme une couverture d'un investissement net en monnaie étrangère, la variation de valeur de la partie « efficace » de l'instrument dérivé est enregistrée dans les capitaux propres et la variation de la partie considérée comme « inefficace » est comptabilisée en résultat.

Instruments de couverture (par catégorie de risques et nature de couverture)

Type de couverture au 30.06.2021 En millions d'euros	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats				Juste valeur	
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif
Couverture de juste valeur						**22**	**-**
Couverture de risque de taux	*Swaps*	-	673	-	673	22	-
Couverture de risque de change et de taux	*Cross currency swaps*	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net						**43**	**-**
Couverture de risque de change	*FX Forwards*	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	*Cross currency swaps*	-	460	-	460	43	-
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net						**64**	**-**
Couverture de flux de trésorerie						**2**	**0**
Couverture de risque de taux	*Swaps*	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	*Swaps de change & FX Forwards & FX Options*	20	-	-	20	1	-
Couverture de risque de matières premières	*Swaps*	17	-	-	17	2	0
Hors comptabilité de couverture						**6**	**6**
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	*Swaps de change & FX Forward*	1 494	-	-	1 494	6	6
Couverture de risque de taux	*Swaps*	-	-	-	-	-	-
Total instruments dérivés						**72**	**6**
Total non courant						**65**	**0**
Total courant						**8**	**6**

Type de couverture au 30.06.2022 En millions d'euros	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats				Juste valeur	
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif
Couverture de juste valeur						**5**	**9**
Couverture de risque de taux	*Swaps*	578	193	-	770	5	9
Couverture de risque de change et de taux	*Cross Currency Swaps*	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net						**-**	**9**
Couverture de risque de change	*FX Forward*	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	*Cross Currency Swaps*	-	460	-	460	-	9
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net						**5**	**18**
Couverture de flux de trésorerie						**15**	**0**
Couverture de risque de taux	*Swaps*	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	*Swaps de change & FX Forward & FX Options*	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de matières premières	*Swaps*	12	-	-	12	15	0
Hors comptabilité de couverture						**16**	**9**
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	*Swaps de change & FX Forward*	1 625	-	-	1 625	16	9
Couverture de risque de taux	*Swaps*	-	-	-	-	-	-
Total instruments dérivés						**37**	**27**
Total non courant						**4**	**18**
Total courant						**32**	**9**

Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des contrats. Concernant les *cross currency swaps*, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au cours traité. Pour les autres instruments, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euro au taux de clôture. Les valeurs de marché estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés financiers et les méthodes d'évaluation appropriées selon le type d'instruments. Ces méthodes de valorisation donnent des résultats cohérents par rapport aux valorisations fournies par les contreparties bancaires.

Les instruments de couverture du Groupe au 30 juin 2022 ne présentent pas d'inefficacité.

Éléments couverts (par catégorie et type de couverture)

Type de couverture au 30.06.2021 En millions d'euros	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des ajustements de FVH inclus dans la valeur comptable de l'élément couvert		Poste du bilan dans lequel l'élément couvert est inclus	CFH Réserves	Variation de juste valeur des dérivés CFH en OCI
	Actif	Passif	Actif	Passif			
***Fair value hedge* (FVH)**							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	-	682	22	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	N/A	N/A
***Cash flow hedge* (CFH)**							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	3
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	(6)	-
Risque de change							
Couverture des ventes en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-
Risque de matières premières							
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1
***Net investment hedge* (NIH)**							
Actifs nets couverts	421	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-

N/A : Non applicable.

Type de couverture au 30.06.2022 En millions d'euros	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des ajustements de FVH inclus dans la valeur comptable de l'élément couvert		Poste du bilan dans lequel l'élément couvert est inclus	CFH Réserves	Variation de juste valeur des dérivés CFH en OCI
	Actif	Passif	Actif	Passif			
***Fair value hedge* (FVH)**							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	-	781	5	9	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change	-	-	-	-	-	-	-
Engagement ferme	-	-	-	-	-	N/A	N/A
***Cash flow hedge* (CFH)**							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	6
Risque de change	-	-	-	-	-	-	-
Couverture des ventes en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	(1)
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-
Risque de matières premières	-	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	4
***Net investment hedge* (NIH)**							
Actifs nets couverts	481	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-

N/A : Non applicable.

Note 4.11 Autres passifs courants

Les autres passifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Dettes fiscales et sociales	718	786
Autres passifs courants	416	526
Total	**1134**	**1311**

Les autres passifs courants au 30 juin 2022 sont principalement composés des 401 millions d'euros d'acompte sur dividendes mis en paiement le 8 juillet 2022. La majorité de ces autres passifs courants présentent une échéance inférieure à un an.

Note 5 Notes sur le tableau des flux de trésorerie

1. Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a augmenté de + 252 millions d'euros. Sa variation se décompose comme suit :

- augmentation des stocks : + 632 millions d'euros ;
- augmentation des créances d'exploitation : + 185 millions d'euros ;
- augmentation des dettes d'exploitation et autres : (550) millions d'euros ;
- autres mouvements : (15) millions d'euros.

2. Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités

Les acquisitions d'immobilisations financières et d'activités nettes des cessions ont généré un impact de (723) millions d'euros, principalement lié aux acquisitions et cessions d'activités de la période, notamment liées aux opérations décrites dans le paragraphe 1.1 de la Note 1.2 – *Faits marquants de la période*.

3. Souscription/remboursement d'emprunts

Le groupe Pernod Ricard a procédé au cours de l'exercice à des émissions d'emprunts pour 1 564 millions d'euros et à des remboursements d'emprunts pour 493 millions d'euros. Ces mouvements correspondent principalement aux souscriptions et remboursements d'emprunts obligataires tels que décrits dans le paragraphe 2.2 de la Note 1.2 – *Faits marquants de la période*.

Par ailleurs, le Groupe a augmenté l'encours des titres négociables à court terme pour 173 millions d'euros.

Le Groupe a également versé 127 millions d'euros au titre de ses dettes locatives, dont 115 millions d'euros relatifs au remboursement du nominal et 12 millions d'euros relatifs à des paiements d'intérêts présentés dans les flux opérationnels.

Note 6 Informations complémentaires

Note 6.1 Capitaux propres

1. Capital social

Le Groupe a procédé en avril 2022 à une réduction de capital par l'annulation de 3 929 205 actions, précédemment autodétenues et notamment acquises dans le cadre de l'exécution du programme de rachat d'actions du Groupe. Suite à cette opération, le capital est porté à 399 818 400 euros, divisé en 257 947 355 actions de 1,55 euro chacune :

	Nombre de titres	Montant en millions d'euros
Capital social au 30.06.2021	261 876 560	406
Capital social au 30.06.2022	257 947 355	400

Toutes les actions Pernod Ricard sont des actions émises et entièrement libérées pour une valeur nominale de 1,55 euro. Il n'existe qu'une seule catégorie d'actions Pernod Ricard, qui, sous réserve d'une inscription nominative ininterrompue de dix ans, acquièrent un droit de vote double.

2. Titres autodétenus

Les actions propres sont comptabilisées à l'acquisition en diminution des fonds propres et les variations de valeur ne sont pas enregistrées. Lorsque les actions d'autocontrôle sont cédées, toute différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur au jour de la cession est enregistrée en variation des capitaux propres et ne contribue pas au résultat de la période.

Au 30 juin 2022, Pernod Ricard et ses filiales contrôlées détenaient 1 014 620 titres Pernod Ricard pour une valeur de 146 millions d'euros. Ces titres autodétenus sont présentés en déduction des capitaux propres à leur coût d'acquisition.

Dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou d'attributions d'actions gratuites, Pernod Ricard SA détient directement (autodétention) ou indirectement (*calls* ou options de réméré) les actions qui pourraient être attribuées en cas de levée d'option dans le cas de plans de *stock-options* ou d'atteinte de performances dans le cas d'actions gratuites.

3. Acompte sur dividende

Le Conseil d'Administration du 27 avril 2022 a décidé de verser un acompte sur dividende de 1,56 euro par action au titre de l'exercice 2021/22, soit un montant total de 401 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 8 juillet 2022 et a été comptabilisé en autres passifs courants au bilan du 30 juin 2022.

4. Gestion du capital

Le Groupe gère son capital dans une optique d'optimisation du coût du capital et de la rentabilité pour ses actionnaires, de sécurité pour l'ensemble de ses contreparties et de maintien d'une bonne notation. Dans ce contexte, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital, procéder au rachat d'actions propres, autoriser des plans de paiement fondés sur actions.

5. Contrat de liquidité

Le 24 mai 2012, la société Pernod Ricard SA a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité pour une durée de 12 mois avec effet au 1er juin 2012. Il est renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de 12 mois. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, a été affectée la somme de 5 millions d'euros.

Note 6.2 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe applique la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » aux transactions dont le paiement et le règlement sont fondés sur des actions.

En application de cette norme, les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance accordées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur, laquelle juste valeur doit être constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Cette juste valeur a été déterminée en utilisant des modèles de valorisation en fonction des caractéristiques du plan et des données de marché à la date d'attribution et sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction du Groupe.

Description des plans de rémunération basée sur actions

Le Groupe accorde aux cadres à haut niveau de responsabilité, aux cadres clés du Groupe et aux managers à potentiel des plans d'intéressement à long terme. À compter de l'attribution du 10 novembre 2022, l'octroi de ces plans se fait par le biais d'actions, soumises ou non à des conditions de performance internes ou externes, et le mécanisme de *stock-options* n'est plus utilisé pour les nouvelles attributions. Par ailleurs, pour tous les plans octroyés durant l'exercice, la condition de présence a été revue à trois ans au lieu des quatre ans en vigueur jusqu'alors.

Au cours de l'exercice 2021/22, trois plans d'attribution d'actions ont été mis en place le 10 novembre 2021 :

- un plan d'actions de performance incluant :
  - une condition de performance basée sur le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR [1]) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 13 octobre 2021 au 13 octobre 2024 inclus (trois ans),
  - une condition de performance basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport au budget, évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées,
  - une condition liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées ;
- un plan d'actions de performance incluant :
  - une condition de performance basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport au budget, évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées,
  - une condition liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées ;
- un plan d'actions sans aucune condition de performance.

(1) Total shareholder return.

La charge constatée pour les options/actions acquises ou en cours d'acquisition durant l'exercice (période 1er juillet 2021 au 30 juin 2022) est décrite ci-dessous :

Stock-options	Nature des options	Présence de condition de performance	Nombre de bénéficiaires	Point de départ de l'exercice des options	Date d'expiration	Prix de sous-cription ou d'achat (en euros)	Options en circulation au 30.06.2022	Charge de *stock-options* pour l'exercice 2021/22 (en milliers d'euros)
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	15	10.11.2021	09.11.2025	126,53 €	56 100	198
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	15	22.11.2022	21.11.2026	137,78 €	86 009	545
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	14	09.11.2023	08.11.2027	162,79 €	125 578	766
Plan du 27.11.2020	Achat	Avec condition	14	28.11.2024	27.11.2028	154,11 €	136 711	804

Actions de performance	Nature des actions	Présence de condition de performance	Nombre de bénéficiaires	Acquisition des actions à partir de	Disposition des actions à partir de	Actions en circulation au 30.06.2022	Charge d'actions pour l'exercice 2021/22 (en milliers d'euros)
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	1 000	10.11.2021	10.11.2021	0	1 971
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec conditions	958	22.11.2022	22.11.2022	180 499	5 464
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec conditions	820	09.11.2023	09.11.2023	155 783	5 371
Plan du 27.11.2020	Gratuites	Avec conditions	754	28.11.2024	28.11.2024	255 186	8 287
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec et sans conditions	777	12.11.2024	12.11.2024	235 359	8 463

L'historique des plans de *stock-options* non encore expirés est présenté dans la partie « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du document d'enregistrement universel.

Au global, pour les plans d'options déjà acquis, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 173 368 options dont la durée de vie résiduelle moyenne est de deux ans et quatre mois.

Le Groupe a constaté, au 30 juin 2022, une charge de 2,3 millions d'euros en résultat opérationnel au titre des quatre plans de *stock-options* acquis ou en cours d'acquisition durant l'exercice, ainsi qu'une charge de 29,6 millions d'euros au titre des cinq plans d'actions de performance.

Charges annuelles En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Stock-options – en contrepartie des capitaux propres	2	2
Actions de performance et actions gratuites – en contrepartie des capitaux propres	24	30
Charges annuelles totales	**26**	**32**

L'évolution des options/actions en circulation sur l'exercice (période 1er juillet 2021 au 30 juin 2022) est décrite ci-dessous :

Stock-options	Nature des options	Présence de condition de performance	Options en circulation au 30.06.2021	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Exercées pendant la période	Expirées pendant la période	Options en circulation au 30.06.2022
Plan du 06.11.2015	Achat	Avec condition	69 175	0	0	15 477	0	53 698
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec condition	75 872	0	0	12 302	0	63 570
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	77 253	0	0	21 153	0	56 100
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	103 629	0	17 620	0	0	86 009
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	125 578	0	0	0	0	125 578
Plan du 27.11.2020	Achat	Avec condition	136 711	0	0	0	0	136 711

Actions de performance	Nature des actions	Présence de condition de performance	Actions en circulation au 30.06.2021	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Transférées pendant la période	Expirées pendant la période	Actions en circulation au 30.06.2022
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	186 345	0	2 745	183 600	0	0
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec conditions	192 817	0	11 774	544	0	180 499
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec conditions	166 420	0	10 156	481	0	155 783
Plan du 27.11.2020	Gratuites	Avec conditions	267 666	0	12 005	475	0	255 186
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec et sans conditions	0	237 306	1 947	0	0	235 359

Le prix d'exercice moyen des options qui ont été exercées durant l'exercice 2021/22 s'élève à 113,82 euros.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des justes valeurs des options et actions attribuées sur l'exercice avec le modèle binomial ou Monte Carlo ainsi que les termes d'attribution des options/des actions sont détaillés ci-dessous :

	Nature des actions	Présence de condition de performance	Cours de l'action à l'origine (en euros) (1)	Prix d'exercice (en euros)	Volatilité attendue	Taux de dividende attendu	Taux d'intérêt sans risque	Juste valeur IFRS 2 (en euros)
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Sans condition	205,00	N/A	N/A	1,87 %	N/A	193,82
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec conditions	205,00	N/A	N/A	1,87 %	N/A	193,82
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec conditions	205,00	N/A	23 %	1,87 %	- 0,40 %	118,08

N/A : Non applicable.
(1) Cours de clôture de Bourse en date d'attribution.

Les justes valeurs sont figées à la mise en place de chaque plan et elles ne varient pas selon les années. Aussi présentons-nous ici uniquement les valeurs relatives aux plans attribués au cours de l'exercice 2021/22 (les informations relatives aux plans antérieurs sont disponibles dans les précédents documents de référence).

Depuis 2012, l'hypothèse de volatilité attendue des plans est basée sur une approche multicritère prenant en considération :

- la volatilité historique sur une période égale à la durée de vie des options ;
- la volatilité implicite calculée à partir des options disponibles sur le marché financier.

Trois plans d'actions ont été attribués le 10 novembre 2021.

Pour l'un des plans, une partie de l'attribution est conditionnée au positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR [1]) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs : les actions seront pré-acquises le 10 novembre 2023 sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR [1]) soit égal ou supérieur à la 7e position sur 13 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de performance atteint). L'autre partie de l'attribution de ce plan est soumise à une condition de performance interne dont l'atteinte dépendra de la moyenne du résultat opérationnel courant du Groupe sur les exercices clos au 30 juin 2022, au 30 juin 2023 et au 30 juin 2024 par rapport au résultat opérationnel courant budgété pour chacun des exercices, à taux de change et périmètre constants. La juste valeur correspond ici au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminuée de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition (soit trois ans pour tous les bénéficiaires) et intègre la probabilité d'atteindre la condition de performance TSR. La charge comptable IFRS 2 du plan sera ajustée au plus tard à la fin de la période d'acquisition par rapport à cette condition.

La juste valeur des deux autres plans (avec et sans condition de performance interne) correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminuée de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition (soit trois ans pour tous les bénéficiaires).

Pour tous ces plans, l'acquisition sera définitive si la condition de présence est validée au 10 novembre 2024.

Plan d'actionnariat salarié

Au printemps 2022, les collaborateurs de 24 marchés (soit environ 80 % des salariés du Groupe) ont eu la possibilité de participer au Plan d'Actionnariat de Pernod Ricard, dans le cadre d'une offre structurée, incluant notamment une décote de 20 % sur le prix de référence de l'action.

Le prix d'acquisition a ainsi été fixé à 156,14 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Président-Directeur Général, soit du 19 avril au 9 mai 2022.

Au 13 mai 2022, date de la fin de la période d'acquisition/rétractation, l'ensemble des titres disponibles dans le cadre de cette offre (525 183) a été souscrit par les salariés des filiales présentes dans les 24 marchés participant au plan.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles.

La charge IFRS 2 comptabilisée au titre de ce plan dans les comptes consolidés 2021/22 s'élève à 6,0 millions d'euros.

Ce plan n'a pas occasionné d'augmentation de capital, les actions concernées ayant été rachetées par le Groupe sur le marché secondaire au cours de l'exercice fiscal 2021/22 tout comme la contribution des salariés qui a bien eu lieu sur l'exercice fiscal.

Note 6.3 Engagements hors bilan

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés au 30.06.2021	**2 340**	**870**	**1 332**	**138**
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	***3***	***1***	***1***	***-***
Engagements de prise de participation	3	1	1	-
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Engagements donnés liés au financement de la Société	***29***	***22***	***1***	***6***
Garanties financières données	29	22	1	6
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	***2 308***	***846***	***1 330***	***133***
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	2 006	628	1 307	70
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	249	179	9	61
Contrats de locations simples	10	4	4	1
Autres	44	34	9	1

(1) *Total shareholder return.*

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements reçus au 30.06.2021	**3 450**	**40**	**3 368**	**42**
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	***0***	**-**	***0***	**-**
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	-	-	-	-
Autres	0	-	0	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	***3 401***	***36***	***3 363***	***1***
Lignes de crédit reçues et non utilisées	3 360	0	3 360	-
Garanties financières reçues	41	36	3	1
Autres	0	0	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	***49***	***4***	***4***	***41***
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	47	4	4	40
Autres	2	0	0	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés au 30.06.2022	**2 650**	**934**	**1 595**	**121**
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	***12***	***12***	***1***	**-**
Engagements de prise de participation	12	12	1	-
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Engagements donnés liés au financement de la Société	***51***	***26***	***20***	***5***
Garanties financières données	51	26	20	5
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	***2 587***	***897***	***1 575***	***116***
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	2 310	724	1 518	67
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	156	97	12	47
Contrats de locations	9	3	5	1
Autres	113	72	40	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements reçus au 30.06.2022	**3 367**	**300**	**3 011**	**56**
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	***0***	**-**	***0***	**-**
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	-	-	-	-
Autres	0	-	0	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	***3 306***	***294***	***3 011***	***1***
Lignes de crédit reçues et non utilisées	3 260	260	3 000	-
Garanties financières reçues	46	34	11	1
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	***61***	***6***	***0***	***55***
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	60	6	-	54
Autres	1	0	0	1

1. Lignes de crédit reçues et non utilisées

Les lignes de crédit reçues et non utilisées correspondent essentiellement aux montants nominaux non tirés au 30 juin 2022 du crédit syndiqué et d'une ligne de crédit bilatérale (cf. Note 4.8 – *Passifs financiers*).

2. Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières

Dans le cadre de leur activité de production de cognac, vin, champagne et whiskies, les principales filiales du Groupe sont engagées à hauteur de 2 213 millions d'euros dans des contrats d'approvisionnement en eaux-de-vie, raisins, vins clairs et céréales.

Note 6.4 Passifs éventuels

Pernod Ricard a reçu plusieurs notifications de redressement pour les exercices 2007 à 2018, concernant spécifiquement, pour un montant de 9 037 millions de roupies indiennes (soit 110,6 millions d'euros, incluant les intérêts), la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité. Il convient de noter que le niveau et le montant de ce risque ont été progressivement et significativement réduits au cours des dernières années et la Société a obtenu deux décisions judiciaires en sa faveur en 2020 au titre des exercices 2006/07 à 2013/14. Ces décisions judiciaires renforcent encore la position prise par Pernod Ricard India sur la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité. Confortée par ces décisions et avec le soutien de ses conseils fiscaux, Pernod Ricard India va continuer à contester le bien-fondé de ce chef de redressement et estime son succès probable en contentieux. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

Les autorités fiscales ont procédé à un audit spécial pour l'exercice 2017 et procédé à un redressement pour un montant de 2 398 millions de roupies indiennes (équivalent à 29,2 millions d'euros) sur divers motifs. Pernod Ricard a contesté ce redressement devant la juridiction d'appel supérieure et estime avoir de fortes chances d'obtenir gain de cause.

Note 6.5 Litiges

Dans le cadre normal de ses activités, Pernod Ricard est impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires individuelles et collectives, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Une provision au titre de ces procédures n'est constituée en « autres provisions pour risques et charges » (cf. Note 4.7 – *Provisions*) que lorsqu'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement, et que son montant peut être évalué de manière fiable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque.

Le montant des provisions enregistrées par Pernod Ricard au 30 juin 2022 au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 441 millions d'euros, contre 366 millions d'euros au 30 juin 2021 (cf. Note 4.7 – *Provisions*), hors positions fiscales incertaines comptabilisées en passif d'impôt exigible. Pernod Ricard n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois une incidence significative sur la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autres que ceux décrits ci-dessous.

Litiges relatifs aux marques

Havana Club

La marque « Havana Club » est détenue dans la plupart des pays par une joint-venture dénommée Havana Club Holding SA (HCH), dont Pernod Ricard est actionnaire, et est enregistrée dans plus de 160 pays où le rhum Havana Club est commercialisé. Aux États-Unis, la marque est détenue par une société cubaine (Cubaexport). Les droits de propriété portant sur cette marque sont actuellement contestés aux États-Unis, par une société concurrente de Pernod Ricard.

Une loi américaine relative aux conditions de protection des marques précédemment utilisées par des entreprises nationalisées a été adoptée en 1998, puis condamnée par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2002. Mais à ce jour les États-Unis n'ont pas modifié leur législation afin de se conformer à la décision de l'OMC :

1. L'OFAC (Bureau de contrôle des actifs étrangers aux États-Unis) a estimé que cette même loi avait pour effet d'empêcher tout renouvellement de la marque « Havana Club », détenue aux États-Unis par la société Cubaexport depuis 1976, sans obtenir de licence spécifique de l'OFAC. En août 2006, conformément au refus de l'OFAC d'attribuer une licence spécifique, l'Office américain des brevets et des marques (USPTO) a refusé le renouvellement de ladite marque « Havana Club ». Cubaexport a adressé une requête au Directeur de l'USPTO visant à infirmer cette décision de non-renouvellement et a intenté une procédure distincte à l'encontre de l'OFAC contestant tant la décision de l'OFAC que les textes législatifs et réglementaires appliqués par ce dernier. En mars 2009, le Tribunal du District de Columbia déboutait Cubaexport de ses demandes. En mars 2011, la Cour d'Appel a privé, à deux voix contre une, la possibilité pour Cubaexport de renouveler sa marque. Un recours a été présenté le 27 janvier 2012 devant la Cour Suprême avec le soutien de la France, du National Trade Council et de la Washington Legal Foundation, lequel a été déclaré irrecevable le 14 mai 2012. En novembre 2015, Cubaexport a de nouveau demandé à l'OFAC une licence spécifique pour le renouvellement de la marque aux États-Unis. Le 11 janvier 2016, l'OFAC a accordé à Cubaexport la licence demandée et le 13 janvier 2016, la requête devant le Directeur de l'USPTO a été déclarée recevable et la marque a été renouvelée pour la période de dix années finissant le 27 janvier 2016. Une nouvelle demande de renouvellement pour une période de dix années à compter du 27 janvier 2016 a été accordée.

2. Une société concurrente du Groupe a saisi l'USPTO, sollicitant l'annulation du dépôt de la marque « Havana Club » aux États-Unis. En janvier 2004, l'USPTO a rejeté cette action, refusant ainsi l'annulation du dépôt de la marque. Cette décision ayant fait l'objet d'un appel, une procédure judiciaire est actuellement en cours devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia. Cette procédure a été suspendue dans l'attente de la décision de l'USPTO concernant la requête susvisée de Cubaexport. À la suite de l'acceptation de la requête auprès du Directeur de l'USPTO, cette procédure judiciaire a repris son cours et la partie demanderesse a amendé sa plainte. En réaction, Cubaexport et HCH ont déposé deux requêtes en 2016 : une requête visant à obtenir le rejet de l'ensemble des demandes formulées à leur encontre ainsi qu'une requête visant à obtenir une procédure accélérée sur certains aspects. Les deux requêtes ont fait l'objet d'un exposé complet et sont en attente d'une décision de la Cour. En février 2021, HCH et Cubaexport ont déposé une requête d'autorisation supplémentaire auprès du Tribunal Fédéral du District de Columbia. À ce jour, après le dépôt de notre requête d'autorisation supplémentaire, l'affaire n'est plus répertoriée comme suspendue au rôle du Tribunal Fédéral du District de Columbia. Nous attendons maintenant l'ordonnance de la Cour sur les deux requêtes.

Ces risques constituent un frein potentiel au développement de l'activité du Groupe mais aucune obligation résultant de ces événements n'est à prévoir. La résolution de ces litiges constituerait une opportunité pour le développement de l'activité du Groupe.

Litiges fiscaux

Les sociétés du Groupe font régulièrement l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale ou région et par la Direction Fiscale du Groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Des provisions sont constituées le cas échéant. Pernod Ricard n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige fiscal en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

Inde

Pernod Ricard India (P) Ltd est engagée dans un litige avec les douanes indiennes portant sur la valeur déclarée du concentré de boisson alcoolique (CAB) importé en Inde. Les douanes contestent les valeurs déclarées en faisant valoir que certains concurrents utilisent des valeurs différentes pour l'importation de produits similaires. Ce litige a été soumis à la Cour Suprême qui a rendu en juillet 2010 une décision fixant les principes à retenir pour déterminer les valeurs servant de base aux droits à payer. Pernod Ricard India (P) Ltd s'est d'ores et déjà acquittée des montants correspondants sur la période antérieure à 2001. S'agissant de la période entre 2001 et décembre 2010, Pernod Ricard India (P) Ltd a versé la quasi-totalité du reliquat des droits, tels que déterminés par les douanes de Delhi suite à la première notification de redressement reçue en 2011. Une seconde notification reçue en 2013, confirmée le 14 août 2017, a été suspendue par la Cour Suprême. En ce qui concerne les importations de concentré de boisson alcoolique (CAB) depuis 2011, les autorités indiennes ont émis des avis et rapports contestant les valeurs des transactions. Le Groupe continue de travailler activement avec les autorités et les tribunaux pour résoudre les problèmes en suspens.

Pernod Ricard India (P) a également des débats avec les autorités douanières indiennes sur la valeur de transaction des produits internationaux importés en Inde. Cela fait l'objet de discussions avec les autorités et juridictions compétentes.

Par ailleurs, Pernod Ricard India (P) a reçu plusieurs notifications de redressement relatives aux années 2006/07 à 2017/18 concernant la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité (cf. Note 6.4 – *Passifs éventuels*). Pernod Ricard India (P) a obtenu deux décisions judiciaires en sa faveur en 2020 au titre des exercices 2006/07 à 2013/14 renforçant sa position sur la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité.

À noter, les litiges mentionnés ci-avant ne font l'objet de provisions qui sont le cas échéant comptabilisées en autres provisions pour risques et charges (cf. Note 4.7 – *Provisions*) ou en passif d'impôt exigible (cf. Note 3.3 – *Impôt sur les bénéfices*) que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

Litiges commerciaux

Colombie

Le 14 novembre 2017, deux plaintes distinctes auprès de l'Autorité de la concurrence colombienne (Superintendencia De Industria Y Comercio) ont été déposées conjointement par le département de Cundinamarca (Colombie) et la société Empresa de Licores de Cundinamarca (société de distillation détenue à 100 % par le département) contre Pernod Ricard SA, Pernod Ricard Colombia SA et l'un de ses concurrents. Fin décembre 2020, Pernod Ricard Colombia a reçu la notification d'une plainte similaire, initialement déposée en septembre 2019 par les départements de Valle et d'Antioquia (ainsi que ses entreprises de distillation détenues à 100 %). Les sociétés mises en cause auraient violé le Colombian Unfair Competition Act, notamment ses articles 7 et 18, en ayant illégalement importé des spiritueux en Colombie. L'importation présumée aurait permis aux sociétés d'obtenir un avantage compétitif déloyal sur les producteurs locaux. Les plaignants demandent des dommages et intérêts correspondant à la perte de profits et impôts sur la période 2013/17 (2019 dans le cas de Valle et Antioquia).

Pernod Ricard conteste vivement ces plaintes et se défendra activement contre ces allégations. Il est à noter que ces plaintes reprennent les éléments du procès qui avait été fait en 2004 devant les tribunaux New Yorkais par Cundinamarca, la république de Colombie et d'autres départements de Colombie ; procès auquel les plaignants avaient renoncé en 2012.

Note 6.6 Parties liées

Les transactions avec les entreprises associées et les co-entreprises ne sont pas significatives sur l'exercice clos le 30 juin 2022.

Les rémunérations allouées aux Mandataires Sociaux et aux membres du Comité Exécutif (COMEX) au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Conseil d'Administration [1]	1	1
Comité Exécutif Groupe		
• Avantages court terme	10	16
• Avantages postérieurs à l'emploi	2	4
• Paiements fondés sur des actions [2]	5	7
Total des charges comptabilisées au titre de l'exercice	**19**	**28**

(1) Rémunérations des Administrateurs.
(2) Le coût des paiements fondés sur des actions correspond à la charge constatée en compte en résultat sur la période au titre des stock-options et des actions de performance accordées aux membres du Comité Exécutif Groupe.

Par ailleurs, le Dirigeant Mandataire Social est éligible aux indemnités de rupture de mandat suivantes (faisant l'objet d'une convention réglementée, approuvée par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016) :

- clause de non-concurrence d'une durée d'un an, assortie d'une indemnité correspondant à 12 mois de rémunération ;
- clause de départ contraint soumise à conditions de performance, assortie d'une indemnité maximale correspondant à 12 mois de rémunération.

Ces engagements n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Note 6.7 Événements post-clôture

Il n'existe pas d'événements post-clôture de nature à avoir une incidence significative sur les comptes du Groupe.

Note 6.8 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois [1]

	KPMG			Deloitte & Associés			Autres			Total		
	Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)		
En millions d'euros	2020/21	2021/22	%	2020/21	2021/22	%	2020/21	2021/22	%	2020/21	2021/22	%
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés [3]												
Émetteur [2]	0,7	0,7	19 %	0,7	0,7	15 %	0,0	0,0	0 %	1,3	1,4	16 %
Filiales intégrées globalement	2,5	2,6	73 %	3,4	3,6	75 %	0,1	0,2	80 %	6,0	6,4	74 %
Sous-total	**3,1**	**3,3**	**92 %**	**4,1**	**4,3**	**90 %**	**0,1**	**0,2**	**80 %**	**7,4**	**7,8**	**91 %**
Services autres que la certification des comptes [4]												
Émetteur [2]	0,1	0,1	2 %	0,2	0,3	6 %	0,0	0,0	0 %	0,3	0,4	4 %
Filiales intégrées globalement	0,4	0,2	6 %	0,2	0,2	4 %	0,0	0,1	20 %	0,6	0,5	5 %
Dont juridique, fiscal, social	*0,4*	*0,1*	*2 %*	*0,2*	*0,1*	*2 %*	*0,0*	*0,0*	*5 %*	*0,5*	*0,2*	*2 %*
Sous-total	**0,5**	**0,3**	**8 %**	**0,4**	**0,5**	**10 %**	**0,0**	**0,1**	**20 %**	**0,9**	**0,8**	**9 %**
Total	**3,6**	**3,6**	**100 %**	**4,5**	**4,8**	**100 %**	**0,2**	**0,3**	**100 %**	**8,3**	**8,7**	**100 %**

(1) Concernant la période à considérer, il s'agit des prestations effectuées au titre d'un exercice comptable et prises en charge au compte de résultat de ce dernier.
(2) L'émetteur s'entend comme étant la Société Mère.
(3) Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau du Commissaire aux Comptes, auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.
(4) Cette rubrique reprend les diligences et prestations rendues à l'émetteur ou à ses filiales par les Commissaires aux Comptes ou les membres de leurs réseaux. Elles peuvent être requises par les dispositions légales ou fournies à la demande du groupe ou de ses filiales, et s'inscrivent dans le respect des dispositions d'indépendance.

Note 7 Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés annuels incluent les états financiers de la Société Mère, Pernod Ricard SA, ainsi que ceux des entités contrôlées par la mère (« les filiales »). Le contrôle s'entend comme le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, indépendamment de son pourcentage de participation. Les participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont identifiées séparément des capitaux propres de la Société Mère. Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent le montant de ces intérêts minoritaires à la date du regroupement d'entreprises d'origine et la part des minoritaires dans les variations des capitaux propres depuis la date du regroupement.

Les transactions réciproques ainsi que les résultats internes relatifs à des sociétés consolidées sont éliminés.

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Note 7.1 Périmètre de consolidation

Les principales variations de périmètre au 30 juin 2022 sont présentées dans la Note 1.2 – *Faits marquants de l'exercice*.

Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2021	% d'intérêt 30.06.2022	Méthode de consolidation***
Pernod Ricard SA	France	Société Mère	Société Mère	
Laurenskirk (Pty) Ltd	Afrique du Sud	80	80	IG
Pernod Ricard South Africa PTY Ltd	Afrique du Sud	100	100	IG
Black Forest Distillers GmbH	Allemagne	100	100	IG
Pernod Ricard Deutschland GmbH	Allemagne	100	100	IG
Pernod Ricard Andorra, SLU	Andorre	100	100	IG
Pernod Ricard Angola, LDA	Angola	100	100	IG
Pernod Ricard Argentina SRL	Argentine	100	100	IG
Yerevan Brandy Company	Arménie	100	100	IG
Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd	Australie	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd	Australie	100	100	IG
Pernod Ricard Austria GmbH	Autriche	100	100	IG
Pernod Ricard Belgium SA	Belgique	100	100	IG
Pernod Ricard Brasil Indústria e Comércio ltda.	Brésil	100	100	IG
Pernod Ricard Bulgaria EOOD	Bulgarie	100	100	IG
Corby Spirit and Wine Limited*	Canada	45,76	45,76	IG
Hiram Walker & Sons Limited	Canada	100	100	IG
Pernod Ricard Canada Ltée	Canada	100	100	IG
Pernod Ricard Chile SpA	Chili	100	100	IG
Pernod Ricard (China) Trading Co., Ltd	Chine	100	100	IG
Pernod Ricard Colombia SA	Colombie	100	100	IG
Pernod Ricard Korea Imperial Company Ltd.	Corée du Sud	100	100	IG
Pernod Ricard Korea Ltd	Corée du Sud	100	100	IG
Havana Club International SA	Cuba	50	50	IG
Pernod Ricard Denmark A/S	Danemark	100	100	IG
Bodeboca SL	Espagne	100	100	IG
Drinksandco Marketplace, SLU	Espagne	100	100	IG
Pernod Ricard España	Espagne	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers Espana, SAU	Espagne	100	100	IG
Vermuteria de Galicia	Espagne	80	80	IG
Pernod Ricard Estonia OÜ	Estonie	100	100	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2021	% d'intérêt 30.06.2022	Méthode de consolidation***
Austin, Nichols & Co., Inc	États-Unis	100	100	IG
Avion Spirits, LLC	États-Unis	100	100	IG
Castle Brands, Inc.	États-Unis	100	100	IG
Del Maguey Inc.	États-Unis	62,36	62,36	IG
Firestone & Robertson Distilling Company LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Americas IP Management LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Americas Travel Retail LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Kenwood Holding LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Marketing USA LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA Finance Inc.	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA, LLC	États-Unis	100	100	IG
PRUSA Acquisitions LLC	États-Unis	100	100	IG
Rabbit Hole Spirits, LLC	États-Unis	80	80	IG
Smooth Ambler Spirits Co.	États-Unis	80	80	IG
Pernod Ricard Finland OY	Finlande	100	100	IG
Augier Robin Briand & Cie	France	100	100	IG
Champagne Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Château Sainte Marguerite	France	0	60	IG
Domaines Jean Martell	France	100	100	IG
Financière Moulins de Champagne	France	100	100	IG
GH Mumm & Cie SVCS	France	100	100	IG
Le Maine au Bois	France	100	100	IG
Lina 16	France	100	100	IG
Lina 3	France	100	100	IG
Lina 5	France	100	100	IG
Martell & Co SA	France	100	100	IG
Martell Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Vignobles Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Pernod Ricard Finance SA	France	100	100	IG
Pernod Ricard Middle East and North Africa	France	100	100	IG
Pernod Ricard North America SAS	France	100	100	IG
Pernod Ricard France SAS****	France	100	100	IG
Société Lillet Frères	France	100	100	IG
Spirits Partners SAS	France	100	100	IG
Théodore Legras	France	100	100	IG
Pernod Ricard Ghana Limited	Ghana	100	100	IG
Pernod Ricard Hellas ABEE	Grèce	100	100	IG
Allied Spirits & Wine (China) Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Pernod Ricard Hong Kong Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Peri Mauritius	Île Maurice	100	100	IG
Pernod Ricard India Private Limited	Inde	100	100	IG
Comrie Limited	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers Group Unlimited Company	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2021	% d'intérêt 30.06.2022	Méthode de consolidation***
Samuelson International DAC	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers International LTD	Irlande	100	100	IG
Pernod Ricard Italia SPA	Italie	100	100	IG
The Kyoto Distillery KK	Japon	51	100	IG
Pernod Ricard Japan KK	Japon	100	100	IG
Pernod Ricard Kazakhstan	Kazakhstan	100	100	IG
Pernod Ricard Kenya Limited	Kenya	100	100	IG
Pernod Ricard Lietuva UAB	Lituanie	100	100	IG
La Hechicera Company Sarl	Luxembourg	51	51	IG
Pernod Ricard Malaysia SDN BHD	Malaisie	100	100	IG
Pernod Ricard Maroc	Maroc	100	100	IG
Pernod Ricard Mexico SA de CV	Mexique	100	100	IG
Seagram Myanmar Company Ltd*	Myanmar	34	34	IG
Pernod Ricard Norway AS	Norvège	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	100	IG
Allied International Holdings BV	Pays-Bas	100	100	IG
Pernod Ricard Nederland BV	Pays-Bas	100	100	IG
PR Goal Nederland BV	Pays-Bas	100	100	IG
Pernod Ricard Peru SA	Pérou	100	100	IG
Pernod Ricard Philippines, Inc.	Philippines	70	70	IG
Agros Holding SA	Pologne	100	100	IG
Wyborowa SA	Pologne	100	100	IG
Pernod Ricard Portugal – Distribuição, SA	Portugal	100	100	IG
Pernod Ricard Dominicana, SA	République dominicaine	100	100	IG
Jan Becher – Karlovarska Becherovka, a.s.	République tchèque	100	100	IG
Pernod Ricard Romania SRL	Roumanie	100	100	IG
Allied Domecq (Holdings) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
AD Overseas (Europe) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Spirits & Wine Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Spirits & Wine Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
AD Westport Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers Ltd**	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers International Ltd**	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers Pernod Ricard	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Holdings (IP) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Investments Limited**	Royaume-Uni	100	100	IG
Coates & Co (Plymouth) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Dillon Bass Ltd	Royaume-Uni	74	74	IG
Edward Dillon (Bonders) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Goal Acquisitions (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Goal Acquisitions Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Italicus Ltd	Royaume-Uni	50,1	50,1	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2021	% d'intérêt 30.06.2022	Méthode de consolidation***
Pernod Ricard UK Group Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Pernod Ricard UK Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
PR Goal 3 Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
The Whisky Exchange	Royaume-Uni	0	100	IG
World Brands Duty Free Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Pernod Ricard Rouss CJSC	Russie	100	100	IG
Pernod Ricard Singapore PTE Ltd	Singapour	100	100	IG
Pernod Ricard Slovakia s.r.o	Slovaquie	100	100	IG
Distilled Innovation AB	Suède	100	100	IG
Pernod Ricard Sweden AB	Suède	100	100	IG
The Absolut Company AB	Suède	100	100	IG
Pernod Ricard Swiss SA	Suisse	100	100	IG
Pernod Ricard Taiwan Ltd	Taïwan	100	100	IG
Pernod Ricard Thailand Ltd	Thaïlande	100	100	IG
Pernod Ricard Istanbul Ic ve Dis Ticaret Limited Sirketi	Turquie	100	100	IG
Pernod Ricard Ukraine	Ukraine	100	100	IG
Pernod Ricard Uruguay SA	Uruguay	100	100	IG
Pernod Ricard Vietnam Company Limited	Vietnam	100	100	IG

* *Les sociétés Corby Spirit and Wine Limited et Seagram Myanmar Company Ltd sont consolidées par intégration globale du fait du taux de contrôle majoritaire du Groupe dans celles-ci.*

** *Sociétés Anonymes qui sont membres, ou qui ont des filiales membres, de partenariat au Royaume-Uni (UK partnership).*
En accord avec le règlement n° 7 de la Réglementation des comptes des partenariats 2008 (The Partnership Accounts Regulations 2008), les comptes annuels des sociétés mentionnées précédemment n'ont pas été préparés car lesdites sociétés au Royaume-Uni sont intégrées dans les comptes consolidés du groupe Pernod Ricard.

*** *« IG » pour consolidée en intégration globale.*

**** *Depuis la fusion des sociétés Pernod SAS et Ricard SAS au 1er juillet 2020.*

6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 30 juin 2022

À l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Pernod Ricard SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Pernod Ricard SA relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er juillet 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors de notre audit
Évaluation des marques *(Notes 1.1.4, 1.2.4, 3.1 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés)* Au 30 juin 2022, les marques ayant une durée de vie indéfinie sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 11 301 millions d'euros, soit 31 % du total actif. Les Unités Génératrices de Trésoreries (« UGT ») sont définies comme étant composées de la marque et de l'ensemble des actifs nécessaires à la génération des flux de trésorerie liés à la marque. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de ces UGT, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel obligatoire compte tenu d'une durée de vie indéfinie des marques et/ou du test ponctuel requis en cas d'indice de perte de valeur, s'avère inférieure à leur valeur nette comptable. La détermination des valeurs recouvrables repose le plus souvent sur des calculs de flux de trésorerie futurs actualisés implique des jugements importants de la direction notamment sur des éléments tels que les taux de croissance des prix et des volumes, l'échéancier des charges d'exploitation, ainsi que les taux d'actualisation et de croissance à long terme. Tel qu'indiqué dans la Note 1.2.4, compte-tenu du fort degré d'incertitude généré par le conflit Russo-Ukrainien, les flux de trésorerie futurs de la région ont été exclus du calcul de la valeur recouvrable des UGT. Sur la base des tests de dépréciation annuels, une charge de dépréciation avant impôts de 10 millions d'euros a été comptabilisée au cours de l'exercice clos le 30 juin 2022, tel qu'indiqué dans les notes 3.1 et 4.1 des comptes consolidés.	Nos travaux ont notamment consisté à : • apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs comptables et recouvrables de ces UGT, notamment l'exclusion du calcul de la valeur recouvrables des UGTs des flux de trésorerie générés par la région Russo-Ukrainienne du calcul de la valeur recouvrable des UGT ; • tester le fonctionnement des contrôles du groupe sur le processus de détermination de la valeur comptable et recouvrable des UGT ; • conforter, pour les UGT présentant une valeur recouvrable proche de leur valeur comptable (« UGT de marques sensibles »), les résultats du modèle d'évaluation retenu par la direction en les comparant à ceux issus de modèles développés par nos soins ; • corroborer le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (comme le taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme), plus particulièrement pour les « UGT de marques sensibles », notamment au regard des analyses de marché disponibles et des environnements économiques dans lesquels opère le groupe ; • prendre connaissance des perspectives commerciales des marques au moyen d'entretiens avec la direction et comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour évaluer la fiabilité du processus de détermination des projections ; • tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la société ; • apprécier les analyses de sensibilité des valeurs recouvrables à une variation des principales hypothèses réalisées par la direction.

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors de notre audit
Par ailleurs, des analyses de sensibilité des valeurs recouvrables des UGT par rapport aux hypothèses retenues ont été réalisées par la direction et sont présentées en Note 4.1. Si ces modifications d'hypothèses survenaient, elles pourraient donner lieu à d'éventuelles dépréciations complémentaires. Compte tenu du poids des marques au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des marques comme un point clé de notre audit portant un risque d'anomalies significatives dans les comptes.	Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.1.4, 1.2.4, 3.1 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.
Risques fiscaux *(Notes 1.1.4, 4.7, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés)* Le groupe est présent dans un grand nombre de juridictions fiscales différentes. Ses positions donnent régulièrement lieu à des questions de la part des autorités fiscales des pays dans lesquels les sociétés du groupe opèrent, sur des sujets liés à leurs activités courantes. Les contrôles fiscaux peuvent ainsi donner lieu à des redressements fiscaux et à des litiges avec ces autorités fiscales. L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale ou région et par la direction fiscale du groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Une partie du montant des provisions pour risques au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels le groupe est impliqué concerne les risques et litiges fiscaux. Plus particulièrement, la filiale indienne est impliquée dans des litiges avec les douanes et l'administration fiscale, concernant entre autres la valeur de transaction déclarée des produits importés en Inde et la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité. Comme indiqué dans la Note 6.5 – Litiges, ces redressements font l'objet, le cas échéant, de la comptabilisation de provisions pour risques et charges ou de passifs d'impôt exigible lorsqu'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un évènement passé nécessitera une sortie de ressources, dont le montant peut être évalué de manière fiable. Compte tenu de l'exposition du groupe aux problématiques fiscales, en partie spécifiques à son secteur d'activité, et du degré de jugement élevé de la direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous avons considéré les risques fiscaux comme un point clé de notre audit et la sous-évaluation des provisions correspondantes comme une source possible d'anomalie significative dans les comptes.	Nous avons, à partir de discussions avec la direction, pris connaissance des procédures mises en place par le groupe pour identifier les risques fiscaux et, le cas échéant, comptabiliser une provision pour risques ou un passif d'impôt exigible. En outre, nous avons apprécié les jugements formulés par la Direction dans son évaluation de la probabilité des impôts à payer et du montant des expositions potentielles et, par conséquent, du caractère raisonnable des estimations retenues en matière de provisions pour risques fiscaux ou de passifs d'impôt exigible. Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'incidence des évolutions des réglementations fiscales locales et des contrôles en cours de la part des autorités fiscales locales. En vue d'apprécier si les passifs relatifs aux impôts ont été comptabilisés de façon appropriée, nous avons avec l'aide, en tant que de besoin, de nos spécialistes en fiscalité : • mené des entretiens auprès de la direction fiscale du groupe et des directions régionales et locales afin d'apprécier l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et de suivre les développements des litiges en cours ; • consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du groupe avec les autorités fiscales locales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs avocats lorsque cela était nécessaire ; • analysé les réponses des avocats à nos demandes d'information ; • procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction ; • apprécié si les derniers développements ont été pris en compte dans l'estimation des provisions constatées au bilan ; Nous avons aussi apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.1.4, 4.7, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Pernod Ricard SA par l'Assemblée Générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG SA.

Au 30 juin 2022, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 19e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG SA dans la 6e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'un audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 20 septembre 2022

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Éric Ropert
Associé

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

partie

7.

Comptes **sociaux** de Pernod Ricard SA

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA 260

Pour les exercices clos aux 30 juin 2021 et 30 juin 2022 260

7.2 Bilan de Pernod Ricard SA 261

Pour les exercices clos aux 30 juin 2021 et 30 juin 2022 261

7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA 263

Pour les exercices clos aux 30 juin 2021 et 30 juin 2022 263

Notice sur la présentation du tableau de financement 263

7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA 264

7.4.1 Relations Société Mère-filiales 264

7.4.2 Résultat et bilan au 30 juin 2022 264

7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA 265

7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers 277

Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI 277

Délais de paiement fournisseurs 277

Délais de paiement créances clients 278

7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices 279

7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices 279

7.9 Inventaire des valeurs mobilières 280

7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 281

7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementés 284

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2021 et 30 juin 2022

En milliers d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Chiffre d'affaires	288 181	360 569
Redevances	18 793	18 152
Autres produits	155	465
Reprises sur provisions et transferts de charges	11 401	18 017
Produits d'exploitation	**318 530**	**397 203**
Achats non stockés et services extérieurs	(246 695)	(330 160)
Impôts, taxes et versements assimilés	(7 925)	(7 788)
Charges de personnel	(117 682)	(125 578)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(29 476)	(40 643)
Autres charges	(4 626)	(7 838)
Charges d'exploitation	**(406 404)**	**(512 007)**
Résultat d'exploitation avant opérations financières	**(87 874)**	**(114 804)**
Produits de participations	887 716	1 926 810
Intérêts et produits assimilés	71 878	172 511
Reprises sur provisions et transferts de charges	241 982	205 526
Différences positives de change	254 816	11 046
Produits financiers	**1 456 392**	**2 315 893**
Dotations aux provisions	(232 989)	(215 106)
Intérêts et charges assimilés	(219 485)	(287 327)
Différences négatives de change	(277 951)	(5 342)
Charges financières	**(730 425)**	**(507 775)**
Résultat financier	**725 967**	**1 808 118**
Résultat courant	**638 093**	**1 693 314**
Résultat exceptionnel	**(111 456)**	**(3 358)**
Résultat avant impôts	**526 637**	**1 689 956**
Impôt sur les bénéfices	130 649	144 598
Résultat de l'exercice	**657 286**	**1 834 554**

7.2 Bilan de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2021 et 30 juin 2022

Actif

En milliers d'euros	Valeur nette 30.06.2021	Valeur brute 30.06.2022	Amortissements et provisions	Valeur nette 30.06.2022	Notes
Concessions, brevets et licences	28 351	34 208	(5 482)	28 726	
Autres immobilisations incorporelles	26 706	91 014	(48 668)	42 346	
Avances et acomptes	20 417	26 411	-	26 411	
Immobilisations incorporelles	**75 474**	**151 633**	**(54 150)**	**97 483**	**2**
Terrains	485	485	-	485	
Constructions	31 231	35 193	(5 303)	29 890	
Installations techniques	625	883	(405)	478	
Autres immobilisations corporelles	21 786	32 818	(13 355)	19 463	
Avances et acomptes	867	342	-	342	
Immobilisations corporelles	**54 994**	**69 721**	**(19 063)**	**50 658**	
Participations	12 953 319	13 198 196	(171 790)	13 026 406	3
Créances rattachées à des participations	53 536	59 370	-	59 370	3 et 4
Autres immobilisations financières	9 248	9 253	-	9 253	3 et 4
Immobilisations financières	**13 016 103**	**13 266 819**	**(171 790)**	**13 095 029**	**3**
Total actif immobilisé	**13 146 571**	**13 488 173**	**(245 003)**	**13 243 170**	
Avances et acomptes versés sur commandes	**565**	**873**	**-**	**873**	**4**
Créances clients et comptes rattachés	332 332	457 204	(8 891)	448 313	
Autres créances	1 033 224	1 205 107	(3 392)	1 201 715	
Créances	**1 365 556**	**1 662 311**	**(12 283)**	**1 650 028**	**4**
Valeurs mobilières de placement	**126 686**	**139 597**	**-**	**139 597**	**5**
Disponibilités	**93 029**	**312 516**	**-**	**312 516**	
Charges constatées d'avance	**6 218**	**3 644**	**-**	**3 644**	**6**
Total actif circulant	**1 592 054**	**2 118 941**	**(12 283)**	**2 106 658**	
Primes de remboursement des obligations	**24 420**	**37 239**	**-**	**37 239**	**6**
Écart de conversion – Actif	**182 637**	**359 885**	**-**	**359 885**	**6**
Total de l'actif	**14 945 682**	**16 004 238**	**(257 286)**	**15 746 952**	

Passif

En milliers d'euros	30.06.2021	30.06.2022	Notes
Capital	**405 909**	**399 818**	**7**
Primes d'émission, de fusion et d'apport	**3 039 030**	**3 039 030**	
Réserves légales	41 140	41 140	
Réserves réglementées	179 559	179 559	
Réserves	**220 699**	**220 699**	
Report à nouveau	**1 928 778**	**1 034 290**	
Résultat de l'exercice	**657 286**	**1 834 554**	
Acompte sur dividendes en attente d'affectation	**(346 984)**	**(400 870)**	
Total des capitaux propres	**5 904 718**	**6 127 522**	**8**
Provisions pour risques et charges	**415 339**	**379 678**	**9**
Emprunts obligataires	7 205 692	8 229 000	4 et 13
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	4 et 14
Emprunts et dettes financières diverses	80	931	4
Dettes financières	**7 205 772**	**8 229 931**	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	148 218	192 328	
Dettes fiscales et sociales	62 721	58 942	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	
Autres dettes	1 065 925	449 023	
Dettes d'exploitation	**1 276 864**	**700 293**	**4**
Produits constatés d'avance	**18 989**	**16 293**	**4 et 11**
Total des dettes	**8 501 625**	**8 946 517**	
Écart de conversion – Passif	**124 000**	**293 234**	**11**
Total du passif	**14 945 682**	**15 746 952**	

7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2021 et 30 juin 2022

En milliers d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Opérations d'exploitation		
Résultat net	657 286	1 834 554
Dotations nettes aux provisions et amortissements sur immobilisations	50 064	21 057
Variation des provisions	(23 088)	(32 507)
Moins-value/plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	6 495	(10 870)
Capacité d'autofinancement	**690 757**	**1 812 234**
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	392 715	(245 897)
Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation	**1 083 472**	**1 566 337**
Opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(33 297)	(38 954)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	21 368	(67 830)
Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement	**(11 929)**	**(106 784)**
Opérations de financement		
Émission obligataire à moyen et long terme	(1 455 510)	1 022 867
Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	4 325	(12 819)
Autres variations en capital	-	(745 727)
Dividendes versés	(733 370)	(866 023)
Variation de l'endettement issu des opérations de financement	**(2 184 555)**	**(601 702)**
Variation de l'endettement net à court terme	**(1 113 012)**	**857 851**
Endettement net à l'ouverture de l'exercice à court terme	**602 104**	**(510 908)**
Endettement net à la clôture de l'exercice à court terme	**(510 908)**	**346 944**

Notice sur la présentation du tableau de financement

La variation de l'endettement net se compose de la variation des emprunts, des dettes financières et de la trésorerie.
L'endettement net se décompose comme suit :

En milliers d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Emprunts et dettes financières	(80)	(931)
Emprunts obligataires	(62 390)	(62 831)
Compte-courant intra-groupe	(668 152)	(41 407)
Valeurs mobilières de placement	126 686	139 597
Disponibilités	93 029	312 516
Endettement net à la clôture de l'exercice à court terme	**(510 908)**	**346 944**
Emprunts obligataires	(7 143 302)	(8 166 169)
Emprunts et dettes financières	24 420	37 239
Endettement net à la clôture de l'exercice à moyen et long terme	**(7 118 882)**	**(8 128 930)**
Endettement net total à la clôture de l'exercice	**(7 629 790)**	**(7 781 986)**

7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA

7.4.1 Relations Société Mère-filiales

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

7.4.2 Résultat et bilan au 30 juin 2022

Analyse du compte de résultat de l'exercice 2021/22

Les produits d'exploitation représentent un montant de 397 millions d'euros au 30 juin 2022 soit une augmentation par rapport au 30 juin 2021 de 79 millions d'euros, qui provient en partie d'une augmentation du chiffre d'affaires pour 72 millions d'euros (cf Note 17).

Le montant des charges d'exploitation au 30 juin 2022 est de (512) millions d'euros contre (406) millions d'euros sur l'exercice précédent soit une augmentation des charges de (106) millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à (115) millions d'euros au 30 juin 2022, en diminution de 27 millions d'euros en comparaison du résultat d'exploitation au 30 juin 2021.

Le montant du résultat financier est de 1 808 millions d'euros au 30 juin 2022 contre 726 millions d'euros au 30 juin 2021 soit une augmentation de 1 082 millions d'euros (cf Note 18).

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2022 représente une charge de (3) millions d'euros.

Enfin, le poste impôt sur les bénéfices est constitué d'un produit d'impôt de 145 millions d'euros lié aux effets de l'intégration fiscale sur la période 2021/22.

Par conséquent, le résultat net de l'exercice 2021/22 est bénéficiaire de 1 835 millions d'euros.

La crise sanitaire du Covid-19 ainsi que le conflit russo-ukrainien n'ont pas eu d'impact significatif sur le résultat de l'entité Pernod Ricard SA.

Analyse du bilan de l'exercice 2021/22

À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 13 243 millions d'euros au 30 juin 2022 contre 13 147 millions d'euros pour l'exercice précédent, soit une diminution de 97 millions d'euros. Les principales variations observées sont les suivantes :

- l'augmentation des immobilisations incorporelles pour 22 millions d'euros ;
- l'augmentation des immobilisations financières pour 73 millions d'euros (cf Note 3).

Les actifs circulants s'élèvent à 2 107 millions d'euros au cours de l'exercice soit une augmentation de 515 millions d'euros en comparaison au 30 juin 2021.

Les comptes de régularisation d'actif d'un montant de 397 millions d'euros sont constitués des postes écart de conversion actif et des primes de remboursement des obligations.

Au passif

Les capitaux propres s'élèvent à 6 128 millions d'euros au 30 juin 2022, contre 5 905 millions d'euros au 30 juin 2021. Les principaux mouvements de la période sont :

- le résultat bénéficiaire de 1 835 millions d'euros ;
- le versement du solde du dividende de l'exercice 2020/21 pour 347 millions d'euros ;
- le versement d'un acompte sur dividende de 1,56 euro par action au titre de l'exercice 2021/22, soit un montant de 401 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 8 juillet 2022 ;
- la poursuite du programme de rachat d'actions avec l'annulation des actions rachetées pour un montant total de 752 millions d'euros ;
- l'impact de l'application de la directive IFRIC relative à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », portant sur l'allocation des avantages du personnel, a eu pour effet de réduire le montant de l'engagement de retraite provisionné de 6,5 millions d'euros (cf Note 1.8 *Engagements de retraite et assimilés*).

Le montant des provisions pour risques et charges est de 380 millions d'euros, en diminution de 36 millions d'euros.

Au cours de la période, les dettes financières augmentent de 1 024 millions d'euros. Cela est principalement dû :

- à la contractualisation de deux nouveaux emprunts obligataires de 500 millions d'euros et 750 millions d'euros et au remboursement d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros ;
- à la variation du poste intérêts courus de 0,4 million d'euros ;
- à l'effet de change sur les dettes en dollars de 272 millions d'euros.

Les dettes d'exploitation s'élèvent à 717 millions d'euros soit une diminution de 579 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- l'augmentation des comptes fournisseurs de 44 millions d'euros ;
- la variation des dettes diverses dont 671 millions d'euros du compte courant intragroupe et 54 millions d'euros du compte dividendes à payer.

Le compte de régularisation passif d'un montant de 293 millions d'euros au 30 juin 2022 est constitué du poste écart de conversion passif en augmentation de 169 millions d'euros par rapport au 30 juin 2021.

7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA

Note 1	**Règles et méthodes comptables**	**266**
Note 2	**Immobilisations incorporelles et corporelles**	**267**
Note 3	**Immobilisations financières**	**268**
Note 4	**États des échéances des créances et des dettes**	**268**
Note 5	**Valeurs mobilières de placement**	**269**
Note 6	**Comptes de régularisation actif**	**269**
Note 7	**Composition du capital social**	**269**
Note 8	**Capitaux propres**	**270**
Note 9	**Provisions**	**270**
Note 10	**Comptes de régularisation passif**	**271**
Note 11	**Produits à recevoir et charges à payer**	**271**
Note 12	**Emprunts obligataires**	**272**
Note 13	**Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit**	**272**
Note 14	**Ventilation de l'impôt sur les bénéfices**	**272**
Note 15	**Accroissements et allégements de la dette d'impôt**	**273**
Note 16	**Rémunérations**	**273**
Note 17	**Produits d'exploitation**	**273**
Note 18	**Charges et produits financiers**	**273**
Note 19	**Charges et produits exceptionnels**	**274**
Note 20	**Engagements hors bilan**	**274**
Note 21	**Effectif moyen au 30 juin 2022**	**275**
Note 22	**Tableau des filiales et participations au 30 juin 2022**	**276**
Note 23	**Crédit d'impôt**	**277**
Note 24	**Événements post-clôture**	**277**

Pernod Ricard SA est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Elle a son Siège au 5, cours Paul Ricard à Paris VIIIe arrondissement et est cotée sur Euronext.

Le total du bilan de l'exercice clos le 30 juin 2022 s'élève à 15 746 952 milliers d'euros. Le compte de résultat de l'exercice dégage un bénéfice de 1 834 554 milliers d'euros. L'exercice a une durée de 12 mois du 1er juillet 2021 au 30 juin 2022.

Note 1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux règles et principes comptables selon les dispositions du Plan comptable général, qui s'appliquent d'après le Règlement ANC 2014-03 du 5 juin 2014 et de l'ensemble des règles ayant été modifiées par la suite. Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits au bilan est celle, selon les cas, du coût historique.

1. Immobilisations incorporelles

Les marques dégagées à l'occasion de la fusion entre les sociétés Pernod et Ricard en 1975 et lors de fusions ultérieures constituent l'essentiel des immobilisations incorporelles.

Les immobilisations incorporelles sont valorisées au coût d'acquisition et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de leur durée de vie.

Dans le cadre de sa transformation digitale, Pernod Ricard SA a développé des outils permettant l'exploitation de données générées par les différentes activités du Groupe. Cette production d'algorithmes entre dans le champ de la réglementation comptable des immobilisations incorporelles générées en interne. Les frais de développement sont comptabilisés en immobilisations incorporelles à compter de la date à laquelle la faisabilité technique a été démontrée et que les moyens humains et matériels sont suffisants pour produire ces outils. Le montant comptabilisé en immobilisations incorporelles relatifs à ces projets représente sur l'année 2021/22 un montant de 19,6 millions d'euros. La durée d'amortissement est de cinq ans.

2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations) et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions : entre vingt et cinquante ans (linéaire) ;
- agencements et aménagements des constructions : dix ans (linéaire) ;
- matériel : cinq ans (linéaire) ;
- mobilier, matériel de bureau : dix ans (linéaire) ou quatre ans (dégressif).

3. Immobilisations financières

La valeur brute des titres est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure au coût d'entrée de ces titres, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence et est comptabilisée en résultat financier.

Pernod Ricard SA a recours essentiellement à deux méthodes pour estimer la valeur d'utilité de ses titres de participation :

- la valeur d'entreprise des principaux titres est estimée sur la base de l'estimation la plus récente de la valeur de l'actif net réévalué, en identifiant notamment les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, telles que les marques. L'actif net réévalué de ces entités est estimé sur la base de méthodes telles que les flux de trésorerie futurs actualisés. La durée de projection des flux de trésorerie permet de refléter les caractéristiques des marques du Groupe et de leurs actifs de production. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluriannuels, extrapolés sur les années suivantes en faisant converger progressivement la croissance de la dernière année du plan par marque et par marché vers le taux de croissance à l'infini. Le calcul prend en compte une valeur terminale correspondant à la capitalisation des flux de trésorerie générés la dernière année de prévision ;
- pour les autres titres de participation, la valeur d'utilité est estimée sur base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que ces titres représentent.

4. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

5. Valeurs mobilières de placement (VMP)

Ce poste inclut les actions propres acquises dans le cadre de la mise en place de plans de *stock-options* et d'attribution d'actions de performance, affectées dès l'origine.

Un passif est constitué lorsque l'exercice des plans liés aux valeurs mobilières de placement est probable. Pour les autres valeurs mobilières de placement, une provision pour dépréciation est constituée lorsque le prix d'achat est supérieur au cours de Bourse.

6. Emprunts obligataires

Les primes de remboursement sont amorties sur la durée de vie des emprunts.

7. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont comptabilisées conformément au Règlement du Comité de réglementation comptable 2000-06 du 7 décembre 2000 sur les passifs.

Ce règlement prévoit qu'un passif soit comptabilisé lorsque l'entité a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation doit exister à la date de clôture de l'exercice pour pouvoir être comptabilisée.

8. Engagements de retraite et assimilés

La Société applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014 l'option prévue par la recommandation 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés au bilan. La provision au titre de l'engagement de retraite et assimilés représente 50 millions d'euros au 30 juin 2022.

Le Groupe a finalisé au cours du premier semestre 2022 le calcul des impacts liés à la première application de la décision publiée par l'IFRIC en avril 2021 relative à IAS 19 « Avantages du personnel » et portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service. Cette décision clarifie la période d'attribution des avantages du personnel pour répartir la charge IAS 19. La société a choisi, en accord avec la mise à jour par l'ANC du 17 novembre 2021 de sa Recommandation n°2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, de retenir également cette méthode comptable pour ses comptes arrêtés selon les principes comptables français. Cette modification constitue un changement de méthode comptable et a pour effet de réduire

de 6,5 millions d'euros le montant de l'engagement de retraite provisionné au 30 juin 2021 dans les comptes annuels de Pernod Ricard SA par la contrepartie du report à nouveau qui a été aungmenté du même montant.

9. Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes, créances et disponibilités en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes, créances et disponibilités libellées en devises aux taux en vigueur à la clôture ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes latentes après prise en compte des éventuelles neutralisations d'opérations faisant l'objet d'une couverture de change.

Pernod Ricard SA dispose de plusieurs relations de couverture et réalise une position globale de change pour les instruments de couvertures et les éléments couverts ne rentrant pas dans une relation de couverture afin de calculer la provision pour risque de change.

10. Instruments financiers à terme

Les différences résultant des variations de valeur des instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont enregistrées en résultat de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges de l'élément couvert.

11. Impôt sur les bénéfices

Pernod Ricard SA bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet, sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du Code Général des Impôts.

Chaque société du groupe fiscal calcule et comptabilise sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

Le résultat de l'intégration fiscale est compris dans les comptes de Pernod Ricard SA.

12. Parties liées

La majorité des transactions avec les parties liées est réalisée avec des filiales détenues directement ou indirectement.

Note 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

1. Valeur brute

En milliers d'euros	Au 30.06.2021	Acquisitions	Cessions/sorties	Au 30.06.2022
Marques	32 473	-	-	32 473
Frais de marque	1 297	437	-	1 734
Logiciels [1]	78 467	31 263	(18 717)	91 014
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	20 416	37 909	(31 914)	26 411
Total immobilisations incorporelles	**132 653**	**69 609**	**(50 631)**	**151 633**
Terrains	485	-	-	485
Constructions	35 102	91	-	35 193
Installations techniques	860	23	-	883
Autres immobilisations corporelles	34 555	1 671	(3 408)	32 818
Avances et acomptes	867	1 075	(1 600)	342
Total immobilisations corporelles	**71 869**	**2 860**	**(5 008)**	**69 721**

2. Amortissements et provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2021	Dotations	Reprises	Au 30.06.2022
Marques	(5 088)	-	-	(5 088)
Frais de marque	(331)	(62)	-	(393)
Logiciels [1]	(51 760)	(15 623)	18 716	(48 668)
Total amortissement immobilisations incorporelles	**(57 179)**	**(15 685)**	**18 716**	**(54 150)**
Terrains	-	-	-	-
Constructions	(3 870)	(1 433)	-	(5 303)
Installations techniques	(235)	(170)	-	(405)
Autres immobilisations corporelles	(12 769)	(3 994)	3 408	(13 355)
Total amortissement immobilisations corporelles	**(16 875)**	**(5 597)**	**3 408**	**(19 063)**

(1) Mise au rebut de 19 M€ au 30 juin 2022 des logiciels intégralement amortis.

Note 3 Immobilisations financières

1. Valeur brute

En milliers d'euros	Au 30.06.2021	Acquisitions/ entrées	Opération sur capital	Cessions/ sorties	Au 30.06.2022
Titres consolidés	13 113 869	-	72 750	-	13 186 619
Titres non consolidés	10 826	80	71	(40)	10 937
Autres participations	640	-	-	-	640
Avance sur titres	-	-	0	-	-
Participations	**13 125 335**	**80**	**72 821**	**(40)**	**13 198 196**
Créances rattachées à des participations	53 536	6 321		(487)	59 370
Dépôts et cautionnements	3 991	63		(38)	4 016
Contrat de liquidité	5 257	-		(20)	5 237
Actions propres	-	-		-	-
Total	**13 188 119**	**6 464**	**72 821**	**(585)**	**13 266 819**

La variation du poste Titres consolidés provient principalement de l'augmentation de capital de ses filiales PR Australia pour 64 millions d'euros, de Créateurs de Convivialités Ventures pour 6 millions d'euros, de Drinks & Co Store et de Lina 14, toutes détenues à 100% par Pernod Ricard SA.

La variation du poste Titres non consolidés est expliquée par la création des filiales Lina 30 et 31, détenues à 100% par Pernod Ricard SA, l'augmentation de capital de Lina 8, de Lina 23 et de Lina 24 et enfin, la cession de la totalité des titres de Lina 26 à Lina 3.

2. Provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2021	Dotations	Reprises	Au 30.06.2022
Titres consolidés [1]	(165 673)	(3 092)	3 317	(165 448)
Titres non consolidés	(5 702)	-	-	(5 702)
Autres participations	(640)	-	-	(640)
Avance sur titres	-	-	-	-
Participations	**(172 016)**	**(3 092)**	**3317**	**(171 790)**
Actions propres	-	-	-	-
Total	**(172 016)**	**(3 092)**	**3 317**	**(171 790)**

(1) Variation de la provision correspondant aux dotations des titres de Drinks & Co Store France pour 3 millions d'euros et aux reprises sur les titres de Pernod Ricard North America pour 3,3 millions d'euros.

Note 4 États des échéances des créances et des dettes

1. Créances

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	59 370	1 906	57 464
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	9 254	5 237	4 016
Créances et autres immobilisations financières	**68 624**	**7 143**	**61 480**
Actif circulant hors VMP/disponibilités	1 663 184	1 533 379	129 805
Charges constatées d'avance	3 644	3 644	-
Total	**1 735 452**	**1 544 166**	**191 285**

2. Dettes

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont entre un et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires (voir détail Note 12)	8 229 000	62 831	4 097 838	4 068 331
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	931	931	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	192 328	192 328	-	-
Dettes fiscales et sociales	58 942	58 942	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes [1]	449 023	449 023	-	-
Produits constatés d'avance	16 293	16 293	-	-
Total	**8 946 517**	**780 348**	**4 097 838**	**4 068 331**

(1) Principalement des comptes courants pour 48 millions d'euros et des dividendes à payer pour 401 millions d'euros.

Note 5 Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros ou en quantités	Au 30.06.2021		Acquisitions [1]		Opération sur capital		Reclassement		Levée/cession [2]		Au 30.06.2022	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Val.	Quantité	Val.	Quantité	Valeur	Quantité	Val.
Actions Pernod Ricard	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur brute	965 483	126 686	248 000	43 654	-	-	-	-	(234 032)	(30 743)	979 451	139 597
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur nette	**965 483**	**126 686**	**248 000**	**43 654**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(234 032)**	**(30 743)**	**979 451**	**139 597**

(1) Dont 25 millions d'euros liés au plan 2018 et 19 millions d'euros liés au plan 2021.
(2) Dont principalement (25) millions d'euros d'attribution définitive d'actions gratuites (plans 2017) et (3) millions d'euros de levées de stock-options (plan 2017).

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, Pernod Ricard SA dispose de réserves au passif de son bilan, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions propres qu'elle possède pour un montant de 140 millions d'euros en valeurs mobilières de placements.

Note 6 Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	Au 30.06.2021	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2022
Charges constatées d'avance	6 218	-	(2 574)	3 644
Primes de remboursement des obligations	24 420	16 760	(3 941)	37 239
Écart de conversion – Actif [1] (voir composition Note 1.9)	182 637	359 885	(182 637)	359 885
Total	**213 275**	**376 645**	**(189 152)**	**400 768**

(1) L'écart de conversion – Actif de 360 millions d'euros au 30 juin 2022 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2022.

Note 7 Composition du capital social

Au 30 juin 2022, le capital social se compose de 257 947 355 actions d'une valeur unitaire de 1,55 euro pour un montant total de 399 818 400 euros.

La Société a procédé le 27 avril 2022 à une réduction de capital d'un montant de 6 090 268 euros, par l'annulation de 3 929 205 actions, précédemment autodétenues et notamment acquises dans le cadre de l'exécution du programme de rachat d'actions de la Société.

Note 8 Capitaux propres

En milliers d'euros	Au 30.06.2021	Impact IFRIC IAS 19 [2]	Au 30.06.2021 (retraité)	Affectation du résultat	Annulation de titres suite au rachat d'actions [3]	Distribution de dividendes	Résultat 2022	Au 30.06.2022
Capital	405 909		405 909	-	(6 091)	-		399 818
Prime d'émission, de fusion et d'apports	3 039 030		3 039 030	-	-	-	-	3 039 030
Réserves légales	41 140		41 140	-	-	-	-	41 140
Réserves réglementées	179 559		179 559	-	-	-	-	179 559
Report à nouveau	1 928 778	6 502	1 935 280	657 286	(746 139)	(812 137)		1 034 290
Résultat de l'exercice	657 286		657 286	(657 286)	-	-	1 834 554	1 834 554
Acompte sur dividendes à verser [1]	(346 984)		(346 984)	-	-	(53 886)	-	(400 870)
Total	**5 904 718**	**6 502**	**5 911 220**	**-**	**(752 230)**	**(866 023)**	**1 834 554**	**6 127 522**

(1) Le Conseil d'Administration d'avril 2022 a décidé de verser un acompte sur dividende de 1,56 euro par action au titre de l'exercice 2021/22, soit un montant total de 401 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 8 juillet 2022.
(2) L'application de la directive IFRIC relative à IAS 19 « Avantages du personnel », portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service, a eu pour effet de réduire le montant de l'engagement de retraite provisionné de 6,5 millions d'euros en contrepartie du RAN.
(3) Le Conseil d'Administration d'avril 2022 a statué sur l'annulation des 3 929 205 actions rachetées dans le cadre de l'exécution du programme de rachat d'actions, pour un montant total de 752 millions d'euros.

Note 9 Provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2021	Augmentations de l'exercice	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 30.06.2022
Provisions pour risques et charges					
Provision pour pertes de change	96 652	98 494	-	(96 652)	98 494
Autres provisions pour risques [1]	255 242	230 505	(2 067)	(252 330)	231 350
Provision pour engagements de retraite et assimilés	63 445	5 545	-	(19 156)	49 834
Total 1	**415 338**	**334 544**	**(2 067)**	**(368 138)**	**379 678**
Provisions pour dépréciation					
Sur immobilisations financières [2]	172 016	3 092	(3 317)	-	171 791
Sur créances clients	6 127	2 764	-	-	8 891
Sur autres créances	3 002	390	-	-	3 392
Sur valeurs mobilières de placement	-	-	-	-	-
Total 2	**181 145**	**6 246**	**(3 317)**	**-**	**184 074**
TOTAL GÉNÉRAL	**596 483**	**340 790**	**(5 384)**	**(368 138)**	**563 751**

(1) Variation principalement due aux provisions sur plan d'attribution d'actions gratuites pour (9) millions d'euros.
(2) Variations liées aux dotations et reprises sur dépréciation des titres de participation.

Provisions pour risques et charges

Provision pour pertes de change

La provision pour pertes de change de 98 millions d'euros au 30 juin 2022 est composée de la perte de change latente sur les créances et dettes en dollar américain non couvertes.

Autres provisions pour risques

Les autres provisions pour risques correspondent à :

- des provisions pour risques et charges liées à l'intégration fiscale d'un montant de 102 millions d'euros ;
- des provisions diverses pour 129 millions d'euros.

Provision pour engagements de retraite et assimilés

Description et comptabilisation des engagements

Les engagements de Pernod Ricard SA se composent :

- d'avantages long terme, postérieurs à l'emploi, consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, frais médicaux, etc.) ;
- d'avantages long terme, pendant l'emploi, consentis aux employés.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est comptabilisée en provision pour risques et charges au passif du bilan.

Détermination de l'engagement net à provisionner

L'obligation actuelle de Pernod Ricard SA est égale à la différence, pour chaque régime, entre la valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel et la valeur des actifs versés sur des fonds spécialisés pour les financer.

La valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel est calculée selon la méthode prospective avec projection de salaire de fin de carrière (méthode des unités de crédit projetées). Le calcul est effectué à chaque clôture et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et d'hypothèses sur le personnel (principalement augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, et espérance de vie).

Au 30 juin 2022, le montant total des engagements s'élève à 50 millions d'euros. Ces engagements sont entièrement provisionnés.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2022 est de 2,00 % et le taux d'actualisation est de 1,75 %.

Les actifs de couverture sont évalués à leur valeur de marché à chaque clôture.

Traitement des écarts actuariels

Des écarts actuariels se créent essentiellement lorsque les estimations diffèrent de la réalité ou lorsqu'il y a des modifications des hypothèses actuarielles long terme (par exemple : taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires, etc.).

La Société applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014, l'option prévue par la recommandation 2013-02, qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite.

Éléments constitutifs de la charge de l'exercice

La charge comptabilisée au titre des engagements décrits ci-dessus intègre :

- la charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ;
- la charge correspondant à la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- le produit correspondant au rendement prévu des actifs évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- la charge ou le produit correspondant aux écarts actuariels ;
- la charge ou le produit lié aux modifications des régimes ou à la mise en place de nouveaux régimes ;
- la charge ou le produit lié à toute réduction ou liquidation de régime.

Note 10 Comptes de régularisation passif

En milliers d'euros	Au 30.06.2021	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2022
Produits constatés d'avance	18 989	-	(2 696)	16 293
Écart de conversion – Passif [1] (voir composition Note 1.9)	124 000	293 234	(124 000)	293 234
Total	**142 989**	**293 234**	**(126 696)**	**309 527**

(1) L'écart de conversion – Passif de 293 millions d'euros au 30 juin 2022 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2022.

Note 11 Produits à recevoir et charges à payer

Produits à recevoir

En milliers d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		
Créances rattachées à des participations	53 536	59 370
Créances clients et comptes rattachés	338 459	457 204
Autres créances	1 036 227	1 205 107
Disponibilités	93 028	312 516
Total	**1 521 251**	**2 034 197**

Charges à payer

En milliers d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	148 218	192 328
Dettes fiscales et sociales	62 721	58 942
Autres dettes	1 065 925	449 023
Total	**1 276 864**	**700 293**

Note 12 Emprunts obligataires

	Montant (en milliers d'USD)	Montant (en milliers d'euros)	Date d'échéance	Intérêts courus (en milliers d'euros)	Taux	Total (en milliers d'euros)
Emprunt obligataire du 29.09.2014		650 000	27.09.2024	10 482	Fixe	660 482
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	800 000	770 194	15.07.2022	15 100	Fixe	785 294
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000	818 331	15.01.2042	20 763	Fixe	839 094
Emprunt obligataire du 28.09.2015		500 000	28.09.2023	-	Fixe	500 000
Emprunt obligataire du 06.04.2020		1 000 000	07.04.2025	2 620	Fixe	1 002 620
Emprunt obligataire du 24.10.2019		500 000	24.10.2027	1 712	Fixe	501 712
Emprunt obligataire du 06.04.2020		1 000 000	08.04.2030	4 027	Fixe	1 004 027
Emprunt obligataire du 24.10.2019		500 000	24.10.2031	2 997	Fixe	502 997
Emprunt obligataire du 17.05.2016		600 000	18.05.2026	1 085	Fixe	601 085
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000	577 645	08.06.2026	1 180	Fixe	578 825
Emprunt obligataire du 07.04.2022		750 000	07.04.2029	2 402	Fixe	752 402
Emprunt obligataire du 04.10.2021		500 000	04.10.2029	462	Fixe	500 462
Total		**8 166 170**		**62 830**		**8 229 000**

Pernod Ricard SA a procédé sur l'exercice à la contractualisation de deux nouveaux emprunts obligataires de 500 millions d'euros et 750 millions d'euros, et au remboursement d'un emprunt obligataire pour un montant total de 500 millions d'euros qui avait pour échéance le 28 septembre 2023.

Note 13 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Crédit syndiqué

Pernod Ricard SA a conclu, le 14 juin 2017, un nouveau contrat de Crédit Renouvelable multidevise d'un montant de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de cinq ans. Le nouveau contrat a permis de refinancer en totalité le crédit syndiqué mis en place en avril 2012.

Le 26 avril 2019, en accord avec la clause 6.1.6 du contrat, la date de maturité a été prolongée d'un an et est donc portée à la date du 14 juin 2024.

Au 30 juin 2022, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

Emprunt bilatéral

L'emprunt bilatéral d'un montant de 600 millions d'euros conclu le 23 mars 2020 est arrivé à maturité le 23 mars 2022. Aucun tirage n'a été effectué sur l'année.

Pernod Ricard SA a conclu, le 22 mars 2022, un nouvel emprunt bilatéral d'un montant de 500 millions d'euros, pour une durée de trois ans avec une clause d'extension possible d'un an plus un an.

Au 30 juin 2022, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

Note 14 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

En milliers d'euros	Total	Résultat courant	Résultat exceptionnel
Résultat avant impôts	1 689 956	1 693 314	(3 358)
Impôt et retenue à la source	(1 089)		
Impôt intégration fiscale	145 687		
Résultat après impôts	**1 834 554**	**1 693 314**	**(3 358)**

Dans le cadre de l'intégration fiscale, le déficit reportable (en base) du groupe d'intégration fiscale Pernod Ricard est nul.

Note 15 Accroissements et allégements de la dette d'impôt

Nature des différences temporaires

En milliers d'euros	Montant d'impôt
Accroissements	**NÉANT**
Organic et autres	224
Autres provisions pour risque	-
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	27 577
Allégements de la dette d'impôt	**27 801**

Le taux d'imposition retenu est de 28,41 % à court terme et 25,83 % à long terme.

Note 16 Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de Direction et d'Administration sont de 4 572 053 euros, répartis comme suit :

- rémunérations [1] versées aux Administrateurs : 1 012 500 euros ;
- rémunérations [1] versées au Président-Directeur Général : 3 559 553 euros.

(1) fixe et variable

Note 17 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation se sont élevés à 397 millions d'euros sur l'exercice 2021/22 contre 319 millions d'euros sur l'exercice 2020/21. Ils sont principalement composés de refacturations de frais généraux aux filiales du Groupe pour 361 millions d'euros, de redevances pour 18 millions d'euros et de reprises sur provisions pour 18 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires de 361 millions d'euros est la suivante : 100 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en France, et 261 millions d'euros réalisé à l'étranger.

Note 18 Charges et produits financiers

En milliers d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Produits financiers de participations (voir détail Note 22)	887 716	1 926 811
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	-
Intérêts et produits assimilés	71 878	172 511
Reprises sur provisions et transferts de charges	241 982	205 526
Différences positives de change	254 816	11 046
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	-
Total produits financiers	**1 456 392**	**2 315 894**

En milliers d'euros	30.06.2021	30.06.2022
Dotations financières aux amortissements et provisions	(232 989)	(215 107)
Intérêts et charges assimilées	(219 485)	(287 327)
Différences négatives de change	(277 951)	(5 342)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	-
Total charges financières	**(730 425)**	**(507 776)**

Note 19 Charges et produits exceptionnels

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2022
Résultat net sur opérations de gestion	(50 036)
Résultat net sur opérations en capital	382
Dotations et reprises sur provisions et transferts de charges	46 296
Résultat exceptionnel	**(3 358)**

Note 20 Engagements hors bilan

Cautions accordées

Engagements donnés

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2022
Cautions concernant les filiales	54
Locations autres	1 019
Loyers	115 823
Total	**116 896**

Les engagements donnés incluent notamment des garanties accordées relatives à des emprunts, à des titres négociables à court terme et au crédit syndiqué.

Instruments dérivés

Couverture chez Pernod Ricard SA	Nominal (en milliers d'USD)	Juste valeur au 30 juin 2022 (en milliers d'euros)
Swaps de taux	800 000	(3 432)
Swaps de change	998 000	196 971
Total	**1 798 000**	**193 539**

Les couvertures de taux servent à couvrir la dette externe ou interne à taux fixe de Pernod Ricard SA et se décomposent au 30 juin 2022 comme ci-dessous :

Couverture de taux USD	Échéance	Assiette nette (en milliers d'USD)
Swap de taux	Juillet 2022	600 000
Swap de taux	Juin 2026	100 000
Swap de taux	Juin 2026	100 000

Couverture de change	Échéance	Base (en milliers d'USD)
Swap de change	Décembre 2022	800 000
Swap de change	Décembre 2022	400 000
Swap de change	Juillet 2022	(202 000)
Swaps de change		**998 000**
Actifs financiers		2 427 973
Passifs financiers		(2 490 477)
Total		**(62 504)**

Des swaps de change couvrent des dettes et créances en devises. La position résiduelle en dollar américain s'élève à (63) millions de dollars américains au 30 juin 2022.

Autres

- **Garanties données par Pernod Ricard SA dans le cadre des contrats de financement au 30 juin 2022**

Pernod Ricard SA a octroyé une garantie au syndicat bancaire s'agissant des tirages effectués par les filiales concernées aux termes du *multicurrency revolving facility agreement* conclu le 14 juin 2017.

Pernod Ricard SA garantit à BNP Paribas les engagements souscrits par Pernod Ricard Finance au titre du contrat de crédit renouvelable bilatéral conclu le 22 mars 2022.

Pernod Ricard SA a été autorisé par le Conseil d'Administration le 21 juillet 2021 à renouveler la garantie des obligations de paiement Pernod Ricard Internal Finance LLC, dans le cadre de ses émissions obligataires sous programme EMTN.

- **Garanties données par Pernod Ricard SA aux fonds de pension Allied Domecq**

Pernod Ricard SA a garanti aux fonds de pension Allied Domecq les contributions dont sont redevables Allied Domecq Holdings Ltd et ses filiales.

- **Garanties accordées par Pernod Ricard SA au bénéfice des filiales irlandaises**

Pernod Ricard SA, dans le cadre de la Section 357 du Companies Act, 2014 (Republic of Ireland), a garanti irrévocablement les passifs, au titre de l'exercice 2021/22 des filiales suivantes : Irish Distillers Group Unlimited, Irish Distillers Ltd, Irish Distillers International Ltd, Smithfield Holdings Ltd, Ermine Ltd, Ind Coope Holding Ltd, Proudlen Liqueurs Ltd, Eight Degrees Brewing Company Ltd, The West Coast Cooler Co. Ltd et Comrie Limited.

- **Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de la société Corby Spirit and Wine Limited**

Pernod Ricard SA garantit à Corby Spirit and Wine Limited le paiement de passifs qui lui seraient dus par les filiales du Groupe concernées par le contrat de représentation des marques du Groupe sur le territoire canadien signé le 24 septembre 2020.

- **Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de la société Pernod Ricard Ukraine SFI**

Pernod Ricard SA a accordé le 23 mars 2022, dans le cadre de la mise à disposition d'une ligne de crédit en faveur de Pernod Ricard Ukraine SFI, une garantie à première demande au bénéfice de la banque Joint Stock Company « UKRSIBBANK ».

- **Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Lina 26**

Pernod Ricard SA est solidairement responsable du respect par Lina 26 de l'ensemble de ses obligations au titre d'un contrat d'acquisition.

Note 21 Effectif moyen au 30 juin 2022

	Personnel salarié	Personnel intérimaires (tous motifs confondus)
Cadres [1]	524	1
Agents de maîtrise et techniciens	45	2
Employés	2	-
Effectif moyen	**571**	**3**
Contrats alternants	28	-

(1) Dont 94 salariés expatriés.

Note 22 Tableau des filiales et participations au 30 juin 2022

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
				Brute	Nette					
Participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Pernod Ricard SA										
AGROS [1] Ul. Chalubinskiego 800-613 Varsovie Pologne	-	259 910	100 %	122 008	122 008	-	-	-	-	-
House of Campbell Limited [2] 111/113 RenfrewRoad Paisley, PA3 4DY (Écosse)	90	4 791	100 %	40 538	4 781	-	-	1 049	1 049	-
Geo G Sandeman Sons & Co Ltd [3] 400 Capability Green Luton Beds LU1 3AE (Angleterre)	1 560	14 196	30 %	9 180	4 150	-	-	1 124	309	65
Pernod Ricard France SA Les Docks, 10 place de la Joliette 13002 Marseille	54 000	247 348	100 %	162 171	162 171	-	-	669 939	88 740	62 270
Pernod Ricard Asia SAS 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	4 512	84 719	100 %	42 457	42 457	-	-	-	40 150	35 906
Pernod Ricard Central and South America 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	52 198	52 053	100 %	210 153	86 802	-	-	-	19 277	-
Pernod Ricard Europe Middle East Africa 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	40 000	3 073 949	100 %	36 407	36 407	-	-	22 799	402 641	1 700 000
Pernod Ricard North America SAS 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	39 398	32 525	100 %	126 735	126 735	-	-	-	11 152	-
Pernod Ricard Finance SA 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	232 000	464 892	100 %	238 681	238 681	-	-	-	67 513	-
Pernod Ricard International Finance LLC21 Little Falls Drive Wilmington, Delaware 19808	240 685	249 467	100 %	213 529	213 529	-	-	-	4 901	-
Pernod Ricard Pacific Holdings [4] 167 Fullarton Road Dulwich SA 5065 (Australie)	135 860	101 025	100 %	215 925	215 925	-	-	405 007	12 734	-
Lina 3 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	819 730	16 377 009	100 %	11 690 953	11 690 953	-	-	-	(8 997)	-
Lina 5 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	30 640	571 824	100 %	30 631	30 631	-	-	-	(54)	-
Lina 20 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	60	3 931	100 %	4 071	4 071	-	-	-	(54)	-
Créateur de Convivialité Ventures 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	40	21	100 %	7 470	7 350	-	-	-	(13 273)	-
Yerevan Brandy Company [5] 2, Admiral Isakov Avenue, Yerevan 375092, (République d'Arménie)	24 960	202 318	100 %	27 856	27 856	-	-	-	8 937	6 319
Havana Club Holding	8 592	(23 218)	50 %	5 592	5 592	-	-	-	(6 728)	-
Total 1				**13 184 357**	**13 020 098**			**1 099 917**	**629 242**	**1 804 560**
Filiales :										
Françaises				6 351	1 093					
Étrangères				5 091	4 129					122 211
Participations :										
Françaises				1 757	1 085					40
Étrangères				641	1					
Total 2				**13 840**	**6 308**					**122 251**
Total 1 + 2				**13 198 197**	**13 026 406**					**1 926 811**

(1) Les cours de change AGROS correspondent au taux en date de 30.06.2022.
(2) Les informations relatives aux comptes de House of Campbell Limited sont au 30.06.2022.
(3) Les informations relatives aux comptes de Geo G Sandeman Sons & Co Ltd sont au 31.12.2021.
(4) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Pacific Holdings sont au 30.06.2021.
(5) Les informations relatives aux comptes de Yerevan Brandy Company sont au 30.06.2021.

Note 23 Crédit d'impôt

Pernod Ricard SA bénéficie d'un crédit d'impôt recherche pour 100 739 euros, d'un crédit d'impôt mécénat pour 1 750 532 euros et d'un crédit d'impôt famille pour 251 315 euros.

Note 24 Événements post-clôture

Il n'existe pas d'événements post-clôture de nature à avoir une incidence significative sur les comptes sociaux de Pernod Ricard SA.

7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers

Les comptes sociaux détaillés dans les pages précédentes sont ceux de Pernod Ricard SA et font l'objet du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans les pages suivantes. Les sections sont :

- les autres éléments financiers :
  - dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI,
  - la décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce,
  - les informations sur les délais de paiement prévues à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016 ;
- les résultats financiers au cours des cinq derniers exercices ;
- le rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices ;
- l'inventaire des valeurs mobilières.

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes est de 1 339 milliers d'euros.

Dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du Code Général des Impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

En euros	Au 30.06.2022
Dépenses et charges	322 345
Impôt correspondant	103 215

Délais de paiement fournisseurs

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture du solde des dettes de Pernod Ricard SA à l'égard des fournisseurs est la suivante :

En euros TTC	Au 30.06.2022
Dettes fournisseurs non échues	**93 751 416**
À 30 jours	5 725 242
Entre 30 et 45 jours	76 791 571
Au-delà de 45 jours	11 234 604
Dettes fournisseurs échues	**3 866 081**
Comptabilisées et non réglées (A)	60 390
Factures Groupe	3 498 589
Litiges comptabilisés	307 102

Conformément à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016, les informations sur les délais de paiement des fournisseurs sont les suivantes :

En euros	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	2	6	1	0	6	13
Montant total des factures concernées TTC	46 875	3 800	1 051	0	8 665	13 516
En pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	34	-	2	2	25	29
Montant total TTC des factures exclues	345 386	-	94 459	11 094	178 072	283 625
(C) Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards (article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
☑ Délais contractuels (45 jours fin de mois, 30 jours fin de mois ou 15 jours date de facture)						
☐ Délais légaux						

Délais de paiement créances clients

Les créances de la Société n'étant composées que de créances vis-à-vis des sociétés du Groupe, certaines informations requises par l'article D. 441-4 du Code de commerce n'ont pas été présentées ci-après car jugées non pertinentes.

Ci-dessous, informations sur les créances clients :

En euros TTC	Au 30.06.2022
Créances clients non échues	344 556 551
Créances clients échues	63 564 870
Total	**408 121 421**
Dont créances litigieuses	882 841

7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

En euros	30.06.2018	30.06.2019	30.06.2020	30.06.2021	30.06.2022
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	411 403 468	411 403 468	411 403 468	405 908 668	399 818 401
Nombre d'actions émises	265 421 592	265 421 592	265 421 592	261 876 560	257 947 355
Nombre d'obligations convertibles ou échangeables en actions	-	-	-	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées le 16 janvier 2007 (jouissance 1er juillet 2006)	-	-	-	-	-
Nombre d'actions créées suite à l'augmentation de capital du 14 mai 2009	-	-	-	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées le 18 novembre 2009 (jouissance 1er juillet 2009)	-	-	-	-	-
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes	154 976 030	179 569 040	204 799 992	288 181 244	360 568 871
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	432 466 377	221 535 314	966 689 347	557 958 295	1 730 616 561
Impôt sur les bénéfices	179 468 467	151 988 378	163 348 627	130 649 147	144 598 985
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	565 822 841	325 725 565	1 177 954 098	657 285 969	1 834 554 231
Montant des bénéfices distribués (1)	626 394 957	828 115 367	700 774 787	741 313 021	-
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,3	1,41	4,26	2,63	7,27
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2,13	1,23	4,44	2,51	7,11
Dividende versé à chaque action (1)	2,36	3,12	2,66	3,12	-
Personnel					
Nombre de salariés	401	422	444	498	571
Montant de la masse salariale	64 087 417	70 178 837	60 952 594	82 640 089	82 651 720
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	29 981 592	30 963 383	26 104 626	35 041 823	42 927 004

(1) Le montant des dividendes 2022 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 – Dividendes ayant trait à l'exercice du 1er juillet 2021 au 30 juin 2022.

7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices

Exercice En euros	Date de mise en paiement	Montant net	Montant global de l'exercice
2017/18	06.07.2018	1,01	
	05.12.2018	1,35	2,36
2018/19	10.07.2019	1,18	
	27.11.2019	1,94	3,12
2019/20	10.07.2020	1,18	
	27.11.2020	1,48	2,66
2020/21	09.07.2021	1,33	
	24.11.2021	1,79	3,12
2021/22	08.07.2022 (1)	1,56	

(1) Un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2021/22 a été versé le 8 juillet 2022. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale de novembre 2022 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2022.

7.9 Inventaire des valeurs mobilières

Valeurs mobilières françaises dont la valeur d'inventaire est supérieure à 100 000 euros En euros	**Nombre de titres détenus**	**Valeur d'inventaire nette**
Lina 3	163 945 972	11 690 953 301
Lina 5	306 400	30 630 500
Pernod Ricard France	1 750 000	162 170 656
Pernod Ricard Asia	2 785 000	42 457 051
Pernod Ricard Central and South America	386 650	86 801 700
Pernod Ricard Europe Middle East and Africa	1 000 000	36 407 284
Pernod Ricard Finance	29 000 000	238 680 987
Pernod Ricard North America	4 377 500	126 734 557
Résidence de Cavalières	205 950	959 350
Lina 20	600	4 071 400
Créateurs de Convivialités Ventures	400	7 350 000
Sous-total	**203 758 472**	**12 427 216 787**
Autres titres de sociétés françaises	5 606	1 218 856
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse	-	597 970 149
Total valeurs mobilières au 30.06.2022	**-**	**13 026 405 792**

7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 juin 2022

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Pernod Ricard S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er juillet 2021 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable relatif à l'évaluation des engagements de retraite et assimilés décrit dans la note 1.8 « Engagements de retraite et assimilés » de l'annexe aux comptes annuels qui expose l'incidence de l'application de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 « Avantages du personnel » et portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors de notre audit
Évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation *(notes 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels)* Au 30 juin 2022, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 13 026 millions d'euros, soit 83 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais accessoires. Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence et est comptabilisée en résultat financier. Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité est estimée à partir de deux méthodes : • La valeur d'entreprise des principaux titres est fondée sur la base de l'estimation la plus récente de la valeur de l'actif net réévalué, en identifiant les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, telles que les marques. L'actif net réévalué de ces entités est estimé sur la base de méthodes telles que les flux de trésorerie futurs actualisés. • Pour les autres titres de participation, la valeur d'utilité est estimée sur la base de la quote-part de capitaux propres de la filiale que ces titres représentent. L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres repose sur des modèles d'évaluation complexes pour les filiales détenant elles-mêmes de nombreuses filiales et requiert l'exercice du jugement de la direction (notamment sur les hypothèses de flux de trésorerie et la prise en compte de réévaluation d'actifs). Compte tenu du poids des titres de participation au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.	Nous avons pris connaissance des contrôles de la société sur le processus de détermination de la valeur d'utilité des titres de participation. Nos autres travaux ont notamment consisté à : • vérifier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ; • obtenir et analyser les rapports d'experts externes à l'entité sur la valorisation de certains titres de participation ; • comparer les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données source par entité après prise en compte des résultats des travaux d'audit sur ces filiales ; • tester par sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 1.3 de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur-Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard S.A. par l'Assemblée générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 30 juin 2022, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 19e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 6e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'un audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 20 septembre 2022

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Éric Ropert
Associé

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 juin 2022

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de crédit « € 2,500,000,000 Multicurrency Revolving Facility Agreement »

Le Conseil d'Administration du 19 avril 2017 a autorisé la conclusion d'un nouveau contrat de crédit en langue anglaise intitulé « *€ 2,500,000,000 Multicurrency Revolving Facility Agreement* » avec, notamment, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en qualité d'arrangeurs mandatés (*Mandated Lead Arrangers*) et teneurs de livres (*Bookrunners*), BNP Paribas et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en qualité de prêteurs initiaux (*Original Lenders*), aux termes duquel les prêteurs mettent à disposition de votre société, de Pernod Ricard Finance et des autres sociétés du Groupe parties à ce contrat, une ligne de crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 2 500 000 000 euros.

Le nouveau contrat de crédit a été conclu le 14 juin 2017.

Votre société s'est engagée à garantir, en tant que caution solidaire, sous certaines conditions, le respect des obligations de paiement des autres sociétés du Groupe emprunteuses.

Aucun montant n'a été tiré par Pernod Ricard et ses filiales dans le cadre de ce contrat au cours de l'exercice clos le 30 juin 2022. Le montant de la commission de non-utilisation du crédit syndiqué s'est élevé à 2 414 757 euros pour l'exercice clos le 30 juin 2022.

Dans le cadre de la garantie accordée par Pernod Ricard à certaines de ses filiales au titre du contrat de crédit, Pernod Ricard facture aux sociétés du Groupe utilisant leur droit de tirage une commission de garantie correspondant aux conditions de marché ; ce montant étant susceptible de varier en fonction des conditions de marché. Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2022, aucune filiale n'a utilisé son droit de tirage ; ainsi, Pernod Ricard n'a facturé aucune commission de garantie à ses filiales.

Ce contrat de crédit permet à Pernod Ricard, Pernod Ricard Finance et au Groupe de disposer d'une ligne de crédit renouvelable multidevises pour leurs besoins de financement.

Mandataire social concerné :

- Monsieur Wolfgang Colberg, également membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG, partie au contrat de crédit.

Paris La Défense, le 20 septembre 2022

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG Audit		Deloitte & Associés
Département de KPMG SA		
Éric Ropert	Caroline Bruno-Diaz	Marc de Villartay
Associé	*Associée*	*Associé*

partie

8.

Assemblée Générale Ordinaire Annuelle

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022 286

8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022 286

8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022 288

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2022.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2022.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2022 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice.
5. Renouvellement du mandat de Monsieur Ian Gallienne en qualité d'Administrateur.
6. Renouvellement du mandat du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire.
7. Non-renouvellement du mandat du cabinet Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant.
8. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
9. Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
10. Approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux.
11. Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable aux Mandataires Sociaux.
12. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
13. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
14. Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.

8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022

Première à troisième résolutions

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

La **1re résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2021/22.

Par le vote de la **2e résolution**, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2021/22.

La **3e résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2021/22 à 4,12 euros par action. Un acompte sur dividende de 1,56 euro ayant été versé le 8 juillet 2022, le solde, soit 2,56 euros par action, serait détaché le 25 novembre 2022 (avec une *record date* le 28 novembre 2022) et mis en paiement le 29 novembre 2022.

Quatrième et cinquième résolutions

Composition du Conseil : renouvellements des mandats d'Administrateurs

Les renseignements concernant les Administrateurs dont le renouvellement est proposé figurent dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise » à la sous-section « 2.5.4 Évolution de la composition du Conseil d'Administration » du document d'enregistrement universel.

Le mandat d'Administratrice de Madame Patricia Barbizet arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la **4e résolution**, de le renouveler pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par le vote de la **5e résolution**, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Ian Gallienne, qui arrive à échéance, le mandat serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres (dont deux Administrateurs représentant les salariés), et compterait sept membres indépendants (soit 58,3 %) et sept femmes (soit 58,3 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi [1].

Sixième et septième résolutions

Renouvellement du mandat du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire et non-renouvellement du mandat du cabinet Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant.

Le mandat de Commissaire aux Comptes du cabinet KPMG SA, dont le siège social est situé 2, avenue Gambetta, Tour Eqho, 92066 Paris La Défense Cedex, arrivant à échéance à la présente Assemblée Générale, il vous est donc proposé, par le vote de la **6e résolution**, de renouveler le mandat du cabinet KPMG SA pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

En conformité avec l'article L. 823-1 du Code de commerce et l'article 29 des statuts de la Société, il est proposé, par le vote de la **7e résolution**, de ne pas renouveler le mandat du cabinet Salustro Reydel, dont le siège social est situé 2, avenue Gambetta, Tour Eqho, 92066 Paris La Défense Cedex, en tant que Commissaire aux Comptes suppléant et de ne pas procéder à la nomination d'un nouveau Commissaire aux Comptes suppléant.

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

Huitième résolution

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société

La **8e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société.

L'ensemble de ces éléments figure dans le document d'enregistrement universel, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « 2.8.1 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

Neuvième résolution

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

La **9e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la politique de rémunération applicables à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Les éléments de la politique de rémunération sont décrits en détail dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « 2.8.2. Politique de rémunération du Président-Directeur Général ».

Dixième résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux

La **10e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice écoulé aux Mandataires Sociaux de la Société, les informations relatives à la rémunération, au titre de l'exercice 2021/22, de chacun des Mandataires Sociaux de Pernod Ricard, telles que requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce. Ces informations figurent à la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « 2.8.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021/22 aux Mandataires Sociaux » du présent document d'enregistrement universel.

Onzième résolution

Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable aux Mandataires Sociaux

La **11e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la politique de rémunération applicables aux Mandataires Sociaux de la Société, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Les éléments de la politique de rémunération sont décrits en détail dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « 2.8.4 Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration ».

Douzième résolution

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

L'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les titres de la Société. Les opérations réalisées dans le cadre de cette autorisation sont décrites dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », à la sous-partie « 2.10 Programme de rachat d'actions » du document d'enregistrement universel. Cette autorisation arrivant à échéance le 9 mai 2023, nous vous proposons, dans la **12e résolution**, d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration, pour une période de **18 mois**, à intervenir sur les actions de la Société à **un prix maximum d'achat fixé à 320 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**, en vue notamment de :

- leur attribution ou leur cession aux salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe (notamment attribution d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites et/ou de performance) ou dans le cadre d'opérations de couverture des engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en numéraire consentis aux salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe ;
- leur utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social) ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- leur annulation ; et
- l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité.

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

- permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ; et
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat d'actions déjà en cours ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre ; et
- s'inscrivent dans l'un des objectifs suivants : la remise d'actions aux bénéficiaires de stock-options et d'actions gratuites et/ou de performance ; la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en numéraire ; ou l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées.

Treizième résolution

Approbation des conventions réglementées

Nous vous proposons d'approuver, par le vote de la **13e résolution**, les conventions réglementées autorisées ou qui se sont poursuivies au cours de l'exercice 2021/22, telles que présentées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (figurant dans la Partie 7 « Comptes sociaux de Pernod Ricard SA » du document d'enregistrement universel). Il s'agit principalement de conventions intervenues dans le cadre d'opérations de financement entre la Société et des sociétés ou filiales ayant des Administrateurs ou Dirigeants communs.

Quatorzième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Par le vote de la **14e résolution**, il est demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder aux formalités légales requises, le cas échéant.

8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2022

Les **1re, 2e et 3e résolutions** concernent **l'exercice 2021/22** et visent à approuver les comptes sociaux et consolidés de Pernod Ricard, à approuver l'affectation du résultat ainsi que la distribution **d'un dividende de 4,12 euros par action**, étant rappelé qu'un acompte sur dividende de 1,56 euro a été versé le 8 juillet 2022.

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2022

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2022, ainsi que du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes de l'exercice social clos le 30 juin 2022, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, et desquelles il résulte, pour ledit exercice, un bénéfice net comptable d'un montant de 1 834 554 230,76 euros.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte du fait que le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts s'est élevé à 322 345 euros au cours de l'exercice écoulé et que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges s'élèvera à 83 262 euros.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2022

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur la gestion du Groupe conformément à l'article L. 233-26 du Code de commerce, et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2022 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2022 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, constate que le bilan de l'exercice clos le 30 juin 2022 fait apparaître un bénéfice net de 1 834 554 230,76 euros.

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

Bénéfice	**1 834 554 230,76 €**
Affectation à la réserve légale	0 € (1)
Solde	1 834 554 230,76 €
Report à nouveau antérieur	1 034 290 210,19 €
Bénéfice distribuable	2 868 844 440,95 €
Dividende distribué	1 062 743 102,60 €
Solde affecté en report à nouveau	1 806 101 338,35 €

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

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 257 947 355 actions composant le capital social au 30 juin 2022, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « Report à nouveau » serait déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement.

Il sera distribué à chacune des actions de la Société un dividende de 4,12 euros.

Un premier acompte sur dividende de 1,56 euro par action ayant été versé le 8 juillet 2022, le solde, soit 2,56 euros par action, sera détaché le 25 novembre 2022 (avec une record date le 28 novembre 2022) et mis en paiement le 29 novembre 2022.

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

Le montant distribué de 4,12 euros par action sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts.

Les capitaux propres, après affectation du résultat de l'exercice, s'établissent à 6 127 521 847,61 euros.

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

	2018/19	**2019/20**	**2020/21**
Nombre d'actions	265 421 592	261 876 560	261 876 560
Dividende par action (en euros)	3,12 (1)	2,66 (1)	3,12 (1)

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

Les **4e et 5e résolutions** concernent la composition du Conseil d'Administration et ont respectivement pour objet de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Patricia Barbizet et de Monsieur Ian Gallienne.

Quatrième résolution

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

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

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat de Monsieur Ian Gallienne en qualité d'Administrateur

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

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Les **6e et 7e résolutions** concernent le renouvellement du mandat du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire (6e résolution) et le non-renouvellement du mandat du cabinet Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant (7e résolution), mandats qui arrivent tous les deux à échéance à la présente Assemblée Générale.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat du cabinet KPMG SA, dont le siège social est situé 2, avenue Gambetta, Tour Eqho, 92066 Paris La Défense Cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire.

Le mandat du cabinet KPMG SA est conféré pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution

Non-renouvellement du mandat du cabinet Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide, après avoir constaté que le mandat du cabinet Salustro Reydel, Commissaire aux Comptes suppléant, arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, de ne pas le renouveler.

Conformément à l'article L. 823-1 du Code de commerce et à l'article 29 des Statuts de la Société, l'Assemblée Générale décide en outre de ne pas pourvoir au remplacement du cabinet Salustro Reydel.

Les **8e, 9e, 10e et 11e résolutions** sont relatives à la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et des Mandataires Sociaux et concernent l'approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (8e résolution), l'approbation de la politique de rémunération étant applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard (9e résolution) et aux Mandataires Sociaux (11e résolution) ainsi que l'approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux (10e résolution).

Huitième résolution

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2021/22, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « 2.8.1 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021/22 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

Neuvième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur Général à raison de son mandat, tels que présentés dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2021/22, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « 2.8.2. Politique de rémunération du Président-Directeur Général ».

Dixième résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les informations relatives à la rémunération au titre de l'exercice 2021/22 de chacun des Mandataires Sociaux de Pernod Ricard, telles que requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce. Ces informations figurent à la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « 2.8.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021/22 aux Mandataires Sociaux » du document d'enregistrement universel 2021/22.

Onzième résolution

Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable aux Mandataires Sociaux

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des Mandataires Sociaux, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2021/22, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « 2.8.4 Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration ».

La **12e résolution** concerne le renouvellement de l'autorisation accordée au Conseil d'Administration afin de mettre en œuvre, sous certaines conditions, un programme de rachat d'actions de la Société.

Douzième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et du règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, à acheter 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 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 Mixte en date du 10 novembre 2021 dans sa 14e 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'Autorité des marchés financiers (AMF).

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

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 autorisés ou qui viendraient à être autorisés par la réglementation en vigueur. Ces moyens incluent notamment les opérations de gré à gré, les cessions de blocs, les ventes à réméré et l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé 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 ; et
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ; et
- s'inscrivent dans les objectifs visés ci-dessus aux points (i) à (iii) ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre.

L'Assemblée Générale décide que le prix d'achat maximal par action est égal à 320 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 8 254 315 200 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, correspondant à un nombre maximal de 25 794 735 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 320 euros ci-dessus autorisé.

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

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

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités avec faculté de déléguer, dans les conditions légales, la réalisation du programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de Bourse, conclure tout accord, en vue de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et prive d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à ce jour, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2021 dans sa 12e résolution.

La **13e résolution** a pour objet l'approbation des conventions « réglementées » qui ont été préalablement autorisées par le Conseil d'Administration de Pernod Ricard.

Treizième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et l'approuve, étant précisé qu'aucune nouvelle convention n'a été conclue lors de l'exercice 2021/22.

La **14e résolution** a pour objet de permettre de réaliser toutes les formalités consécutives à l'Assemblée Générale.

Quatorzième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

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

partie

9.

Informations sur la Société et le capital

9.1	**Informations concernant Pernod Ricard**	**294**
9.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	294
9.1.2	Siège social et site Internet	294
9.1.3	Forme juridique	294
9.1.4	Droit applicable	294
9.1.5	Date de constitution et durée	294
9.1.6	Objet social	294
9.1.7	Numéro RCS, code NAF et LEI	294
9.1.8	Exercice social	295
9.1.9	Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur	295
9.1.10	Modification du capital et des droits attachés aux actions	295
9.1.11	Les Commissaires aux Comptes	295
9.2	**Informations concernant le capital**	**296**
9.2.1	Montant du capital souscrit au 30 juin 2022	296
9.2.2	Actions non représentatives du capital	296
9.2.3	Capital potentiel	296
9.2.4	Évolution du capital social au cours des cinq dernières années	297
9.2.5	Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années	297
9.2.6	Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2022	298
9.2.7	Marché des titres Pernod Ricard	301
9.2.8	Autres informations légales	301

9.1 Informations concernant Pernod Ricard

9.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Pernod Ricard

9.1.2 Siège social et site Internet

5, cours Paul Ricard, 75008 Paris (France)

Tél. : + 33 (1) 70 93 16 00

https://www.pernod-ricard.com

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du prospectus.

9.1.3 Forme juridique

Pernod Ricard est une Société Anonyme à Conseil d'Administration.

9.1.4 Droit applicable

Pernod Ricard est une société de droit français, régie par le Code de commerce.

9.1.5 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 13 juillet 1939 pour une durée de 99 années.

L'Assemblée Générale du 9 novembre 2012 a prorogé de 99 années le terme de la Société, lequel expire en 2111.

9.1.6 Objet social

L'objet social, tel que mentionné à l'article 2 des Statuts [(1)], est ici intégralement rapporté :

« La Société a pour objet, directement ou indirectement :

- la fabrication, l'achat et la vente de tous vins, spiritueux et liqueurs, ainsi que de l'alcool et de tous produits et denrées d'alimentation, l'utilisation, la transformation et le commerce sous toutes ses formes des produits finis ou mi-finis, sous-produits, succédanés provenant des opérations principales effectuées dans les distilleries ou autres établissements industriels de même nature ;
- les opérations qui précèdent pouvant être faites en gros, demi-gros ou détail et en tous lieux, en France ou hors de France ;
- le dépôt, l'achat, la vente, rentrant dans l'énumération qui précède ;
- la représentation de toutes maisons françaises ou étrangères produisant, fabriquant ou vendant des produits de même nature ;
- la participation dans toutes les affaires ou opérations quelconques, pouvant se rattacher à l'industrie et au commerce de mêmes produits, et ce, sous quelque forme que ce soit, création de sociétés nouvelles, apports, souscriptions, achats de titres ou achats de droits sociaux, etc. ;
- toutes opérations se rapportant à l'industrie hôtelière et à l'industrie des loisirs en général et notamment la participation de la Société dans toutes entreprises, sociétés créées ou à créer, affaires ou opérations quelconques pouvant se rattacher à l'industrie hôtelière ou des loisirs en général, étant précisé que la Société pourra faire toutes ces opérations pour son compte ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, associations ou sociétés avec tous tiers ou autres sociétés et les réaliser sous quelque forme que ce soit : apports, fusions, souscriptions ou achats de titres ou de droits sociaux, etc. ;
- la prise d'intérêts dans toutes sociétés industrielles, commerciales, agricoles, immobilières, financières ou autres, constituées ou à constituer, françaises ou étrangères ;
- l'acquisition, l'aliénation, l'échange et toutes opérations portant sur des actions, parts sociales ou parts d'intérêts, certificats d'investissement, obligations convertibles ou échangeables, bons de souscription d'actions, obligations avec bons de souscription d'actions et généralement sur toutes valeurs mobilières ou droits mobiliers quelconques ;
- toutes opérations de caractère agricole, cultures générales, arboriculture, élevage, viticulture, etc., ainsi que toutes opérations connexes ou dérivées de nature agricole ou industrielle s'y rapportant ;
- et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rapportant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou pouvant en favoriser le développement. »

9.1.7 Numéro RCS, code NAF et LEI

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 582 041 943.

Le code NAF de Pernod Ricard est le 7010Z. Il correspond à : Activités des sièges sociaux.

Le code LEI de Pernod Ricard SA est le 52990097YFPX9J0H5D87.

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

9.1.8 Exercice social

Du 1er juillet au 30 juin de chaque année.

9.1.9 Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur

Les bénéfices nets sont constitués par les produits de la Société tels qu'ils résultent du compte de résultat, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales, des amortissements de l'actif et de toutes provisions pour risques commerciaux et industriels s'il y a lieu.

Sur ces bénéfices nets, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour la constitution de la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours dans le cas où, pour une cause quelconque, cette réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Sur le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi, il est prélevé la somme nécessaire pour fournir aux actions, à titre de premier dividende, 6 % de leur montant libéré et non amorti, sous réserve de la possibilité pour le Conseil d'Administration d'autoriser les actionnaires qui le demandent à libérer leurs actions par anticipation, sans que les versements ainsi faits puissent donner droit au premier dividende prévu ci-dessus.

Ce premier dividende n'est pas cumulatif, c'est-à-dire que si les bénéfices d'un exercice ne permettent pas ou ne permettent qu'incomplètement ce paiement, les actionnaires ne peuvent le réclamer sur les bénéfices d'un exercice suivant.

Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire peut effectuer le prélèvement de toutes les sommes qu'elle jugera convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à tous fonds de réserve extraordinaire ou de prévoyance, avec une affectation spéciale ou non.

Le solde est réparti aux actionnaires à titre de dividende complémentaire.

L'Assemblée Générale Ordinaire est autorisée à distribuer des réserves non obligatoires qui auraient été constituées sur les exercices antérieurs toutes sommes qu'elle jugerait bon pour être :

- soit distribuées aux actionnaires ou affectées à l'amortissement total ou partiel des actions ;
- soit capitalisées ou affectées au rachat et à l'annulation d'actions.

Les actions intégralement amorties sont remplacées par des actions de jouissance conférant les mêmes droits que les actions existantes, à l'exception du droit au premier dividende statutaire et au remboursement du capital.

Les modalités de paiement du dividende sont fixées par l'Assemblée Générale Ordinaire ou à défaut par le Conseil d'Administration dans le délai maximum prévu par la loi.

L'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice. La prolongation de ce délai peut être accordée par décision de justice. Les dividendes seront prescrits dans les délais légaux, soit cinq ans, au profit de l'État.

9.1.10 Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les Statuts [1] ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

9.1.11 Les Commissaires aux Comptes

Société Deloitte & Associés, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par M. Marc de Villartay, ayant son siège social à TSA 20303, 92030 La Défense Cedex, et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 19 novembre 2017 pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Société KPMG SA, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Mme Caroline Bruno-Diaz et M. Éric Ropert, ayant son siège social à Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex, et dont le mandat voté par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le renouvellement du mandat du cabinet KPMG SA est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 10 novemre 2022.

Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois sont présentés dans la Note 6.8 – *Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois* de la Partie 6 « Comptes consolidés annuels » du présent document d'enregistrement universel.

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

9.2 Informations concernant le capital

Les conditions auxquelles les Statuts [1] soumettent les modifications du capital social et des droits attachés aux actions sont en tout point conformes aux prescriptions légales. Les Statuts [1] ne prévoient pas de dispositions dérogatoires et n'imposent pas de contingences particulières.

9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2022

Le 20 juillet 2011, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2011, le capital social avait été augmenté d'un montant de 758 709,50 euros en conséquence de la levée, depuis le 1er juillet 2010, de 489 490 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard.

Le 18 juillet 2012, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2012, le capital social avait été augmenté d'un montant de 912 643,10 euros en conséquence de la levée, depuis le 1er juillet 2011, de 588 802 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard.

Le 24 juillet 2013, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2013, le capital social avait été augmenté d'un montant de 172 029,85 euros en conséquence de la levée, depuis le 1er juillet 2012, de 110 987 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard. Le capital social souscrit et entièrement libéré de Pernod Ricard s'élève ainsi au 30 juin 2013 à 411 403 467,60 euros, divisé en 265 421 592 actions de 1,55 euro de valeur nominale.

Le capital social souscrit et entièrement libéré de Pernod Ricard s'élève depuis le 30 juin 2014 à 411 403 467,60 euros, divisé en 265 421 592 actions de 1,55 euro de valeur nominale.

Le 22 juillet 2020, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, décide l'annulation de 3 545 032 actions Pernod Ricard et constate que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 411 403 467,60 euros à 405 908 668 euros, divisé en 261 876 560 actions de 1,55 euro chacune.

Le 27 avril 2022, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, décide l'annulation de 3 929 205 actions Pernod Ricard et constate que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 405 908 668 euros à 399 818 400,25 euros, divisé en 257 947 355 actions de 1,55 euro chacune.

9.2.2 Actions non représentatives du capital

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

5 181 868 actions Pernod Ricard détenues par la Société Paul Ricard font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

1 352 650 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest I (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

4 118 105 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest II (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

1 720 000 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

9.2.3 Capital potentiel

Options de souscription d'actions

Il n'existe, au 30 juin 2022, aucune option de souscription d'actions de la Société en circulation.

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

9.2.4 Évolution du capital social au cours des cinq dernières années

Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années

Montant du capital social avant opération	Nombre de titres avant opération	Année	Nature de l'opération	Quantité	Prise d'effet	Titres créés/ annulés	Prime d'émission/ de conversion	Nombre de titres après opération	Montant du capital social après opération
411 403 467,60 €	265 421 592	2018	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2019	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2020	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2021	Annulation d'actions	N/A	22.07.2020	3 545 032	-	261 876 560	405 908 668 €
405 908 668 €	261 876 560	2022	Annulation d'actions	N/A	27.04.2022	3 929 205	-	257 947 355	399 818 400,25 €

N/A : Non applicable.
La date dont il est fait mention est celle de la décision par le Conseil d'Administration de l'annulation d'actions.

9.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années

Années [1]	Nombre de droits de vote [2]
Situation au 30.06.2018	311 072 670
Situation au 30.06.2019	314 615 287
Situation au 30.06.2020	317 440 412
Situation au 30.06.2021	314 421 245
Situation au 30.06.2022	310 685 307

(1) Les données sont à la date d'arrêté de la répartition du capital et des droits de vote.
(2) L'information porte sur le nombre total de droits de vote de la Société incluant les droits de vote suspendus.

9.2.6 Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2022

	Situation au 30.06.2022			Situation au 30.06.2021			Situation au 30.06.2020		
Actionnariat	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote***	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote***	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote***
Société Paul Ricard [1]	35 939 659	13,93	20,09	34 630 930	13,22	19,43	41 303 024	15,56	21,30
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza [2]	1 477 603	0,57	0,95	1 477 603	0,56	0,94	1 477 603	0,56	0,93
Administration et Direction de Pernod Ricard	208 387	0,08	0,07	362 973	0,14	0,16	323 330	0,12	0,15
Titres détenus par les salariés de Pernod Ricard	3 567 721	1,38	1,77	3 328 778	1,27	1,65	3 132 107	1,18	1,57
Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) [3]	19 891 870	7,71	12,80	19 891 870	7,60	12,65	19 891 870	7,49	12,45
MFS Investment Management (États-Unis) [4]	12 994 021	5,04	4,18	15 698 042	5,99	4,99	24 035 625	9,06	7,57
BlackRock Investment Management Limited (Royaume-Uni) [5]	12 002 224	4,65	3,86	13 130 591	5,01	4,18	11 849 009	4,46	3,73
Invesco (Royaume-Uni) [6]	6 598 665	2,56	2,13	2 646 623	1,01	0,84	1 316 178	0,50	0,41
La Caisse des Dépôts et Consignations [7]	6 376 245	2,47	2,05	6 061 268	2,31	1,93	6 543 422	2,47	2,06
FIL Fund Management Limited (Ireland) [8]	4 551 211	1,76	1,46	3 974 614	1,52	1,26	-	-	-
Amundi Asset Management [9]	3 965 340	1,54	1,28	2 675 786	1,02	0,85	2 644 214	1,00	0,83
Norges Bank Investment Management (Norvège) [10]	3 917 610	1,52	1,26	-	-	-	-	-	-
Alecta [11]	1 399 000	0,55	0,45	-	-	-	-	-	-
Threadneedle Asset Management Holdings Ltd [12]	1 376 315	0,54	0,45	-	-	-	-	-	-
Allianz Global Investors GmbH [13]	1 318 122	0,51	0,43	-	-	-	-	-	-
American Century Investments Management, Inc [14]	1 315 136	0,51	0,42	-	-	-	-	-	-
Capital Group Companies (États-Unis) [15]	-	-	-	13 254 986	5,06	4,22	15 736 495	5,93	4,96
WCM Investment Management, LLC (États-Unis) [16]	-	-	-	5 220 603	1,99	1,66	-	-	-
Citigroup Global Markets Limited (Royaume-Uni) [17]	-	-	-	4 221 764	1,61	1,34	-	-	-
Credit Suisse Group (Royaume-Uni) [18]	-	-	-	1 810 840	0,69	0,58	1 613 803	0,61	0,51
Aviva plc [19]	-	-	-	1 550 453	0,59	0,49	1 353 465	0,51	0,43
Jupiter Asset Management Limited [20]	-	-	-	-	-	-	1 733 757	0,65	0,55
La Française Investment Solutions [21]	-	-	-	-	-	-	1 482 844	0,56	0,47
Abu Dhabi Investment Authority [22]	-	-	-	-	-	-	1 378 176	0,52	0,43
Select Equity [23]	-	-	-	-	-	-	1 342 526	0,51	0,42

Actionnariat	Situation au 30.06.2022			Situation au 30.06.2021			Situation au 30.06.2020		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*
Autodétention :									
• Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Actions propres	979 454	0,38	0,00	965 483	0,37	0,00	4 747 588	1,79	0,00
Autres et Public	140 068 772	54,30	46,33	130 973 353	50,01	42,82	123 516 556	46,54	41,22
Total	**257 947 355**	**100,00**	**100,00**	**261 876 560**	**100,00**	**100,00**	**265 421 592**	**100,00**	**100,00**

Sur la base des déclarations de franchissement de seuils légaux et statutaires (0,5 % du capital) notifiées à la Société principalement au cours de l'exercice écoulé.

* *Bien qu'il n'y ait qu'une seule catégorie d'actions, les actions détenues pendant dix ans sous forme nominative bénéficient d'un droit de vote double. Calcul sur la base du nombre total de droits de vote « théoriques » (incluant les droits de vote suspendus) de 310 685 307.*

(1) La Société Paul Ricard est entièrement détenue par la famille Ricard. La déclaration prend également en compte pour 169 868 actions, les actions détenues par la société Le Garlaban, pour 1 352 650 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest I, pour 4 431 928 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest II, pour 1 720 002 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest III, ces quatre sociétés étant contrôlées par la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

(2) M. Rafaël Gonzalez-Gallarza a signé avec la Société Paul Ricard un pacte d'actionnaires, tel qu'évoqué ci-après.

(3) Déclaration du 22 juin 2017.

(4) Déclaration du 21 juin 2022.

(5) Déclaration du 8 juillet 2022.

(6) Déclaration du 11 avril 2022.

(7) Déclaration du 24 septembre 2021.

(8) Déclaration du 22 juin 2022.

(9) Déclaration du 21 mars 2022.

(10) Déclaration du 15 juillet 2021.

(11) Déclaration du 2 mars 2022.

(12) Déclaration du 26 novembre 2021.

(13) Déclaration du 1er avril 2022.

(14) Déclaration du 22 février 2022.

(15) Déclaration du 16 juillet 2020.

(16) Déclaration du 25 août 2020.

(17) Déclaration du 2 décembre 2020.

(18) Déclaration du 27 juillet 2020.

(19) Déclaration du 11 novembre 2020.

(20) Déclaration du 18 octobre 2019.

(21) Déclaration du 18 décembre 2019.

(22) Déclaration du 22 janvier 2020.

(23) Déclaration du 20 février 2020.

Certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit dans le paragraphe 2.12.3 « Conditions d'exercice du droit de vote » de la Partie 2 « Gouvernement d'Entreprise » du document d'enregistrement universel 2021/22. Sur les 257 947 355 actions composant le capital de la Société au 30 juin 2022, 52 737 952 actions jouissaient d'un droit de vote double.

À cette même date, les salariés détenaient 3 567 721 actions, représentant 1,38 % du capital et 1,77 % des droits de vote de la Société.

Il est par ailleurs rappelé que le Concert Paul Ricard (constitué des sociétés : Société Paul Ricard, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II, Le Delos Invest III, Le Garlaban, Rigivar ainsi que de Mesdames Danièle Ricard, Patricia Ricard Giron et Veronica Vargas et de Messieurs Rafaël Gonzalez-Gallarza, César Giron, François-Xavier Diaz, Alexandre Ricard et Paul-Charles Ricard), détient 38 160 924 actions de la Société représentant 66 526 245 droits de vote, soit 14,79 % du capital et 21,741 % des droits de vote de la Société au 30 juin 2022.

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre M. Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein des sous-sections 2.5.8 « Déclaration des Administrateurs » et 2.11.3 « Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance » du document d'enregistrement universel 2021/22 et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Franchissements de seuils légaux

Par courrier reçu le 22 juin 2022, la société de droit américain Massachusetts Financial Services (MFS) Company (111 Huntington Avenue, Boston MA 02199, États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 16 juin 2022, directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir 12 994 021 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,96 % du capital et 4,13 % des droits de vote de cette société.

Renseignements complémentaires sur l'actionnariat

Le nombre d'actionnaires de Pernod Ricard qui ont leurs titres inscrits au nominatif peut être estimé à environ 11 620 actionnaires.

Répartition du capital (selon l'analyse de la Société, à partir du TPI [1] au 31.03.2022 et des données nominatives)	(en %)
Concert Paul Ricard	14,6
Conseil + Direction + Salariés + Autodétention	2,3
Groupe Bruxelles Lambert	7,6
Investisseurs institutionnels américains	30,4
Investisseurs institutionnels français	8,9
Investisseurs institutionnels britanniques	11,5
Autres investisseurs institutionnels étrangers	21,1
Actionnaires individuels	3,6
Total	**100**

(1) Titre au Porteur Identifiable.

À la connaissance de Pernod Ricard, il n'existe aucun actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote qui ne soit pas mentionné dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2022 » ci-avant.

Il n'y a pas de personne physique ou morale qui, directement ou indirectement, isolément ou conjointement, ou de concert, exerce un contrôle sur le capital de Pernod Ricard.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de modifications supplémentaires significatives dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices, autres que celles ressortant dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2022 » ci-avant.

Pernod Ricard est la seule société du Groupe cotée en Bourse (Euronext Paris).

Toutefois, le groupe Pernod Ricard contrôle la société Corby Spirit and Wine Limited, dont il détient 45,79 % du capital et 51,61 % des droits de vote, qui est cotée à la Bourse de Toronto (Canada).

Participations et *stock-options*

Une information détaillée est fournie dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise » du présent document d'enregistrement universel, concernant les éléments suivants :

- participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société ;
- opérations réalisées par les Mandataires Sociaux sur le titre Pernod Ricard au cours de l'exercice ;
- options levées par les Dirigeants Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2021/22 ;
- options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2021/22.

9.2.7 Marché des titres Pernod Ricard

Les actions Pernod Ricard (ISIN : FR 0000 120693) sont négociées sur le marché réglementé Euronext à Paris (Compartiment A) SRD (service de règlement différé).

Volume et cours sur 18 mois à la Bourse de Paris (source : Bloomberg)

Dates	Volumes (en milliers)	Capitaux (en millions d'euros)	Cours moyen (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Cours fin de mois (en euros)
Janvier 2021	8 905	1 384	155,39	160,25	150,90	155,70
Février 2021	8 809	1 421	161,30	166,45	155,95	157,35
Mars 2021	9 725	1 550	159,39	163,15	156,10	160,05
Avril 2021	7 719	1 313	170,14	177,70	159,90	170,70
Mai 2021	7 322	1 289	176,08	182,10	169,30	180,15
Juin 2021	7 949	1 450	182,39	190,60	176,50	187,20
Juillet 2021	7 144	1 313	183,96	189,95	179,40	186,10
Août 2021	6 290	1 145	182,39	188,25	172,90	177,95
Septembre 2021	8 990	1 687	187,85	194,00	181,20	190,70
Octobre 2021	8 098	1 593	197,20	202,00	187,95	198,70
Novembre 2021	8 699	1 804	207,23	214,50	198,95	202,50
Décembre 2021	7 137	1 491	209,55	214,00	200,40	211,50
Janvier 2022	8 140	1 621	200,02	217,20	188,30	189,00
Février 2022	9 003	1 735	192,68	199,30	185,55	195,65
Mars 2022	13 482	2 503	186,26	202,20	172,20	199,30
Avril 2022	7 785	1 530	196,48	203,50	189,30	197,65
Mai 2022	8 612	1 586	184,48	201,50	174,70	182,50
Juin 2022	9 684	1 691	175,84	186,20	166,60	175,30

9.2.8 Autres informations légales

Opérations avec des apparentés

Les opérations avec les parties liées sont décrites dans la Note 6.6 – *Parties liées* de l'annexe aux comptes consolidés (Partie 6 du présent document d'enregistrement universel).

partie

10.

Informations complémentaires du document d'enregistrement universel

10.1 Personnes responsables 304

10.1.1 Noms et fonctions 304

10.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier 304

10.2 Documents accessibles au public 304

10.3 Tables de concordance 305

10.3.1 Document d'enregistrement universel 305

10.3.2 Rapport de gestion 307

10.3.3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 308

10.3.4 Rapport financier annuel 308

10.3.5 Rapports de gestion, comptes sociaux de la Société, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2022 et 30 juin 2021 308

10.1 Personnes responsables

10.1.1 Noms et fonctions

Responsable du document d'enregistrement universel

M. Alexandre Ricard

Président-Directeur Général de Pernod Ricard

Responsable de l'information

Mme Florence Tresarrieu

Directrice Communication financière & Relations investisseurs

Tél. : + 33 1 70 93 17 31

10.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en Partie 10.3.2 du présent document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 20 septembre 2022

M. Alexandre Ricard

Président-Directeur Général de Pernod Ricard

10.2 Documents accessibles au public

Les documents sociaux relatifs aux trois derniers exercices (comptes annuels, procès-verbaux des Assemblées Générales, feuilles de présence aux Assemblées Générales, liste des Administrateurs, rapports des Commissaires aux Comptes, statuts, etc.) peuvent être consultés au siège social de Pernod Ricard, 5, cours Paul Ricard, 75380 Paris CEDEX 08.

La rubrique « Information réglementée » du site Internet de la Société est disponible à l'adresse suivante :

https://www.pernod-ricard.com/fr/investisseurs/

Cet espace regroupe l'ensemble de l'information réglementée diffusée par Pernod Ricard en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

10.3 Tables de concordance

10.3.1 Document d'enregistrement universel

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Informations	Pages
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	**1 ; 304**
2. Contrôleurs légaux des comptes	**295**
3. Facteurs de risque	**104-108 ; 165-186 ; 236-237 ; 247-248**
4. Informations concernant Pernod Ricard	**294-295**
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	2-3
5.2 Principaux marchés	2-3 ; 14-15
5.3 Événements importants dans le développement des activités	12-13
5.4 Stratégie et objectifs	20-29
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	182
5.6 Position concurrentielle	2-3
5.7 Investissements	14-15 ; 215-219
6. Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	12-35
6.2 Liste des filiales importantes	250-253 ; 276
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	2-3 ; 188-193 ; 200-205 ; 260-263
7.2 Résultats d'exploitation	2-3 ; 188-193 ; 210-214 ; 264
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	89-95 ; 188 ; 201-204 ; 241-245 ; 261-262 ; 296-301
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	189 ; 193 ; 205 ; 241 ; 263
8.3 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	195-198 ; 209 ; 230-240 ; 272
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	195-198
8.5 Sources de financement attendues	195-198 ; 209 ; 230-240 ; 272
9. Environnement réglementaires	**179-182**
10. Informations sur les tendances	**193**
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	**N/A**
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1 Conseil d'Administration et Direction Générale	32-35 ; 38-60 ; 98
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	57
13. Rémunérations et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages en nature	65-90 ; 287 ; 289-290
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	82-83 ; 84-89 ; 223-229 ; 249 ; 270-271

Informations	Pages
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	39
14.2 Contrats de service	57
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	61-63
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	51
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	53-54 ; 287 ; 289
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	3 ; 14 ; 113-117 ; 275
15.2 Participations et *stock-options* des Administrateurs	84-89 ; 242-245
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	93-95
16. Principaux actionnaires	
16.1 Franchissements de seuils	299-300
16.2 Existence de droits de vote différents	97
16.3 Contrôle de Pernod Ricard	58 ; 93-95 ; 296-301
16.4 Accord connu de Pernod Ricard dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	90-93 ; 296-301
17. Transactions avec des parties liées	**249 ; 301**
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	188-189 ; 200-253
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	254-257 ; 281-283
18.4 Informations financières pro forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	2 ; 242 ; 262 ; 264 ; 279 ; 286 ; 288 ; 295
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	179-183 ; 186 ; 247-248 ; 270-271
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19. Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Capital souscrit	296-297
19.1.2 Autres actions	296-297
19.1.3 Actions autodétenues	93-95
19.1.4 Valeurs mobilières	280
19.1.5 Conditions d'acquisition	90-93 ; 296
19.1.6 Options ou accords	84-89 ; 90-93 ; 242-245 ; 296-301
19.1.7 Historique du capital	297
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Objet social	294
19.2.2 Droits et privilèges des actions	96-97
19.2.3 Éléments de changement de contrôle	96-97
20. Contrats importants	**195-198**
21. Documents disponibles	**304**

N/A : Non applicable.

10.3.2 Rapport de gestion

Le présent document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport de gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Informations	Pages
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	188-193
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	188-193
Résultats	188-193
Activités en matière de Recherche et de Développement	182
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	193
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion a été établi	249
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	102-161 ; 188-193
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée et indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	166-184 ; 236-237
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des Dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux Dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux Dirigeants	84-95 ; 242-245
Activité des filiales de la Société	14-15
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur Siège en France	267
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	93-92 ; 296-301
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	279
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	24-27 ; 32-35 ; 102-161
Informations sur les risques encourus en cas de violation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	183-184 ; 236-237
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ces propres actions	93-95
Opérations réalisées par les Dirigeants sur leurs titres	89
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	279
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	277
Décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	277
Informations sur les délais de paiement prévues à l'article D. 441-6-1 du Code de commerce dans sa rédaction du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016	277-278
Inventaire des valeurs mobilières	280
Contrôle interne et gestion des risques	166-167

10.3.3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Informations	Pages
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	49-64 ; 98
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des Mandataires Sociaux	40-49
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des Mandataires Sociaux	65-90
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	90-93
Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	50-51 ; 90-96
Assemblée Générale et modalités de participation	96-97
Droits liés aux actions	96-97

10.3.4 Rapport financier annuel

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	199-253
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	254-257
Comptes annuels de la Société	260-280
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	281-283
Rapport de gestion	101-198 ; 277-280
Attestation du responsable du rapport financier annuel	304
Honoraires des Commissaires aux Comptes	249

10.3.5 Rapports de gestion, comptes sociaux de la Société, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2022 et 30 juin 2021

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2021 tels que présentés sur les pages 97 à 270 du document d'enregistrement universel 2021 (https://www.pernod-ricard.com/fr/media/document-d-enregistrement-universel-202021), déposé le 22 septembre 2021 sous le n° D.20-0821 ;
- le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2020 tels que présentés sur les pages 85 à 249 du document d'enregistrement universel 2020 (https://www.pernod-ricard.com/fr/media/document-d-enregistrement-universel-201920), déposé le 23 septembre 2020 sous le n° D.20-0821.

Les informations incluses dans ces deux documents d'enregistrement universel autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées et/ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document d'enregistrement universel.

Direction de la Communication financière et Relations investisseurs
Pernod Ricard – 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – France

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Pernod Ricard
Société Anonyme au capital de 405 908 668 euros
Siège social : 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – Tél. : 33 (0)1 70 93 16 00
582 041 943 RCS Paris

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité