

2026

BROCHURE DE CONVOCATION

Assemblée Générale Mixte Annuelle

VENDREDI 20 NOVEMBRE 2026 - 14H00

Salle Pleyel

252, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris



Pernod Ricard

Bienvenue

à l'Assemblée Générale Mixte Annuelle de Pernod Ricard,

VENDREDI 20 NOVEMBRE 2026 – 14H00

Salle Pleyel – 252, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

(ci après l'« Assemblée Générale »)

1.	Comment participer à votre Assemblée Générale ?	4
2.	Présentation du Conseil d'Administration	7
3.	Présentation des Administrateurs dont le renouvellement ou la nomination sont proposés	25
4.	Présentation de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social	27
5.	Tableau de synthèse des délégations financières en cours	34
6.	Le Groupe en 2025/26	36
7.	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle	47
8.	Rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions	48
9.	Projets de résolutions	51
	Actionnaires au nominatif : optez pour l'e-convocation	63
	Disponibilité des documents et renseignements complémentaires	64



Pernod Ricard

MESSAGE DE

Alexandre Ricard

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Nous sommes, par essence, des créatures sociales. De tout temps, les femmes et les hommes se sont retrouvés pour célébrer les moments qui comptent, raconter des histoires et partager la joie d'être ensemble. Le besoin universel de se rassembler transcende les époques et les cultures.

Ces moments, petits ou grands, peuvent surgir n'importe où, n'importe quand. Remarquables dans leur extravagance ou mémorables dans leur simplicité, tous ont un point commun : ils n'existent que parce que nous y prenons part. Ils naissent de la rencontre, de la discussion, de l'échange, du rire... ou du verre que l'on partage. Qu'il s'agisse de retrouver un ami autour d'un brunch, un Absolut Tabasco Bloody Mary à la main, ou de faire de nouvelles rencontres lors d'un festival en savourant un Lillet Spritz rafraîchissant, les moments de partage authentiques ont une saveur unique.

En tant que Créateurs de convivialité, nous croyons profondément en l'importance de cultiver ces moments-là.

Être au rendez-vous dans les moments difficiles

L'année écoulée nous l'a rappelé : certains moments sont plus complexes que d'autres. Le monde est traversé par des tensions géopolitiques et macroéconomiques. Sur de nombreux marchés, la confiance des consommateurs s'érode, sous l'effet notamment des pressions croissantes sur le pouvoir d'achat ; les dépenses non essentielles reculent. De nombreux secteurs sont affectés, et le nôtre ne fait pas exception.

Ce n'est ni la première, ni la dernière fois que nous sommes confrontés à ce genre de difficultés. Ce qui compte, dans ces moments-là, c'est la manière de faire face. Notre Groupe a toujours su relever les défis. Le monde change ; nous nous adaptons. Notre obsession du consommateur et notre proximité avec nos clients nous permettent de nous ajuster en permanence aux dynamiques du marché et à l'évolution des attentes. En témoigne l'accélération de notre portefeuille de cocktails prêts-à-boire au Canada, qui offre aux consommateurs des options innovantes, pratiques et accessibles. En témoigne aussi le succès, en Turquie, de la vodka Wyborowa, parfait complément de notre marque premium Absolut. Notre large éventail de marques nous permet de répondre aux exigences des consommateurs, dans toutes les catégories et toutes les gammes de prix.

Trouver le bon équilibre

Dans notre secteur, il n'existe pas de recette unique. Dans un environnement toujours plus complexe, le succès repose avant tout sur notre capacité à trouver le juste équilibre.

L'incomparable diversité de notre portefeuille de marques nous permet de couvrir tout le spectre des moments de consommation. En 2025/26, nous avons encore renforcé cet équilibre en créant deux Brand Units.

Notre division dédiée aux spiritueux vieillissants et au champagne, qui réunit entre autres nos portefeuilles whisk(e)y, champagne et cognac, regroupe des marques intemporelles, du premium à l'ultra prestige, ancrées dans des terroirs d'exception et porteuses d'un héritage et d'un savoir-faire uniques.

Notre division dédiée aux spiritueux non vieillissants et aux boissons prêts-à-boire rassemble quant à elle des marques dans l'air du temps, parfaites en mixologie, et regroupe vodka, tequila, mezcal, rhum, liqueurs, gin, apéritifs et cocktails prêts-à-boire.

Nos marques internationales sont ainsi organisées en deux pôles complémentaires qui reflètent leurs forces et leurs modèles économiques distincts, pour permettre à chacune de réaliser pleinement son potentiel.

Autre atout majeur de notre modèle, notre empreinte géographique étendue – sans équivalent dans le secteur – nous permet de mieux appréhender le contexte actuel, marqué par l'incertitude. Notre présence équilibrée entre marchés matures et émergents nous confère un avantage unique pour saisir les opportunités malgré une conjoncture contrastée : la Turquie est en hausse de 26 % en 2025/26 ; le Japon progresse de 8 %, tiré par la solide performance de Perrier-Jouët ; le marché canadien affiche une croissance de 3 %, porté par notre portefeuille de cocktails prêts-à-boire ; enfin, l'Inde, l'un de nos marchés stratégiques, croît de 7 % sous l'effet de tendances démographiques favorables, tandis que Royal Stag devient la marque de whisky la plus vendue au monde.

Mais la performance durable ne repose pas uniquement sur le juste équilibre de notre activité. Elle tient aussi à notre capacité à créer de la valeur au sens large.

**« L'histoire de
Pernod Ricard
est avant tout une
histoire de femmes
et d'hommes,
placée sous le signe
de la convivialité. »**

Avoir de l'impact

Chez Pernod Ricard, nous visons une croissance à la fois rentable et durable, créatrice de valeur à long terme pour l'ensemble de nos parties prenantes, du terroir au comptoir.

Le terroir, d'abord : nos marques d'exception sont étroitement liées à la terre où s'enracinent les ingrédients qui les composent, et à l'eau qui les irrigue. Il y a soixante ans, à une époque où la sensibilité aux enjeux environnementaux était bien moins répandue qu'aujourd'hui, notre fondateur Paul Ricard – visionnaire à bien des égards – montrait la voie en créant l'Institut océanographique qui porte son nom. Acteur pionnier de la préservation des océans, l'Institut est intimement lié à l'histoire de Pernod Ricard, et témoigne de ce qu'une vision portée avec détermination et engagement peut accomplir.

Le comptoir, ensuite : en tant que Créateurs de convivialité, notre rôle est de contribuer à des moments de partage responsables, indissociables de notre vision de la convivialité. Cette année, nous avons lancé Split Drinks, dans la continuité de notre campagne emblématique Drink More Water destinée à promouvoir les comportements responsables. Split Drinks prend le concept d'équilibre au pied de la lettre : le verre est littéralement scindé en deux – un côté pour le cocktail, l'autre pour l'eau – pour profiter à la fois de la soirée... et du lendemain. De quoi visualiser très concrètement notre engagement en faveur d'une consommation équilibrée.

Mettre la technologie au service de l'humain

Notre époque nous impose de trouver un autre équilibre – entre humain et technologie. En effet, la data et l'intelligence artificielle (IA) redessinent la manière dont nous vivons et travaillons. Bien utilisés, ces outils ont un réel impact sur la conduite de nos activités.

Notre conviction demeure : l'IA a le pouvoir d'amplifier l'énergie et la créativité de nos collaborateurs. Libérées de certaines tâches répétitives et d'analyse, nos équipes peuvent se concentrer sur l'essentiel : la construction de marques désirables et la création d'expériences mémorables pour les consommateurs. Nos algorithmes formulent des recommandations ; ce sont nos équipes qui, fortes de leur connaissance du terrain, prennent les décisions.

Le vrai risque serait de rester passifs face à l'IA. Nous avons pris le parti de l'intégrer partout où elle est créatrice de valeur, sans jamais lui déléguer notre jugement. En alliant l'exploitation des données à l'expertise humaine, nous sommes à même de prendre des décisions fondées non sur des perceptions, mais sur des faits – un atout précieux au vu de l'évolution des modes de consommation et des pressions qui pèsent sur les marchés.

Cela dit, la technologie n'est jamais plus puissante que les femmes et les hommes qui l'utilisent.

L'humain derrière la performance

Je le répète depuis longtemps : nos collaborateurs sont notre plus grande force. Jour après jour, quels que soient les défis à relever, ils font preuve d'une résilience, d'une agilité et d'une créativité remarquables avec, toujours, l'envie d'aller plus loin. Leurs efforts nous permettent de préserver notre pertinence, notre singularité, et notre proximité avec les consommateurs à travers le monde.

Ces derniers mois, je suis allé à leur rencontre, partout dans le monde – et partout, j'ai constaté un degré d'engagement exceptionnel. Je les ai vus déterminés à accélérer sur les marchés en croissance, et à gagner des parts de marché là où l'environnement est plus complexe. Quels que soient le contexte ou la situation, nos équipes sont au rendez-vous.

Face aux transformations, face à l'incertitude, nos collaborateurs ne cessent de démontrer ce qui fait toute la spécificité de Pernod Ricard : une capacité à se mobiliser, à s'adapter et à aller de l'avant. Et je suis particulièrement fier et reconnaissant de voir Pernod Ricard figurer au classement Forbes 2025 des meilleurs employeurs au monde, et reconnu par Time Magazine parmi les meilleures entreprises mondiales.

Car au fond, l'histoire de Pernod Ricard est avant tout une histoire de femmes et d'hommes, placée sous le signe de la convivialité.

Davantage de moments, davantage de convivialité

Si les défis ne manquent pas, j'ai confiance en l'avenir. Nos fondamentaux sont solides. Des tendances structurelles, telles que l'augmentation de la population en âge légal de consommer de l'alcool et l'essor des classes moyennes et aisées partout dans le monde, soutiennent notre développement. Dans un secteur chahuté, les spiritueux continuent d'afficher une bonne résilience, avec une dynamique forte dans certaines catégories comme les whiskies indiens et les boissons prêtes-à-boire.

Par ailleurs, l'évolution – inévitable – des modes de vie transforme aussi nos modes de sociabilité. Et nous croyons profondément en la préservation de ce qui fait notre humanité : notre capacité à nous réunir pour partager petits et grands moments. C'est de ces moments que sont tissés nos liens – ils donnent à la vie tout son sens. Les préserver est d'autant plus essentiel que la solitude est un fléau grandissant dans le monde, toutes générations confondues.

Notre raison d'être, Créateurs de convivialité, est donc particulièrement d'actualité. Se retrouver autour d'un verre est l'une des façons les plus anciennes, les plus simples et les plus profondes de favoriser la rencontre et d'entretenir la relation. Chez Pernod Ricard, nous sommes fiers d'être dépositaires de cet héritage, et nous continuerons, toujours, à le faire perdurer. Car nous vivons dans un monde qui a profondément besoin de plus de moments de partage, de convivialité, d'optimisme... en un mot, de tout ce que Pernod Ricard incarne au quotidien.

1.

Comment participer à votre Assemblée Générale ?

Quelles conditions remplir pour participer à l'Assemblée Générale ?

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'Assemblée Générale. Pour ce faire, il doit justifier de la propriété de ses titres qui doivent être enregistrés à son nom, au nominatif ou au porteur, **au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit le vendredi 13 novembre 2026, à zéro heure (heure de Paris)** (ci-après « J-5 ») :

- pour l'actionnaire au **NOMINATIF**, l'inscription de ses actions sur les registres de la Société à J-5 suffit ;
- pour l'actionnaire au **PORTEUR**, ce sont les établissements teneurs des comptes de titres au porteur qui justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès du centralisateur de l'Assemblée Générale par la production d'une **attestation de participation** qu'ils annexent au formulaire unique de vote ou de demande de carte d'admission.

Toutefois, si un actionnaire au porteur souhaite assister personnellement à l'Assemblée Générale et n'a pas reçu sa carte d'admission au plus tard le mardi 17 novembre 2026 ⁽¹⁾, il devra demander à l'établissement teneur de son compte de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-5 (*record date*) pour être admis à l'Assemblée Générale.

Vous disposez de quatre possibilités :

- **assister** personnellement à l'Assemblée Générale ; ou
- **donner** pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ; ou
- **donner** pouvoir à toute personne de votre choix ; ou
- **voter** par correspondance ou par Internet.

Dans tous les cas, vous devez impérativement :

- **soit compléter le formulaire unique de vote joint** (cf. « Comment remplir votre formulaire ») et le transmettre au moyen de l'enveloppe prépayée jointe **sauf si vous avez opté pour l'e-convocation** ;
- **soit vous connecter aux sites Internet dédiés et sécurisés et suivre la procédure indiquée ci-après pour le vote par Internet.**

Tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, par Internet, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation. Il peut toutefois céder tout ou partie de ses actions.

Vous désirez assister personnellement à l'Assemblée Générale

Pour assister personnellement à l'Assemblée Générale, vous devez **demandeur une carte d'admission**.

Par voie postale :

- **si vous êtes actionnaire au NOMINATIF, cochez la CASE A en haut du formulaire**, datez-le et signez-le avant de le retourner à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe, sauf si vous avez opté pour l'e-convocation.

Vous pouvez également vous présenter directement au guichet de l'Assemblée Générale prévu à cet effet, muni(e) d'une pièce d'identité ;

- **si vous êtes actionnaire au PORTEUR, cochez la CASE A en haut du formulaire**, datez-le et signez-le avant de le retourner à l'établissement teneur de votre compte qui fera suivre votre demande en procédant à l'établissement d'une **attestation de participation**.

Par Internet :

- **si vous êtes actionnaire au NOMINATIF** (pur ou administré), connectez-vous au site sécurisé Sharinbox, <https://sharinbox.societegenerale.com>, à l'aide de votre code d'accès Sharinbox ou de votre e-mail de connexion si vous avez déjà activé votre compte Sharinbox by SG Markets, accompagné du mot de passe qui vous a été adressé par courrier par Société Générale Securities Services. Suivez ensuite la procédure indiquée à l'écran ;
- **si vous êtes actionnaire au PORTEUR**, connectez-vous sur le portail de l'établissement teneur de votre compte avec vos codes d'accès habituels et cliquez sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant à vos actions Pernod Ricard pour accéder au site VOTACCESS. Suivez ensuite la procédure indiquée à l'écran.

Seul l'actionnaire au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au site VOTACCESS pourra faire sa demande de carte d'admission par Internet.

⁽¹⁾ Dans le cas où la carte d'admission que vous avez demandée ne vous serait pas parvenue le 17 novembre 2026, nous vous invitons, pour tout renseignement relatif à son traitement, à prendre contact avec le centre d'appel des cartes d'admission de la Société Générale du lundi au vendredi de 9 h 00 à 18 h 00 (heure de Paris) au : 02 51 85 67 89 (numéro non surtaxé, facturation selon votre contrat opérateur et votre pays d'appel).

Vous ne désirez pas assister à l'Assemblée Générale

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, vous pouvez choisir entre l'une des formules suivantes :

- **voter par correspondance** : cochez la CASE B1 « je vote par correspondance », et le cas échéant, noircissez les cases des résolutions qui ne recueillent pas votre adhésion ; ou
- **donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale** : cochez la CASE B2 « je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ». Dans ce cas, le Président émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration, et un vote défavorable dans le cas contraire ; ou
- **donner pouvoir à toute personne** : cochez la CASE B3 « je donne pouvoir à » et indiquez le nom et les coordonnées de la personne à qui vous donnez pouvoir pour assister à l'Assemblée Générale et voter à votre place.

Dans tous les cas, **vous devez remplir, dater, signer et retourner le formulaire à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe** :

- **si vos actions sont au NOMINATIF**, à l'établissement centralisateur mandaté par la Société à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe sauf si vous avez opté pour l'e-convocation ;
- **si vos actions sont au PORTEUR**, à l'établissement teneur de votre compte qui vous fera suivre le formulaire de vote accompagné de l'attestation de participation préalablement établie.

Ne seront pris en compte que les formulaires dûment remplis, datés et signés, parvenus à la Société ou à la Société Générale au plus tard le 17 novembre 2026.

Vous désirez voter par Internet

La Société offre à ses actionnaires (dès la détention d'une action Pernod Ricard) la possibilité de voter par Internet avant l'Assemblée Générale dans les conditions suivantes :

- si vous êtes actionnaire au NOMINATIF (pur ou administré), connectez-vous au site sécurisé Sharinbox, <https://sharinbox.societegenerale.com>, à l'aide de votre code d'accès Sharinbox ou de votre e-mail de connexion si vous avez déjà activé votre compte Sharinbox by SG Markets, accompagné du mot de passe qui vous a été adressé par courrier par Société Générale Securities Services. Suivez ensuite la procédure indiquée à l'écran ;
- si vous êtes actionnaire au PORTEUR, connectez-vous sur le portail de l'établissement teneur de votre compte avec vos codes d'accès habituels et cliquez sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant à vos actions Pernod Ricard pour accéder au site VOTACCESS. Suivez ensuite la procédure indiquée à l'écran.

Seul l'actionnaire au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au site VOTACCESS pourra voter par Internet.

Vous pouvez également désigner et/ou révoquer votre mandataire par Internet en vous connectant aux sites Internet dédiés et sécurisés selon les modalités décrites ci-dessus pour le

vote par Internet et en suivant la procédure indiquée à l'écran. Si l'établissement teneur de compte n'a pas adhéré à VOTACCESS, vous devrez envoyer un courriel à assemblees.generales@sgss.socgen.com avec les informations suivantes : nom de la société concernée (Pernod Ricard), date de l'assemblée générale (20 novembre 2026), nom, prénom, adresse, références bancaires du mandant ainsi que les nom, prénom et si possible l'adresse du mandataire. L'actionnaire devra obligatoirement demander à son teneur de compte de transmettre à la Société Générale une attestation de participation justifiant de sa qualité d'actionnaire. Pour être valablement prise en compte, la désignation ou la révocation de votre mandataire par Internet devra être effectuée au plus tard le 19 novembre 2026 à 15 h 00 (heure de Paris).

L'accès aux sites Internet dédiés et sécurisés sera possible à partir du vendredi 30 octobre 2026 à 9 h 00 (heure de Paris), jusqu'au jeudi 19 novembre 2026 15 h 00 (heure de Paris), dernier jour ouvré avant la date de l'Assemblée Générale.

Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre les derniers jours pour voter, afin d'éviter tout encombrement éventuel du site Internet dédié.

Où trouver tous les documents utiles pour l'Assemblée Générale ?

Tous les documents mis à disposition des actionnaires peuvent être consultés et téléchargés depuis le site Internet de Pernod Ricard sous la rubrique Investisseurs / Présentations et Informations réglementées / Informations réglementées. Pour y accéder, n'hésitez pas à scanner le QR Code ci-contre :



Comment se rendre à l'Assemblée Générale ?



Map data © 2022 Google

Métro

- Ligne 2, arrêt Ternes
- Lignes 1, 6 et RER A, arrêt Charles de Gaulle-Étoile

Bus

- Lignes 43 et 93, arrêt Hoche Saint-Honoré
- Lignes 30 et 31, arrêt Place des Ternes

Parking

- 18, avenue Hoche
- 22 bis, avenue de Wagram
- 38, avenue des Ternes

Vélib

- 8, avenue Bertie Albrecht

Comment participer à votre Assemblée Générale ?

Comment remplir votre formulaire ?

Pour assister à l'Assemblée Générale
Cochez la case **A**

Si vous ne souhaitez pas assister à l'Assemblée Générale,
cochez l'une des cases **B1, B2** ou **B3** correspondant à votre choix

Droit de vote simple

Droit de vote double pour les actionnaires inscrits au nominatif depuis au moins 10 ans

A Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side

B Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci ■ ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - Whichever option is used, shade box(es) like this ■, date and sign at the bottom of the form

☐ JE DÉSIRES ASSISTER À CETTE ASSEMBLÉE et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire / I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING and request an admission card: date and sign at the bottom of the form

Assemblée Générale Mixte
du 20 novembre 2026 à 14h00
Salle Pleyel
252 Rue du Faubourg Saint Honoré - 75008 PARIS

Combined General Meeting
convened of November 20, 2026 at 2.00 PM
Salle Pleyel
252 Rue du Faubourg Saint Honoré - 75008 PARIS

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY

Identifiant - Account	Vote simple / Single vote
Nominatif / Registered	Vote double / Double vote
Porteur / Bearer	
Nombre d'actions / Number of shares	
Nombre de voix / Number of voting rights	

B1 JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // I VOTE BY POST
Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci ■ l'une des cases "Non" ou "Abstention". / I vote YES all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, like this ■, for which I vote "No" or "I abstain".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B2 JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
Cf. au verso (3)

I HEREBY GIVE PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

B3 JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4)
I HEREBY APPOINT: See reverse (4)
pour me représenter à l'Assemblée
to represent me at the above mentioned Meeting
M. ou Mme, Raison Sociale / Mr or Mrs, Corporate Name

Adresse / Address:

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: As for bearer shares, the present instructions must be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné)
Surname, first name, address of the shareholder (changes regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form). See reverse (1)

Quel que soit votre choix, datez et signez ici

Date & Signature

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard :
To be considered, this completed form must be returned no later than:
sur 1^{ère} convocation / on 1st notification sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification
à la banque / to the bank 17 novembre 2026

* Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au président / pouvoir à mandataire)
If the form is returned dated and signed but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative)
cela vaut automatiquement pouvoir au Président de l'assemblée générale
this automatically applies as a proxy to the Chairman of the General Meeting

B1 soit, voter par correspondance
Éventuellement noircir les cases des résolutions qui ne recueillent pas votre adhésion

B2 soit, donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale

B3 soit, vous faire représenter par toute personne de votre choix (personne physique ou morale)

QUEL QUE SOIT LE MODE DE PARTICIPATION CHOISI, LE FORMULAIRE DÛMENT COMPLÉTÉ, DATÉ ET SIGNÉ DOIT ÊTRE RETOURNÉ, DANS LES MEILLEURS DÉLAIS, À L'AIDE DE L'ENVELOPPE PRÉPAYÉE JOINTE :

Si vos actions sont inscrites au NOMINATIF, à :
Société Générale
Service des Assemblées CS 30812
44308 Nantes Cedex 03 - France

Si vos actions sont au PORTEUR, à l'établissement teneur de votre compte.

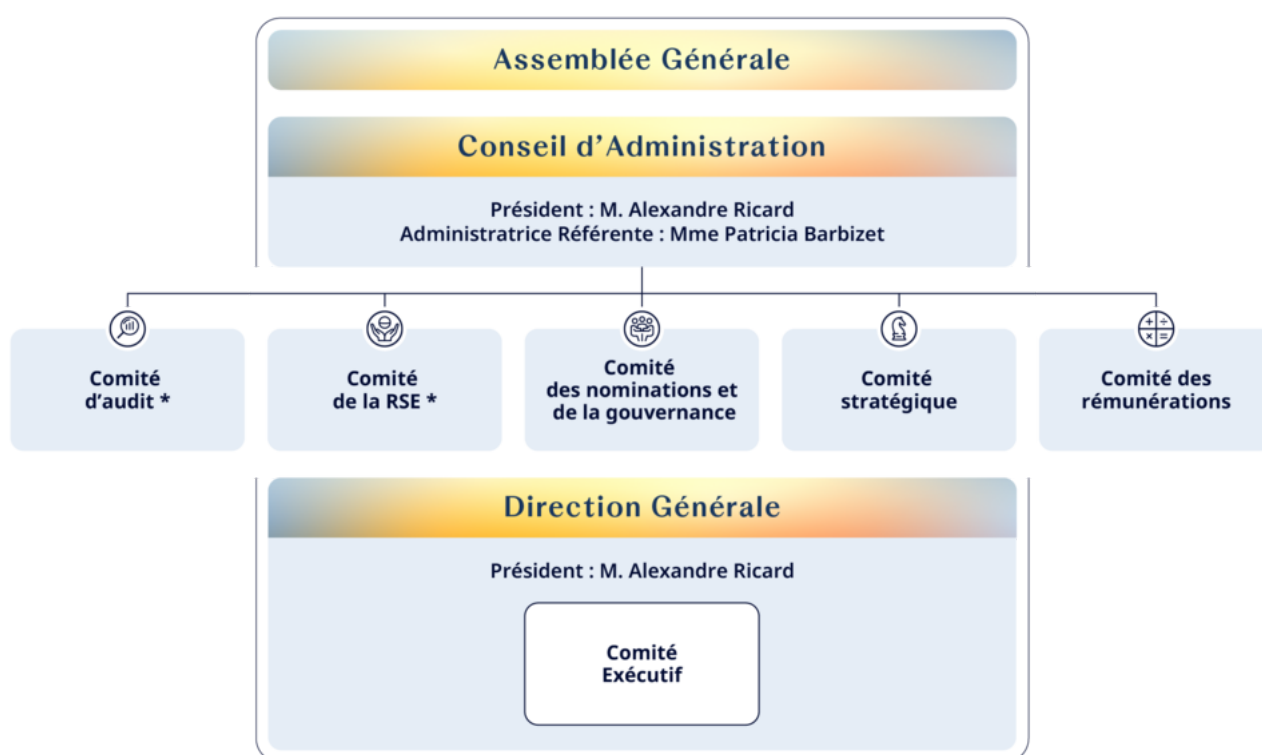
6

Pernod Ricard — BROCHURE DE CONVOCATION 2026

2.

Présentation du Conseil d'Administration

2.1 Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 2026



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

2.2 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

15 administrateurs		59,3 d'âge moyen		61,5 % d'indépendance ⁽¹⁾		46,2 % de femmes ⁽²⁾		40,0 % d'internationalisation		10 réunions				
										Comités du conseil				
														
Au 30 juin 2026														
Dirigeant Mandataire Social														
	Alexandre Ricard <i>Président-Directeur général</i>	54	M		245 000	1	29.08.2012	AG 2028	14					
Administrateurs indépendants														
	Patricia Barbizet <i>Administratrice Référente</i>	71	F		3 160	1	21.11.2018	AG 2026	8					
	Albert Baladi	61	M		600	1	27.10.2025	AG 2029	1					
	Virginie Fauvel	52	F		263	1	27.11.2020	AG 2028	6					
	Max Koeune	53	M		465	0	10.11.2023	AG 2027	3					
	Anne Lange	58	F		1 000	3	20.07.2016	AG 2027	10					
	Jean Lemierre	76	M		575	1	27.10.2025	AG 2029	1					
	Philippe Petitcolin	73	M		700	1	08.11.2019	AG 2027	7					
	Kory Sorenson	57	F		1 000	1	06.11.2015	AG 2027	11					
Administrateurs														
	Ian Gallienne	55	M		1 000	3	09.11.2012	AG 2026	14					
	César Giron	64	M		13 813	0	05.11.2008	AG 2028	18					
	Société Paul Ricard ⁽⁵⁾	63	F		28 424 301	0	09.06.1983	AG 2029	43					
	Veronica Vargas	45	F		9 820	1	11.02.2015	AG 2029	11					
Administrateurs représentant les salariés														
	Carla Machado Leite	61	F		N/A ⁽⁴⁾	N/A	17.11.2022	AG 2026	4					
	Brice Thommen	47	M		N/A ⁽⁴⁾	N/A	13.12.2021	AG 2029	5					
Comités :  Audit  Rémunérations  Nominations et Gouvernance  Stratégique  RSE										Nombre de réunions exercice 2025/26				
 Président(e)  Membre										Taux d'assiduité				
										Taux d'indépendance				

(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF.

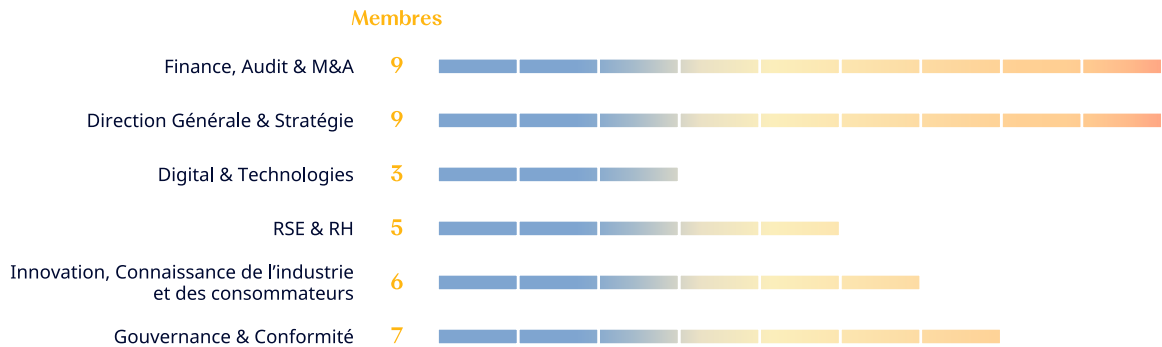
(2) Hors administrateurs représentant les salariés qui se voient appliquer des exigences de parité de façon distincte conformément au Code de commerce.

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

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

Des compétences diverses et complémentaires qui s'inscrivent pleinement dans la stratégie de Pernod Ricard

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, les Administrateurs sont choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques du Groupe et pour refléter la diversité du Groupe dans son ensemble.



Une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'assure de la conformité de sa composition aux dispositions légales, en particulier s'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein. Depuis le 1^{er} janvier 2026, la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration est notamment appréciée conformément aux dispositions issues de la directive dite « Women on Boards », telles que transposées en droit français.

Dans ce cadre, les administrateurs représentant les salariés relèvent d'un collège distinct, traité séparément pour l'application des règles de mixité. Aucune exigence minimale de représentation du genre sous-représenté n'est requise lorsque ce collège comprend deux membres comme c'est le cas au sein de la Société. Ce collège est composé, au 30 juin 2026, d'une Administratrice et un Administrateur représentant les salariés.

Au 30 juin 2026, le Conseil d'Administration comporte 46,2 % de femmes, hors Administrateurs représentant les salariés conformément au Code de commerce et au code AFEP-MEDEF. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026 des résolutions relatives au renouvellement et à la nomination d'Administrateurs, cette proportion demeurerait

inchangée. La composition du Conseil d'Administration continuerait ainsi de respecter tant les dispositions du Code de commerce que les recommandations du code AFEP-MEDEF.

Conformément à l'article L. 22-10-10, 2^o bis du Code de commerce et dans le prolongement de la politique mise en œuvre par la Société depuis plusieurs années en faveur de la diversité au sein des instances de gouvernance, le Comité des nominations et de la gouvernance tient compte, dans le cadre de son examen annuel de la composition du Conseil d'Administration, du respect des règles relatives à l'équilibre entre les femmes et les hommes. Ce critère est notamment pris en considération lors de la préparation des propositions de renouvellement ou de remplacement d'administrateurs soumises au Conseil d'Administration, ainsi qu'en cas de cooptation d'un administrateur.

Le Conseil d'Administration veille également à une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein de ses Comités spécialisés. Au 30 juin 2026, chacun des Comités compte des membres des deux sexes et trois des cinq Comités sont présidés par des femmes.

Nationalité, expériences internationales et culture des Administrateurs

La composition du Conseil d'Administration doit refléter une diversité d'expériences internationales, de nationalités et de cultures, en cohérence, autant que possible, avec la dimension internationale du Groupe et la diversité des zones géographiques

dans lesquelles le Groupe est présent. Au 30 juin 2026, le Conseil d'Administration comporte six Administrateurs de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

2.3 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil d'Administration



Monsieur Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

COMITÉS :



Âge : 54 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026 :
245 000

BIOGRAPHIE

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Représentant permanent de la société Pernod Ricard
- Administrateur de Martell & Co
- Président du Conseil d'Administration de la fondation d'entreprise Pernod Ricard

Sociétés étrangères

- Président de Suntory Allied Lyons (Japon)
- Administrateur de Havana Club International SA (Cuba)

En dehors du Groupe

- Administrateur et membre du Comité d'Audit et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations de L'Oréal ⁽¹⁾
- Administrateur, Président du Comité Nominations Rémunérations et Gouvernance et membre du Comité Stratégie et Développement Durable de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Barbizet

Administratrice Référente

COMITÉS :



Âge : 71 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Témaris & Associés
40, rue François 1^{er}
75008 Paris
(France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026 : 3 160

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

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

(1) Société cotée.



Monsieur Albert Baladi

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 61 ans

Nationalité :
Espagnole et libanaise

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026 : 600

BIOGRAPHIE

Diplômé d'HEC Lausanne, Monsieur Albert Baladi a débuté sa carrière chez Procter & Gamble en 1987 où il a exercé diverses fonctions à la direction Marketing, notamment directeur Marketing Ariel France. En 1994, il rejoint PepsiCo, dont il a été Vice-Président de plusieurs divisions et groupes de marques avant de devenir General Manager de Pepsi-Lipton International de 2004 à 2007. Il a alors rejoint le groupe Yum! Brands en qualité de Chief Operations & Development Officer puis en tant que Managing Director pour la région Sud Pacifique. En 2011, il entre chez Beam Suntory (désormais Suntory Global Spirits) où il a, pendant près de 13 ans, successivement occupé les postes de Président de la région Europe, Middle East Africa, Président de la région Internationale, Président de l'Amérique du Nord, et enfin Chief Executive Officer du groupe jusqu'en 2023. Depuis lors, il s'est consacré à divers investissements dans des start-ups ainsi qu'à des mandats de conseil. Il a intégré le Conseil d'Administration de la société BIC en septembre 2025.

Monsieur Albert Baladi est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2025.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

- Administrateur de Kenetik
- Administrateur de Ubikwi
- Administrateur de BIC⁽¹⁾
- Conseiller de VORTO, d'OPIUS et de StrawberryFrog

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Virginie Fauvel

Administratrice indépendante

COMITÉS :

**Âge** : 52 ans**Nationalité** :
Française**Adresse professionnelle** :
Harvest
5, rue de la Baume
75008 Paris
(France)**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026** : 263**BIOGRAPHIE**

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

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

Madame Virginie Fauvel est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

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

(1) Société cotée.



Monsieur Ian Gallienne

Administrateur

COMITÉS :

**Âge** : 55 ans**Nationalité** :
Française**Adresse professionnelle** :
Groupe Bruxelles Lambert -
24, avenue Marnix
BE1000 Bruxelles
(Belgique)**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026** : 1 000**BIOGRAPHIE**

Monsieur Ian Gallienne est Président du Conseil d'Administration du Groupe Bruxelles Lambert depuis mai 2025. Il en fut l'Administrateur-Délégué de 2012 à 2025.

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

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

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

- Président du Conseil d'Administration du Groupe Bruxelles Lambert⁽¹⁾ (Belgique)
- Administrateur de SGS SA⁽¹⁾ (Suisse)
- Administrateur d'Adidas AG⁽¹⁾ (Allemagne)
- Gérant de Serena 2017 SC
- Gérant de ESSO2023 SC
- Administrateur de la Société Civile du Château Cheval Blanc
- Administrateur de Compagnie Nationale de Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur de Financière de la Sambre (Belgique)
- Administrateur de Carpar (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de FG Bros (Belgique)

(1) Société cotée.

Comités

Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur César Giron

Administrateur

COMITÉS :

**Âge** : 64 ans**Nationalité** :
Française**Adresse professionnelle** :
Martell Mumm
Perrier-Jouët
5, cours Paul Ricard
75008 Paris
(France)**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026** :
13 813**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.

Monsieur César Giron a exercé les fonctions de Président-Directeur Général de Pernod de juillet 2009 au 1^{er} juillet 2015, date à laquelle il a été nommé Président de la société Martell Mumm Perrier-Jouët. Il a occupé ces fonctions jusqu'en janvier 2026.

Monsieur César Giron est Président du Conseil d'Administration 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 30.06.2026**En dehors du Groupe**

- Président du Conseil d'Administration, Président du Comité Stratégie et Développement Durable et membre du Comité Nominations Rémunérations et Gouvernance de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II



Monsieur Max Koeune

Administrateur indépendant

COMITÉS :

**Âge** : 53 ans**Nationalité** :
Luxembourgeoise**Adresse professionnelle** :
439 King Street
West 5th floor –
Toronto CA –
Ontario M5V 1K4
(Canada)**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026** : 465**BIOGRAPHIE**

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

Monsieur Max Koeune est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2023.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

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

Comités

Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Anne Lange

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 58 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2026 : 1 000

BIOGRAPHIE

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

Devenue entrepreneuse, Madame Anne Lange fonde en 2014 la société Mentis, start-up spécialisée dans la technologie des plateformes logicielles et des objets connectés et collabore avec de grands groupes sur des solutions de mobilité et de gestion de l'espace urbain, la plaçant au cœur de la révolution des territoires connectés. Après la revente de cette société, Madame Anne Lange devient une *Business Angel* active, aguerrie à détecter l'innovation. Elle 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 de Conseils d'Administration de sociétés cotées (Orange, Pernod Ricard, Peugeot Invest et Carvolix). Madame Anne Lange dispose d'une expertise dans l'innovation et le digital développée depuis une vingtaine d'années tant dans le secteur privé que dans le secteur public et dans une perspective mondiale.

Madame Anne Lange est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2016.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

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

(1) Société cotée.



Monsieur Jean Lemierre

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 76 ans

Nationalité :
Française

Adresse
professionnelle :
BNP Paribas
16 boulevard
des Italiens
75009 Paris
(France)

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2026 : 575

BIOGRAPHIE

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

Monsieur Jean Lemierre est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2025.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

- Président du Conseil d'administration de BNP Paribas ⁽¹⁾
- Administrateur de TEB Holding AS
- Vice-Président de Paris Europlace
- Administrateur de l'Association française des entreprises privées (AFEP)
- Administrateur de l'Institut de la Finance Durable (IFD)
- Membre de l'International Advisory Council of China Investment Corporation (CIC)
- Membre de l'International Advisory Panel (IAP) de la Monetary Authority of Singapore (MAS)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Remunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Philippe Petitcolin

Administrateur indépendant

COMITÉS :

**Âge** : 73 ans**Nationalité** :
Française**Adresse professionnelle** :
ALSTOM, 48 rue
Albert Dhalenne,
93400 Saint-Ouen-
sur-Seine (France)**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026** : 700**BIOGRAPHIE**

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

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

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

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

Monsieur Philippe Petitcolin est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

- Président du Conseil d'Administration d'Alstom⁽¹⁾
- Administrateur d'EDF
- Administrateur KNDS

(1) Société cotée.

Comités

Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Ricard Giron

Représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur

COMITÉS :



Âge : 63 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues par
Madame Patricia
Ricard Giron au
30 juin 2026 : 9 931
Nombre d'actions
détenues
par la Société
Paul Ricard
au 30 juin 2026 :
28 424 301

BIOGRAPHIE

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

La Société Paul Ricard est :

- Présidente de Le Delos Invest III
- Présidente de Bendor Management
- Présidente de la Société d'Exploitation Des Embiez (SEDE)

Madame Patricia Ricard Giron est :

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

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Kory Sorenson

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 57 ans

Nationalité :
Britannique

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026 : 1 000

BIOGRAPHIE

Madame Kory Sorenson, de nationalité britannique, est née aux États-Unis. Elle a fait sa carrière dans la finance, en se consacrant à la gestion du capital et du risque. Elle est titulaire d'un DESS de l'Institut d'Études Politiques de Paris, d'une maîtrise en économie appliquée de l'Université Paris Dauphine, et d'un *Bachelor of Arts* en sciences politiques et économétrie de l'*American University* de Washington DC. Elle a complété sa formation par des programmes exécutifs de la *Harvard Business School* (2013), d'INSEAD (2016), de *Stanford Graduate School of Business* (2020) et le programme d'Intelligence Artificielle de l'Université d'Oxford (2025). Madame Kory Sorenson a été *Managing Director, Head of Insurance Capital Markets* chez Barclays Conseil à Londres, où son équipe a réalisé des opérations innovantes en gestion de capital, des titrisations, des opérations de fusions et acquisitions ainsi que des opérations sur fonds propres, de capital hybride et de couverture pour d'importantes compagnies d'assurances. Avant cela, elle dirigeait l'équipe en charge des marchés financiers spécialisés dans l'assurance au Crédit Suisse et l'équipe en charge des marchés de la dette des institutions financières chez Lehman Brothers en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas. Elle a débuté sa carrière en banque d'investissement chez Morgan Stanley et dans le secteur financier chez Total.

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

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

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

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Veronica Vargas

Administratrice

COMITÉS :


Âge : 45 ans

Nationalité :
Espagnole

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026 : 9 820

BIOGRAPHIE

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

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

Madame Veronica Vargas a été représentante permanente de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard depuis 2009 et jusqu'à 2024. Elle est maintenant membre du Conseil d'Administration de la Société Paul Ricard depuis 2024. Elle a été administratrice solidaire de Rigivar SL en 2025, et est Présidente du Conseil d'Administration de Rigivar depuis février 2026.

Madame Veronica Vargas est également membre du *Business Policy International Advisory Board* de la *San Telmo Business School* depuis 2020. Elle a été membre du Comité d'investissement du *Africa Conservation & Communities Tourism Fund* entre 2021 et 2025. Madame Veronica Vargas est membre du Comité des Mandats de Colam Entreprendre depuis septembre 2025.

Madame Veronica Vargas est administratrice de Savencia SA depuis 2024.

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

Madame Veronica Vargas est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

- Administratrice, membre du Comité Stratégie et Développement Durable et membre du Comité d'audit de la Société Paul Ricard
- Administratrice de Savencia SA⁽¹⁾ (France)
- Présidente du Conseil d'Administration de Rigivar SL
- Directrice du *Business Policy International Advisory Board* de la *San Telmo Business School*
- Membre du Comité des Mandats de Colam Entreprendre

(1) Société cotée.



Madame Carla Machado Leite

Administratrice représentant les salariés

Âge : 61 ans

Nationalités :
Italienne et
portugaise

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026 : N/A⁽¹⁾

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

Néant

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

Comités



Audit



Rémunérations


Nominations
et Gouvernance


Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Brice Thommen

Administrateur représentant les salariés

COMITÉS :

Âge : 47 ans

Nationalités :
Suisse et française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026 : N/A ⁽¹⁾

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

Néant

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

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)

2.4 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 22 juillet 2026. 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 d'Administration. Il rappelle notamment les exigences applicables en termes de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts potentiels.

Activités du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2025/2026



15
membres



61,5 %
d'administrateurs
indépendants



10
réunions
en 2025/2026



100 %
taux d'assiduité

Activités principales en 2025/26

Le Conseil d'Administration s'est réuni à dix reprises au cours de l'exercice 2025/26. Les principaux travaux réalisés par le Conseil d'Administration lors de ses réunions sont les suivants :

Activité du Groupe :

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

Stratégie du Groupe et croissance :

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

Résultats du Groupe :

- le Conseil d'Administration a assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte qui s'est tenue le 27 octobre 2025 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 2024/25 à la somme de 4,70 euros par action, étant précisé qu'un acompte sur dividende avait été versé le 25 juillet 2025 à hauteur de 2,35 euros par action ;
- le Conseil d'Administration a arrêté les comptes semestriels et annuels de la Société et les comptes semestriels et annuels consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2025/26, 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 2026/27 soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale (8^e résolution) et a procédé à l'évaluation de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2025/26 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 ;
- les Administrateurs ont tenu une *Executive Session*, sans la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, 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 d'Administration 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.

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 d'Administration 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 d'Administration.

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 ⁽¹⁾, le Comité des nominations et de la gouvernance ainsi que le Conseil d'Administration réalisent une évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités. Par ailleurs, tous les trois ans, une évaluation externe formalisée est effectuée avec l'aide d'un cabinet spécialisé.

Au cours de l'exercice 2023/24, le Conseil d'Administration a procédé à son évaluation formalisée avec le soutien d'un cabinet extérieur.

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

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

Cette évaluation a également permis d'identifier plusieurs axes de progression, parmi lesquels le renforcement du temps

consacré aux orientations stratégiques de long terme et à la revue du vivier de talents du Groupe.

La prochaine évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil, réalisée avec l'assistance d'un cabinet extérieur, interviendra au titre de l'exercice 2026/27.

Au cours de l'exercice 2025/26, l'évaluation annuelle a été faite par Madame Patricia Barbizet en sa qualité d'Administratrice Référente. Elle a rendu compte de cette évaluation au Comité des nominations et de la gouvernance ainsi qu'au Conseil d'Administration. Il ressort de cette évaluation les principaux éléments suivants :

- La culture du Conseil d'Administration est très positive, caractérisée par une forte collégialité, une liberté de parole reconnue, des échanges constructifs ainsi qu'un niveau élevé d'engagement et de préparation des Administrateurs ;
- La composition du Conseil d'Administration est considérée comme équilibrée et de très bon niveau, bénéficiant de la complémentarité de profils variés ;
- Les ressources mises à sa disposition ont été très appréciées, notamment l'accès au top management, la qualité des informations partagées, la réactivité des équipes, l'organisation des réunions et les outils de gouvernance ;
- Les Comités sont considérés comme performants et les séances du Conseil d'Administration de qualité, avec un bon équilibre entre présentations et débats ;
- Les travaux du Conseil d'Administration sont en bonne adéquation avec les enjeux du Groupe, même si davantage de temps pourrait encore être alloué aux réflexions prospectives et stratégiques de long terme.

2.5 Activités des Comités du Conseil d'Administration en 2025/26

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.

Le Comité d'audit

	3 membres		100 % d'administrateurs indépendants		3 réunions en 2025/2026		100 % taux d'assiduité
---	---------------------	---	---	---	--------------------------------------	---	----------------------------------

Composition	<p>Au 30 juin 2026, le Comité d'audit est composé de :</p> <p>Président :</p> <ul style="list-style-type: none">• Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant) <p>Membres :</p> <ul style="list-style-type: none">• Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante)• Monsieur Max Koeune (Administrateur indépendant) <p>Tous les Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 67 %. Les membres du Comité d'audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle.</p> <p>Le Règlement intérieur du Comité d'audit a dernièrement été révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 17 juillet 2024.</p> <p>Le Comité d'audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2025/26 avec un taux d'assiduité de 100 %, dont une réunion en commun avec le Comité de la RSE.</p>
Activités principales en 2025/26	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none">• examen, au cours de la réunion du 17 février 2026, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2025 ;• examen des comptes consolidés au 30 juin 2026 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 25 août 2026) : le Comité d'audit s'est réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de présentation des informations financières aux marchés ;• examen du rapport CSRD, revu lors de la séance de comité joint avec le Comité de la RSE le 25 août 2026. Ce comité joint s'est réuni avec la Direction et les auditeurs afin de discuter du rapport CSRD. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de rapport ;• suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;• gestion des risques : revue de la mise à jour de la cartographie des risques Groupe. Les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit ;• évaluation du contrôle interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et le guide d'application de ce dernier, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'audit au cours de la séance du 25 août 2026 ;• examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 39 filiales ont été auditées au cours de l'exercice 2025/26 par les équipes d'audit interne (y compris les audits IT). Chaque mission d'audit réalisée fait l'objet d'un rapport complet décrivant la nature des risques identifiés, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou stratégiques, ainsi que leur degré de maîtrise. Des recommandations sont émises lorsque cela est jugé nécessaire. Celles-ci sont synthétisées pour le Comité d'audit, qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs ; et• approbation du plan d'audit interne Groupe 2026/27 lors de la réunion du 7 juillet 2026. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

Le Comité des nominations et de la gouvernance



4
membres



75 %
d'administrateurs
indépendants



4
réunions
en 2025/2026



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 30 juin 2026, le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de :

Présidente :

- Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente)

Membres :

- Monsieur César Giron (Administrateur non-indépendant)
- Madame Anne Lange (Administratrice indépendante)
- Madame Virginie Fauvel (Administratrice indépendante)

Trois des quatre Administrateurs membres du Comité des nominations et de la gouvernance sont des Administrateurs indépendants (soit 75 %), 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 2025/26, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Activités principales en 2025/26

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 d'Administration et analyse de la significativité des relations d'affaires ;
- 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 la Société en matière de diversité et d'égalité professionnelle et équité salariale ;
- suivi et compte-rendu de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ;
- propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; et
- propositions pour améliorer les informations relatives au gouvernement d'entreprise publiées dans le document d'enregistrement universel 2025/26.

Le Comité des rémunérations



4
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



4
réunions
en 2025/2026



94 %
taux d'assiduité

Composition

Au 30 juin 2026, le Comité des rémunérations est composé de :

Présidente :

- Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante)

Membres :

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

Deux des trois Administrateurs membres du Comité des rémunérations ⁽¹⁾ sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %.

Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité des rémunérations s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 94 %.

Activités principales en 2025/26

Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans le document d'enregistrement universel 2025/26, section 2.6 « Rapport de rémunération ».

Au cours de l'exercice 2025/26, les membres du Comité des rémunérations ont analysé les pratiques et tendances de marché concernant la rémunération du Président-Directeur Général et des Administrateurs, se sont assurés de la cohérence de la politique générale suivie par le Groupe en matière de rémunérations, ont revu les critères de la rémunération variable et la communication de la politique de rémunération.

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

Le Comité stratégique



6
membres



50 %
d'administrateurs
indépendants



2
réunions
en 2025/2026



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 30 juin 2026, le Comité stratégique est composé de :

Président :

- Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)

Membres :

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

Trois des six Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 50 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique.

Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Les Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique, étant précisé qu'au cours de l'exercice l'ensemble des Administrateurs a souhaité y assister lorsqu'ils le pouvaient.

Activités principales en 2025/26

Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité stratégique a examiné les principales initiatives et opportunités stratégiques du Groupe et a contribué à la réflexion du Conseil sur les enjeux de développement, d'innovation et de croissance à moyen et long terme.

Le Comité de la RSE



3
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



3
réunions
en 2025/2026



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 30 juin 2026, le Comité de la RSE est composé de :

Présidente :

- Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente)

Membres :

- Monsieur Albert Baladi (Administrateur indépendant)
- Madame Veronica Vargas (Administratrice non-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 2025/26, le Comité de la RSE s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Activités principales en 2025/26

Au cours de l'exercice 2025/26, les activités principales du Comité de la RSE ont été les suivantes :

- Point sur la performance des indicateurs extra-financiers intégrés dans la stratégie S&R du Groupe ;
- Finalisation de la mise à jour de la stratégie S&R réalisée au cours de l'exercice 2024/25 ;
- Point sur la transition carbone du Groupe ;
- Suivi de la méthodologie et de la gouvernance mises en place par le Groupe pour le reporting CSRD.

Il est rappelé qu'au cours de cet exercice, et pour la deuxième année consécutive, le Comité de la RSE et le Comité d'Audit ont suivi ensemble la gouvernance, la méthodologie et la performance des indicateurs extra-financiers dans le cadre du reporting CSRD, publié dans le document d'enregistrement universel 2025/26, chapitre 3 « Sustainability & Responsibility ».

Présentation des Administrateurs dont le renouvellement ou la nomination sont proposés

Le mandat d'Administratrice de Madame Patricia Barbizet arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026, il sera proposé à cette Assemblée Générale (5^e résolution), conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Patricia Barbizet, pour une durée de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2030 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cette candidature a été recommandée par le Conseil d'Administration à l'aune de ses différentes expertises. Ainsi, il est précisé que Madame Patricia Barbizet fait notamment bénéficier le Conseil de son expérience à la direction générale d'entreprises, ainsi que de son expertise en matière de gouvernement d'entreprise, de finance et de responsabilité sociétale.

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

Par ailleurs, Monsieur Ian Gallienne ayant fait part au Conseil d'Administration de sa volonté de ne pas renouveler son mandat d'Administrateur, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, de proposer la nomination de Monsieur Johannes Huth (6^e résolution) en qualité d'Administrateur. Son mandat serait conféré pour une durée de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de 2030 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Conseil d'Administration, ont examiné attentivement la candidature de Monsieur Johannes Huth et ont souligné la qualité de son parcours professionnel, marqué notamment par 27 années au sein de KKR, où il a exercé des fonctions dirigeantes, avant de rejoindre Groupe Bruxelles Lambert en tant qu'Administrateur Délégué. Cette expérience lui confère une expertise reconnue en matière de gouvernance, de finance, de capital-investissement et d'accompagnement stratégique de groupes internationaux ainsi

qu'une compréhension approfondie de leurs leviers de création de valeur. Son expertise viendrait ainsi enrichir utilement les travaux du Conseil.

Ils ont également revu et confirmé que Monsieur Johannes Huth satisfait pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026, le Conseil d'Administration serait composé de 15 membres, dont deux administrateurs représentant les salariés, et comprendrait neuf Administrateurs indépendants (69,2 %) ⁽¹⁾ ainsi que six femmes (46,2 %) ⁽²⁾ en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et à l'égalité professionnelle. Enfin, sept Administrateurs seraient de nationalité étrangère ⁽³⁾.

5^e résolution : Renouvellement du mandat de Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice



Madame Patricia Barbizet
Administratrice Référente

COMITÉS :



⁽¹⁾ Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF.

⁽²⁾ Hors administrateurs représentant les salariés qui se voient appliquer des exigences de parité de façon distincte conformément au Code de commerce.

⁽³⁾ Le pourcentage inclut Madame Carla Machado Leite, le Comité d'Entreprise Européen n'ayant pas encore désigné son successeur ou sa successeuse à la date de publication du présent document.

6^e résolution : Nomination de Monsieur Johannes Huth en qualité d'Administrateur



Monsieur Johannes Huth

Âge : 66 ans

Nationalité :
Allemande

Adresse professionnelle :
Groupe Bruxelles Lambert, avenue
Marnix 24, 1000
Bruxelles

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2026 : N/A

BIOGRAPHIE

Titulaire d'un B.Sc. de la London School of Economics et d'un MBA de l'Université de Chicago, Monsieur Johannes Huth, de nationalité allemande, a débuté sa carrière chez Salomon Brothers de 1986 à 1991, où il a notamment exercé les fonctions de Vice-Président au sein des départements fusions-acquisitions à Londres et à New York. En 1991, il rejoint Investcorp, dont il est membre du comité de direction et responsable des activités en Europe jusqu'en 1999. Il intègre alors KKR, où il devient Partner et Président des activités du groupe pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, avant d'être nommé Senior Advisory Partner en 2024. En 2025, il rejoint Groupe Bruxelles Lambert en qualité d'Administrateur Délégué. Il est par ailleurs membre des conseils d'administration de GBL, d'Axel Springer SE, de Marshall Wace Ltd et d'Imerys S.A. Il exerce également de nombreuses responsabilités dans le domaine culturel et académique. En 2025, il a été nommé Chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres par le ministre français de la Culture.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

- Administrateur Délégué du Groupe Bruxelles Lambert ⁽¹⁾
- Administrateur d'Imerys SA ⁽¹⁾
- Membre du conseil de surveillance d'Axel Springer SE
- Administrateur de Marshall Wace
- Membre du conseil et Président du comité des finance et du patrimoine de la London School of Economics
- Senior Advisory Partner de KKR

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du conseil d'administration de Landal/ Roompot
- Directeur de Tirolerhuth Limited
- Directeur et Vice-Président du conseil d'administration de Coty Inc.
- Directeur de Northumbrian Water
- Partner et Président EMEA de KKR
- Président du conseil d'administration de Hensoldt AG

(1) Société cotée.

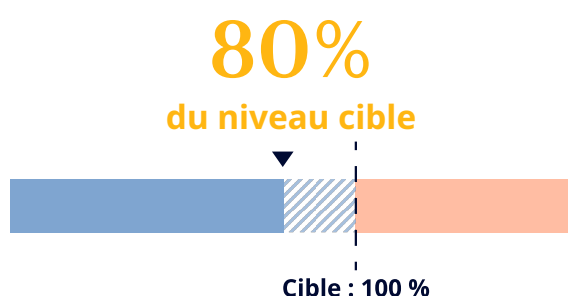
4.

Présentation de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social

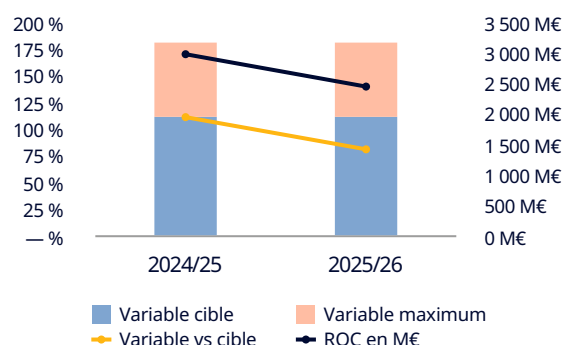
Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025/26 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (7^e résolution)

Un exercice marqué par une performance opérationnelle résiliente, une rémunération annuelle ajustée pour refléter le contexte de marché et un intéressement à long terme pleinement exposé à la création de valeur

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2025/26



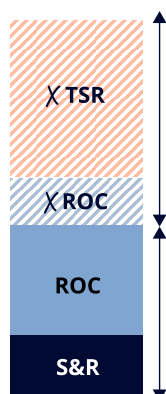
Rémunération variable annuelle à verser ramenée à 80% de la cible (au lieu de 98,56%) à la demande du PDG compte du contexte de marché, des efforts demandés à l'organisation et dans un souci de cohérence interne.



-20 %

Baisse de la rémunération variable annuelle 2025/26 par rapport à l'exercice précédent

RÉMUNÉRATION VARIABLE À LONG-TERME - RÉSULTATS DU LTIP 2022



Acquisition du LTIP 2022 en novembre 2025*

44 %

Un dispositif long-terme exigeant dont les résultats demeurent directement conditionnés à la création de valeur durable pour les actionnaires.

*Nombre d'actions acquises divisé par nombre d'instruments attribués, incluant les actions attribuées au titre du régime de retraite supplémentaire.

Présentation de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2025/26 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 27 août 2025, du 15 octobre 2025 et du 26 août 2026 sur proposition du Comité des rémunérations. En application de l'article L 22-10-34 du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025/26, ou attribués au titre du même exercice, seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026 (7^e résolution).

RÉSUMÉ DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26

1 325 000 €	1 166 000 €	2 225 938 €	528 235 €	5 408 €
Rémunération fixe	Rémunération variable annuelle attribuée	Plan d'intéressement à long terme - valeur IFRS attribuée	Retraite supplémentaire attribuée	Voiture de fonction

TABLEAU « SAY ON PAY » RELATIF À LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	1 325 000 €	1 325 000 €	Rappel de la politique 2025/26 : La rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Alexandre Ricard a été portée à 1 325 000 € à compter de l'exercice 2024/25 pour la durée de son mandat. Au titre de l'exercice 2025/26 : Monsieur Alexandre Ricard a perçu une rémunération fixe d'un montant de 1 325 000 €.
Rémunération variable annuelle	1 466 775 €	1 166 000 €	Rappel de la politique 2025/26 : L'objet de la rémunération annuelle variable est de rémunérer la performance réalisée durant l'exercice par le Président-Directeur Général sur la base d'objectifs annuels fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Son montant varie de 0 à 110 % de sa rémunération fixe si les objectifs financiers et extra-financiers et qualitatifs sont atteints (niveau cible) et peut atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières et extra-financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Au titre de l'exercice 2025/26 : Compte tenu d'un environnement de marché demeuré contrasté au cours de l'exercice 2025/26, des efforts importants de transformation et d'adaptation déployés à l'échelle de l'organisation et dans un souci de cohérence interne, Monsieur Alexandre Ricard a fait savoir au Conseil au cours de sa réunion du 26 août 2026, qu'il souhaitait que le montant de sa rémunération variable annuelle soit limité à 80 % du niveau cible. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, en a pris acte et a fixé le montant de la rémunération variable annuelle à verser à Monsieur Alexandre Ricard au titre de l'exercice 2025/26 à 1 166 000 €, soit 80 % du niveau cible. Indépendamment de cette décision, le Conseil d'Administration a procédé à l'évaluation des critères de la rémunération variable comme suit : <ul style="list-style-type: none">• au titre des critères financiers, la part variable a été évaluée à 72,42 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 80 % ;• au titre des critères extra-financiers et qualitatifs, la part variable a été évaluée à 36 % de la rémunération annuelle fixe, pour une cible à 30%. Sur cette base, la rémunération variable annuelle théorique aurait représenté 1 436 565 €, soit 108,42 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard et 98,56 % du niveau cible, comme détaillé ci-après. Au titre des exercices 2024/25 et 2023/24, la rémunération variable annuelle s'est respectivement élevée à 110,70% et 99,45% de sa rémunération annuelle fixe (soit 100,64% et 90,41 % du niveau cible).
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	Monsieur Alexandre Ricard ne perçoit pas de rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Attribution d'actions de performance	2 225 938 €	valeur globale IFRS	<p>Rappel de la politique 2025/26 :</p> <p>La politique de rémunération 2025/26 prévoyait :</p> <ul style="list-style-type: none"> une attribution annuelle d'actions de performance plafonnée à 100% de la rémunération fixe et variable annuelle maximum ; une attribution soumise à une période d'acquisition de trois ans ainsi qu'aux conditions de performance suivantes : <ul style="list-style-type: none"> 50 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à un critère d'atteinte du résultat opérationnel courant, 30 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance externe relative (TSR versus un panel de pairs), 20 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à quatre critères S&R (eau, carbone, consommation responsable et collaborateurs). <p>Au cours de l'exercice 2025/26 :</p> <p>Conformément à la politique soumise au vote des actionnaires le 27 octobre 2025, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer à Monsieur Alexandre Ricard des actions de performance pour une valeur IFRS de 2 225 938 €.</p> <p>Cette attribution correspond, à la date d'attribution des actions, à 60 % de sa rémunération fixe et variable annuelle maximum, très en dessous du montant maximum autorisé en application de la politique de rémunération.</p> <p>Le niveau de l'attribution annuelle en valeur IFRS a été déterminé par le Conseil d'Administration en tenant compte des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> la bonne performance relative du Groupe ; le leadership dont a fait preuve Monsieur Alexandre Ricard dans un environnement difficile et volatile ; le lancement d'un nouveau plan stratégique ; la mise en œuvre réussie de mesures d'efficacité opérationnelle à court et à long terme ; l'exigence des conditions de performance, comme peuvent en attester les taux d'acquisition des années passées ; la cohérence globale de la structure de rémunération du Président-Directeur Général avec une attribution d'actions de performance qui représentait à la date d'attribution 44 % de sa rémunération globale cible et de sa rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ; un niveau d'attribution en valeur stable par rapport à l'exercice précédent toujours en deçà de l'attribution médiane des sociétés du CAC40 en 2025 ; le positionnement cohérent de la rémunération globale cible du Président-Directeur Général incluant ce niveau d'attribution par rapport au panel CAC40 et au panel international, compte tenu de la taille du Groupe, de la complexité de ses activités, de sa présence internationale et de la différence des structures de rémunération entre les sociétés françaises et les sociétés anglo-saxonnes. <p>Ainsi, lors de sa réunion du 27 octobre 2025, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à Monsieur Alexandre Ricard : 35 725 actions de performance (soit environ 0,014 % du capital social de la Société à la date d'attribution) intégralement soumises aux conditions de performance mentionnées ci-dessus et décrites dans le document d'enregistrement universel 2024/25, paragraphe « Répartition des conditions de performance » de la sous-section 2.6.2 (page 80) dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> 20 104 actions de performance intégralement soumises aux conditions de performance internes ; 15 621 actions de performance intégralement soumises à la condition de performance externe. <p>Monsieur Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle applicable aux autres bénéficiaires des plans d'intéressement à long terme.</p> <p>Il est rappelé que le Dirigeant Mandataire Social est astreint à des obligations de conservation d'actions issues de l'exercice de stock-options et du transfert effectif d'actions de performance (décrites dans le document d'enregistrement universel 2024/25, page 81).</p>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	Aucun versement	Le détail de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint est mentionné dans le document d'enregistrement universel 2024/25, paragraphe « Politique d'engagements différés » de la sous-section 2.6.2 (page 81).

Présentation de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	256 812,50 €	279 135 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance internes et externe) 249 100 € (versement en numéraire)	<p>Rappel de la politique 2025/26 : le régime de retraite supplémentaire permet de compléter les régimes de retraite servis par les régimes obligatoires de base et complémentaires. Le Dirigeant Mandataire Social reçoit au titre du régime de retraite supplémentaire une rémunération complémentaire annuelle égale à 20 % de sa rémunération annuelle fixe et variable pour moitié sous la forme d'une attribution d'actions de performance (10 %) et pour moitié en numéraire (10 %).</p> <p>Au cours de l'exercice 2025/26 : Monsieur Alexandre Ricard a reçu une attribution d'actions de 4 480 actions de performance le 27 octobre 2025 au titre de la composante « actions » du régime de retraite supplémentaire (environ 0,002% du capital de la Société à la date d'attribution), soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 521 actions de performance, soumises à des conditions de performance internes, et • 1 959 actions de performance soumises à une condition de performance externe. <p>Les conditions de performance et de présence qui s'appliquent à ces attributions sont les mêmes que celles prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution (décrites dans le paragraphe « Répartition des conditions de performance » de la sous-section 2.6.2 du document d'enregistrement universel 2024/25, page 80). Sur le même principe que pour les attributions d'actions de performance, Monsieur Alexandre Ricard est astreint à des obligations de conservation d'actions (cf. référence identique à celle mentionnée ci-dessus).</p> <p>Il a également bénéficié d'un versement en numéraire de 256 812,50 € en novembre 2025 qu'il s'est engagé à investir, net de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.</p> <p>Au titre de l'exercice 2025/26 : conformément à la politique 2025/26, au titre du régime de retraite supplémentaire de Monsieur Alexandre Ricard, la rémunération annuelle complémentaire en numéraire s'élève à 249 100 € et la valeur IFRS de l'attribution d'actions de performance de Monsieur Alexandre Ricard s'élève à environ 249 100 €.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé			Monsieur Alexandre Ricard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	5 408 €		Monsieur Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

N/A : Non applicable.

Détail de l'évaluation des critères de la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2025/26

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a évalué la rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre Ricard au titre de l'exercice 2025/26 sur la base des critères financiers, extra-financiers et qualitatifs préalablement définis.

Critère de performance	Cible	Maximum	Résultats 2025/26	Atteinte (en % du fixe)
CRITÈRES FINANCIERS				
Résultat Opérationnel Courant Groupe (ROC)	20 %	33,75 %	2 423 M€	2,89 %
Résultat Net Courant part du Groupe (RNC)	20 %	33,75 %	1 476 M€	18,80 %
Recurring Free Cash Flow Groupe (RFCF)	20 %	33,75 %	1 440 M€	33,75 %
Ratio de Résultat Opérationnel Courant sur chiffre d'affaires Groupe (ROC/CA)	20 %	33,75 %	- 35 bps	16,98 %
Sous-total critères financiers	80 %	135 %		72,42 %
CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS				
Sustainability & Responsibility (S&R)	15 %	22,5 %		21 %
<i>Santé & Sécurité : réduction du taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt</i>	5 %	7,5 %	Surperformance	7,5 %
<i>Adaptation climatique et agriculture régénératrice : approvisionnement dans les terroirs prioritaires</i>	5 %	7,5 %	Performance au-delà de la cible	6 %
<i>Impact carbone : réduction des émissions de CO₂ en valeur absolue</i>	5 %	7,5 %	Surperformance	7,5 %
Priorités stratégiques annuelles	15 %	22,5 %		15 %
<i>Management/Transformation : Mise en œuvre du plan Tomorrow 2 et génération d'efficacités opérationnelles</i>	5%	7,5%	Surperformance	7,5 %
<i>Innovation : chiffre d'affaires généré par les innovations</i>	5%	7,5%	Surperformance	7,5 %
<i>Marché américain : alignement de la performance avec celle du marché d'ici la fin de l'exercice</i>	5 %	7,5 %	Objectif non atteint	0 %
Sous-total critères extra-financiers et qualitatifs	30 %	45 %		36 %
TOTAL	110 %	180 %	98,56 % du niveau cible	108,42 %

Compte tenu du contexte de marché, de la volonté d'assurer une cohérence en interne et afin de refléter les efforts demandés à l'organisation dans l'environnement dans lequel a évolué le Groupe pendant l'exercice 2025/26, Monsieur Alexandre Ricard a fait savoir au Conseil au cours de sa réunion du 26 août 2026, qu'il souhaitait que le montant de sa rémunération variable annuelle soit limité à 80 % du niveau cible.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration, en a pris acte et a **fixé le montant de la rémunération variable annuelle à verser à Monsieur Alexandre Ricard au titre de l'exercice 2025/26 à 1 166 000 €, soit 80 % du niveau cible.**

Politique de rémunération du Président-Directeur Général (8^e résolution)

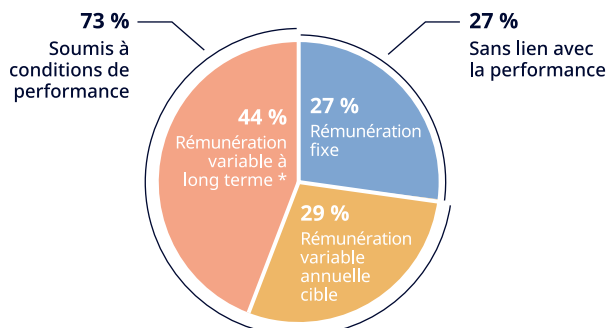
Dans le cadre de sa revue annuelle, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a examiné la politique de rémunération du Président-Directeur Général à la lumière de la stratégie du Groupe, de son positionnement concurrentiel, des pratiques de marché et des retours exprimés par les actionnaires et les agences de conseil en vote. Cette revue a confirmé la pertinence de l'architecture globale de la politique de rémunération, qui continue de refléter les trois principes qui la fondent : rémunérer la performance, aligner les intérêts du Dirigeant Mandataire Social avec ceux des actionnaires et assurer un niveau de rémunération compétitif.

En conséquence, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas apporter de modification substantielle à la structure de rémunération du Président-Directeur Général afin d'en préserver la stabilité, la cohérence et la lisibilité. Les différents éléments de rémunération, leur équilibre ainsi que leur niveau d'exigence demeurent donc inchangés.

Principes fondamentaux

RÉMUNÉRER LA PERFORMANCE

Structure de la rémunération cible 2026/27



* Valeur IFRS estimée des actions de performance qui seront attribuées au titre de l'exercice 2026/27.

ALIGNER LES INTÉRÊTS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET DES ACTIONNAIRES

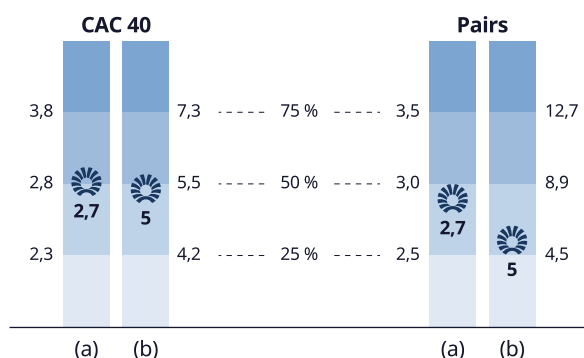
Part significative de la rémunération sous forme d'actions

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

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

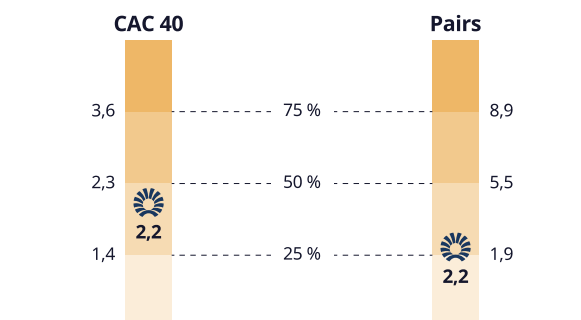
ASSURER LA COMPÉTITIVITÉ DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AVEC LE MARCHÉ

En millions d'euros



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

Focus rémunération à long terme (en millions d'euros)



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

En comparaison au CAC40 : La rémunération totale cible (fixe et variable annuelle) du Dirigeant Mandataire Social apparaît à la médiane, et en dessous de la médiane pour la rémunération globale cible, intégrant les actions de performance attribuées en 2025. La structure de rémunération est cohérente avec les pratiques françaises avec une part prépondérante de la rémunération cible soumise à des conditions de performance (73 %).

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

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

PANELS DE COMPARAISON

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

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

Le Conseil d'Administration a néanmoins souhaité faire évoluer certains aspects de la politique de rémunération afin de tenir compte des priorités stratégiques du Groupe, de renforcer la lisibilité du dispositif pour les actionnaires et de clarifier certains mécanismes de gouvernance.

À ce titre, les ajustements suivants sont proposés pour l'exercice 2026/27 :

Evolution des critères de performance dans la rémunération variable annuelle	<p>Pour l'exercice 2026/27, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations a décidé d'adapter certains critères de performance afin de mieux refléter les priorités opérationnelles et stratégiques du Groupe pour l'exercice à venir.</p> <p>Ainsi, le critère lié à la marge opérationnelle est remplacé par un critère de chiffre d'affaires. Cette évolution vise à renforcer l'équilibre entre les objectifs de croissance et les objectifs de rentabilité dans un contexte où l'accélération du développement de l'activité constitue une priorité majeure.</p> <p>Par ailleurs, le critère lié au carbone Scope 1 et 2, déjà présent dans le plan à long terme, est remplacé par un critère lié à la sauvegarde des ressources en eau. Cette évolution reflète l'importance croissante des enjeux liés à la gestion durable de cette ressource pour les activités du Groupe et assure une meilleure cohérence entre les critères de performance de la rémunération variable annuelle et les engagements de long terme de la feuille de route S&R.</p>
Renforcement de la transparence	<p>Dans le prolongement du dialogue régulier engagé avec les actionnaires et les agences de conseil en vote, le Conseil d'Administration a souhaité renforcer la lisibilité de la politique de rémunération.</p> <p>Sans remettre en cause la confidentialité des objectifs financiers du Groupe, dont la divulgation serait susceptible d'être assimilée à une guidance financière le Conseil a décidé d'améliorer l'information communiquée en précisant une fourchette de déclenchement des paiements de la rémunération variable annuelle, exprimée en pourcentage de la cible, permettant ainsi d'apprécier le niveau d'exigence des critères.</p> <p>Le Conseil a également souhaité rendre plus explicites les thématiques couvertes par les critères extra-financiers et qualitatifs afin de permettre une meilleure compréhension de leur contribution à la stratégie du Groupe.</p>
Clarification et encadrement du dispositif de rémunération exceptionnelle	<p>Afin de renforcer la lisibilité de la Politique de rémunération et de l'aligner sur les meilleures pratiques de gouvernance, le Conseil d'Administration a clarifié les dispositions applicables aux rémunérations exceptionnelles et aux éventuelles indemnités de prise de fonctions en les présentant de manière distincte afin d'en faciliter la compréhension.</p> <p>En outre, le Conseil a décidé d'introduire un plafond spécifique applicable aux rémunérations exceptionnelles susceptibles d'être attribuées au Président-Directeur Général. Ainsi, le montant d'une rémunération exceptionnelle ne pourra excéder 100 % de la rémunération annuelle cible. Ce plafond constitue une limite absolue applicable quelle que soit la nature des circonstances ayant justifié son attribution.</p>

Les autres éléments de la politique de rémunération resteront inchangés.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026 (8^e résolution figurant dans la Partie 8 « Assemblée Générale Ordinaire Annuelle » du document d'enregistrement universel 2025/26) d'approuver les éléments de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social décrits ci-dessous.

Structure de la rémunération

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

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

Rémunération fixe	1 325 000 €
Rémunération variable annuelle	<p>Cible : 110 % de la rémunération fixe Maximum : 180 % de la rémunération fixe</p> <p><u>Conditions de performance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Critères financiers : cible 80 % et maximum 135 % de la rémunération fixe Critères extra-financiers et qualitatifs : cible 30 % et maximum 45 % de la rémunération fixe
Rémunération variable à long terme	Plafond : 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum, soumis à conditions de performance
Régime de retraite supplémentaire	20 % de la rémunération fixe et variable annuelle (10 % en actions de performance et 10 % en numéraire)
Engagements différés	Clause de non-concurrence + clause de départ contraint : maximum cumulé de 24 mois de rémunération (fixe et variable)
Rémunération variable pluriannuelle/exceptionnelle et indemnité de prise de fonction	<ul style="list-style-type: none"> Aucune rémunération pluriannuelle Une rémunération exceptionnelle pourrait être attribuée dans des circonstances particulières dûment justifiées et sous réserve de l'approbation des actionnaires. Son montant ne pourrait excéder 100% de la rémunération annuelle cible. En cas de recrutement externe d'un nouveau Dirigeant Mandataire Social, une indemnité de prise de fonctions pourrait être accordée à titre compensatoire afin de remplacer des éléments de rémunération perdus lors de son départ de son précédent employeur. Cette indemnité ne pourra excéder le montant effectivement perdu.
Autres	Voiture de fonction/régime collectif de prévoyance et de frais de santé

5.

Tableau de synthèse des délégations financières en cours

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par les Assemblées Générales du 8 novembre 2024 et du 27 octobre 2025 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2025/26 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 2024 et du 27 octobre 2025 pour une durée de 18 mois, de 26 mois ou de 38 mois. Ces autorisations arriveront à échéance le 27 avril 2027 ou le 27 décembre 2027 ou le 8 janvier 2028.

Autorisations et délégations financières générales

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'émission de titres de créance	Durée	Échéance de la délégation ou de l'autorisation	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 30.06.2026	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription (16 ^e résolution de l'AG du 27.10.2025)	12 milliards d'euros*	26 mois	27.12.2027	129 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e , 20 ^e , 21 ^e , 22 ^e et 23 ^e résolutions de l'AG du 27.10.2025 s'impute sur le plafond global de 129 millions d'euros fixé dans cette 16 ^e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 17 ^e et de la 19 ^e résolutions de l'AG du 27.10.2025 s'impute sur le plafond de 12 milliards d'euros fixé dans cette 16 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (18 ^e résolution).
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social sans droit préférentiel de souscription par offre au public autre que celles visées au 1 ^{er} de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (17 ^e résolution de l'AG du 27.10.2025)	4 milliards d'euros*	26 mois	27.12.2027	39 millions d'euros	Néant	Imputation des émissions d'actions et des titres de créance donnant accès au capital sur le plafond global correspondant de la 16 ^e résolution de l'AG du 27.10.2025. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 19 ^e , 20 ^e , 22 ^e et 23 ^e résolutions s'imputera sur le plafond de 39 millions d'euros fixé dans cette 17 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (18 ^e résolution).
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social sans droit préférentiel de souscription par offre au public visée au 1 ^{er} de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (ex-placement privé) (19 ^e résolution de l'AG du 27.10.2025)	4 milliards d'euros*	26 mois	27.12.2027	39 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'AG du 27.10.2025 fixés en matière d'augmentation de capital. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (18 ^e résolution).
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (20 ^e résolution de l'AG du 27.10.2025)	N/A	26 mois	27.12.2027	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'AG du 27.10.2025, fixés en matière d'augmentation de capital.
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (21 ^e résolution de l'AG du 27.10.2025)	N/A	26 mois	27.12.2027	129 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond de la 16 ^e résolution de l'AG du 27.10.2025, 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.

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 30.06.2026	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 08.11.2024 (15 ^e)	38 mois	08.01.2028	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	380 079 (0,151 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,08 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %).
Attribution d'actions gratuites à certains salariés du Groupe	AG du 08.11.2024 (16 ^e)	38 mois	08.01.2028	0,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	113 904 (0,045 % du capital)	Plafond de 0,5 % du capital.
Actions et/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 27.10.2025 (22 ^e)	26 mois	27.12.2027	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 23 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 27.10.2025	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'Assemblée Générale du 27.10.2025 fixés en matière d'augmentation de capital.
Actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés avec suppression du droit préférentiel de souscription	AG du 27.10.2025 (23 ^e)	18 mois	27.04.2027	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 22 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 27.10.2025	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'Assemblée Générale du 27.10.2025 fixés en matière d'augmentation de capital.

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 30.06.2026	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 27.10.2025 (14 ^e)	18 mois	27.04.2027	10 % du capital social	⁽¹⁾ 0 M€	Prix maximum d'achat : 210 €
Annulation des actions autodétenues	AG du 27.10.2025 (15 ^e)	26 mois	27.12.2027	10 % du capital social	Néant	N/A

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2025/26 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure ci-après dans la sous-partie 2.3 « Programme de rachat d'actions » du document d'enregistrement universel 2025/26.

N/A : Non applicable.

6.

Le Groupe en 2025/26

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Amériques

27 %

Part du chiffre d'affaires

Europe

31 %

Part du chiffre d'affaires

Asie et reste du monde

42 %

Part du chiffre d'affaires

Marchés matures

env. 55 %

Marchés émergents

env. 45 %

+ 16 800
salariés

Marques distribuées dans

+ 160
Pays

PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE

9 404 M€

Chiffre d'affaires

Croissance organique **-3,9 % ↓**

Croissance faciale **-14,2 % ↓**

25,8 %

Marge opérationnelle

1 197 M€

Free cash-flow

+6 % ↑

3,7x

Dette nette /EBITDA

+0,4 x ↑

2 423 M€

ROC

Croissance organique **-5,2 % ↓**

Croissance faciale **-17,9 % ↓**

Croissance organique **-35 pb ↓**

Croissance faciale **-117 pb ↓**

91 %

Taux de conversion cash

+17 pb ↑

-46 %

d'émissions absolues des scopes 1 et 2 ⁽¹⁾

71 %

Matières premières essentielles ⁽³⁾ issues d'approvisionnement durable

-11 %

d'émissions absolues des scopes 1 et 3 FLAG ⁽¹⁾

43 %

de femmes au sein du Top Management ⁽⁴⁾

-15 %

d'émissions absolues du scope 3 non-FLAG ⁽¹⁾

-16 %

du taux d'accidents du travail comptabilisables par rapport à 2024/25

-25 %

de consommation en eau, en intensité ⁽²⁾

1,2 milliard

de jeunes adultes touchés par la campagne « Drink More Water » ⁽⁵⁾

(1) Par rapport à l'année de référence 2021/22, objectifs SBT. (2) Par rapport à l'année de référence 2017/2028. (3) Dépenses annuelles. (4) Les objectifs relatifs au plan d'intéressement à long terme, ainsi qu'aux décisions liées aux talents ainsi qu'à la rémunération sont basés sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises. (5) Chiffre cumulé depuis le lancement du programme en 2009.

6.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2026

6.1.1 Compte de résultat

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Chiffre d'affaires	10 959	9 404
Marge brute après coûts logistiques	6 516	5 495
Frais publi-promotionnels	(1 679)	(1 409)
Contribution après frais publi-promotionnels	4 837	4 086
Résultat opérationnel courant	2 951	2 423
Résultat opérationnel	2 743	2 162
Résultat financier	(492)	(440)
Impôts sur les bénéfices	(574)	(482)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence et résultat des activités détenues en vue de la vente	(3)	(1)
RÉSULTAT NET	1 674	1 238
Dont :		
Part des participations ne donnant pas le contrôle	48	36
Part du Groupe	1 626	1 203
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	6,47	4,78
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	6,45	4,77

6.1.2 Bilan

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
ACTIF		
Actifs non courants	24 722	24 895
<i>Dont immobilisations incorporelles et goodwill</i>	17 921	18 000
Actifs courants	12 292	12 396
Actifs destinés à être cédés	65	6
TOTAL DE L'ACTIF	37 080	37 297
PASSIF		
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	16 226	16 540
Passifs non courants	14 405	15 744
Passifs courants	6 442	5 013
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	7	—
TOTAL DU PASSIF	37 080	37 297

6.1.3 Endettement financier net

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Endettement financier brut non courant	10 434	11 727
Endettement financier brut courant	1 718	490
Instruments dérivés Actif non courants	(36)	(22)
Instruments dérivés Actif courants	-	-
Instruments dérivés Passif non courants	-	10
Instruments dérivés Passif courants	4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 829)	(1 993)
ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES LOCATIVES	10 292	10 213
Dettes locatives	435	449
ENDETTEMENT FINANCIER NET	10 727	10 662
Free cash flow ⁽¹⁾	1 133	1 197

(1) Le calcul du free cash flow est détaillé dans la note 5.3 du document d'enregistrement universel 2025/26 - Endettement Net du rapport de gestion.

6.1.4 Flux de trésorerie

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	3 101	2 579
Intérêts financiers versés, nets	(426)	(400)
Impôts versés, nets	(417)	(358)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(470)	(241)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	1 788	1 579
Variation nette de trésorerie d'investissement	(521)	(8)
Variation nette de trésorerie de financement	(2 396)	(1 410)
Trésorerie des activités cédées	-	-
Incidence des écarts de conversion	275	3
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	2 683	1 829
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	1 829	1 993

6.2 Analyse de l'activité et du résultat

Une exécution rigoureuse permettant de défendre la marge, de réaliser des gains d'efficacité et de renforcer la génération de cash.

- **Le chiffre d'affaires 2025/26 est en déclin organique de - 3,9 %. Hors États-Unis et Chine, il progresse de + 0,5 %.** Dans un environnement contrasté, l'exercice 2025/26 a été marqué par la faiblesse persistante des États-Unis, amplifiée par des ajustements de stocks, ainsi que par une faible demande en Chine. Ces tendances ont été partiellement compensées par l'amélioration de la dynamique et la croissance dans le reste du monde, malgré l'impact du conflit au Moyen-Orient au quatrième trimestre.
- **Amélioration de la trajectoire** au second semestre, le recul organique du chiffre d'affaires passe de - 5,9 % au premier semestre à - 1,3 % au second semestre.
- **Défense solide de la marge opérationnelle organique** grâce à l'accélération du programme d'efficacité opérationnelles de 1 Md€, dont la moitié a été réalisée dès l'exercice 2025/26. La réalisation complète du programme est désormais attendue en 2027/28.
- **Coûts de structure en baisse de - 8,0 % (- 4 % en 2024/25)**, reflétant la mise en œuvre du modèle opérationnel Fit for Future et une gestion disciplinée des coûts.
- **Free Cash Flow en hausse de + 6 %, avec une génération de cash renforcée et une amélioration significative de la conversion cash de + 17 points, à 91 %**, grâce à une gestion disciplinée des investissements et du besoin en fonds de roulement.
- **Optimisation des investissements stratégiques** pour la croissance future, tout en maintenant une gestion disciplinée du bilan afin de soutenir notre trajectoire de désendettement et un rendement durable pour les actionnaires.

6.2.1 Présentation des résultats

6.2.1.1 Résultat net courant part du Groupe et par action après dilution

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Résultat opérationnel courant	2 951	2 423
Résultat financier courant	(455)	(421)
Impôt sur les bénéfices courant	(619)	(487)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées ou destinées à être cédées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(49)	(38)
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE (1)	1 829	1 476
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	7,26	5,85

(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.

6.2.1.2 Résultat opérationnel courant

Groupe						
En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	10 959	9 404	(1 555)	- 14,2 %	(405)	- 3,9 %
Marge brute après coûts logistiques	6 516	5 495	(1 022)	- 15,7 %	(468)	- 7,4 %
Frais publi-promotionnels	(1 679)	(1 409)	271	- 16,1 %	172	- 10,5 %
Contribution après frais publi-promotionnels	4 837	4 086	(751)	- 15,5 %	(296)	- 6,3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 951	2 423	(529)	- 17,9 %	(147)	- 5,2 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

Amérique						
En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	3 154	2 584	(570)	- 18,1 %	(318)	- 10,4 %
Marge brute après coûts logistiques	2 021	1 587	(435)	- 21,5 %	(274)	- 13,8 %
Frais publi-promotionnels	(603)	(482)	120	- 20,0 %	89	- 14,9 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 419	1 104	(314)	- 22,2 %	(186)	- 13,3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	847	659	(188)	- 22,2 %	(82)	- 9,9 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

Asie/Reste du Monde						
En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	4 635	3 920	(715)	- 15,4 %	(13)	- 0,3 %
Marge brute après coûts logistiques	2 620	2 172	(448)	- 17,1 %	(110)	- 4,3 %
Frais publi-promotionnels	(580)	(493)	87	- 15,0 %	35	- 6,2 %
Contribution après frais publi-promotionnels	2 040	1 679	(362)	- 17,7 %	(75)	- 3,8 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 360	1 074	(286)	- 21,0 %	(34)	- 2,6 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

Europe						
En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	3 170	2 900	(270)	- 8,5 %	(74)	- 2,5 %
Marge brute après coûts logistiques	1 875	1 736	(139)	- 7,4 %	(84)	- 4,6 %
Frais publi-promotionnels	(497)	(433)	64	- 12,8 %	49	- 10,1 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 378	1 303	(75)	- 5,5 %	(35)	- 2,6 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	744	690	(54)	- 7,3 %	(31)	- 4,3 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

6.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales

En millions de caisses de 9 litres	Volumes	Volumes	Croissance interne ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
	30.06.2025	30.06.2026			
Absolut	12,3	12,2	- 2 %	0 %	- 2 %
Jameson	11,2	11,4	- 3 %	+ 2 %	- 5 %
Ballantine's	9,1	9,4	+ 1 %	+ 4 %	- 3 %
Chivas Regal	4,8	4,7	0 %	- 2 %	+ 2 %
Ricard	4,2	4,1	- 6 %	- 3 %	- 2 %
Malibu	4,1	3,9	- 7 %	- 4 %	- 3 %
Beefeater	3,3	3,3	- 1 %	- 2 %	+ 1 %
Havana Club	3,3	2,8	- 20 %	- 16 %	- 4 %
Martell	1,9	1,8	- 12 %	- 5 %	- 7 %
The Glenlivet	1,4	1,3	- 5 %	- 5 %	0 %
Mumm	0,5	0,5	- 2 %	- 2 %	- 1 %
Perrier-Jouët	0,3	0,4	+ 20 %	+ 20 %	- 1 %
Royal Salute	0,2	0,2	- 9 %	- 4 %	- 5 %
MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES	56,7	56,1	- 4 %	- 1 %	- 3 %

(1) Croissance interne, définie en Note 5.5 du document d'enregistrement universel 2025/26 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS du rapport de gestion.

Le chiffre d'affaires 2025/26 s'élève à 9 404 M€, en baisse organique de - 3,9 % (- 14,2 % en publié), avec un impact de change négatif principalement lié au dollar américain, à la roupie indienne et à la livre turque, ainsi qu'un effet de périmètre négatif principalement lié aux cessions de marques.

Par région:

Amériques - 10 %,

- **États-Unis - 14 %,** notre performance sell-out continue de se rapprocher de celle du marché, grâce à une accélération de nos réponses à l'évolution de la demande des consommateurs.
 - Ralentissement du marché des spiritueux dans un contexte de modération économique et de confiance atone des consommateurs. Notre performance sell-out continue de se rapprocher de celle du marché grâce à une accélération de nos réponses.
 - Sell-out en baisse d'environ - 7 % sur l'ensemble de l'exercice, le chiffre d'affaires ayant été affecté par des ajustements de stocks.
 - Jameson et Kahlúa surperforment leurs concurrents, tandis que le sell-out de Skrewball et Malibu s'améliore, soutenu par le succès des petits formats et de l'innovation Malibu Pink.
 - Adaptation rapide à l'évolution des conditions de marché, avec un accent mis sur le recrutement et l'activation des consommateurs, le Revenue Growth Management, l'innovation, les boissons prêtes à boire (RTD), les petits formats, l'activation dans le On-trade et les partenariats culturels.
 - Réorganisation de notre distribution (Route to Market) déployée et adaptée aux évolutions ultérieures du secteur, avec des impacts résiduels sur les stocks des distributeurs.
- **Canada** en croissance solide, notamment grâce à Jameson, Absolut et aux RTD, avec des gains de parts de marché, malgré des conditions de marché peu dynamiques.

- **Brésil** en croissance modérée, reprise au deuxième semestre après la crise du méthanol, avec de bonnes performances de Beefeater et Absolut, malgré une légère perte de parts de marché.

- **Mexique** en fort recul, avec une perte de parts de marché dans des conditions de marché difficiles.

• **Asie-Reste du Monde stable,**

- **Inde + 7 % (+ 9 % hors Imperial Blue),** forte dynamique reflétant la demande sous-jacente des consommateurs et les tendances de premiumisation, avec des gains de parts de marché.
 - Accélération de la performance, soutenue par une demande dynamique des consommateurs.
 - Gains de parts de marché, bénéficiant en outre de la cession d'Imperial Blue.
 - Bonne croissance des marques locales, notamment Royal Stag, premier whisky mondial en volume avec environ 32 millions de caisses, et Blenders Pride, ainsi que lancement de « Xclamat!on ».
 - Croissance à deux chiffres des Marques Stratégiques Internationales, tirée par la performance exceptionnelle de Jameson, première marque de spiritueux premiums importés en Inde, et par la bonne croissance de Ballantine's et Chivas Regal.
 - La cession de l'activité Imperial Blue est immédiatement relative pour la marge et la croissance.
 - Les changements de politique d'accise dans l'État du Maharashtra ont pesé sur le chiffre d'affaires à partir de juillet 2025.
 - Entrée en vigueur de l'accord commercial (FTA) entre l'Inde et le Royaume-Uni en juillet 2026.

- **Chine** - 19 %, environnement macroéconomique difficile, faiblesse persistante de la confiance des consommateurs et mesures réglementaires pesant sur la demande.
 - Fort recul marqué par les catégories Prestige sous pression, notamment les ventes de Martell.
 - Croissance des marques Premium, soutenue par l'essor des occasions de restauration informelle et par la pénétration croissante des spiritueux Premium auprès d'une classe moyenne en expansion.
 - Recul de la part de marché du cognac, affecté par son exposition à certains canaux de distribution.
 - Prudence commerciale teintée d'optimisme à l'approche du Mid-Autumn Festival.
- **Japon** en forte croissance, avec des gains de parts de marché soutenus par la forte progression de Perrier-Jouët ; la **Corée du Sud** a renoué avec la croissance après une phase de correction importante ; le recul du chiffre d'affaires se poursuit sur le **marché taïwanais**, dans des conditions de marché toujours atones.
- **Afrique et Moyen-Orient** en forte croissance, portée par la Turquie, le Nigeria et l'Afrique du Sud, tandis que le Moyen-Orient est en fort recul, avec un impact au quatrième trimestre.
- **Australie** en croissance modérée, avec des performances contrastées selon les marques, portée par Jameson, les RTD et le champagne, et avec des gains de parts de marché.
- **Europe** - 3 %,
 - **France** en recul, tout en maintenant son leadership sur le marché, avec Perrier-Jouët et Bumbu en forte croissance.
 - **Espagne** et **Allemagne** en recul, dans des conditions de marché toujours difficiles.
 - **Royaume-Uni** en léger recul, avec Jameson, Absolut et les champagnes en croissance, dans un marché en amélioration.
 - **Europe de l'Est** toujours en croissance, notamment grâce à Jameson, Ballantine's et Absolut. La **Pologne** est en recul modéré à la suite d'une hausse des droits d'accise, tout en gagnant des parts de marché.
- **Global Travel Retail** - 3 %, **résolution de la suspension des ventes de cognac en Chine, fortes activations de marques en Asie et dynamisme des flux de voyageurs en Europe et aux Amériques.**
 - Le trafic international de passagers continue de progresser et dépasse maintenant d'environ 10 % le niveau d'avant la pandémie.
 - Forte reprise des ventes dans les réseaux duty-free en Chine, avec une forte croissance du sell-out de Martell pendant le Nouvel An chinois, tandis que la région Asie est également affectée par une faible performance de la Corée du Sud.

- L'Europe bénéficie des flux de touristes américains et les Amériques de la croissance dynamique du secteur des croisières.
- Très solide exécution en matière d'innovation, avec le lancement réussi de gammes The Glenlivet et Aberlour exclusivement réservées au Travel Retail.
- Gains de parts de marché.
- Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre a été affecté par le conflit au Moyen-Orient, qui devrait également peser sur celui du premier trimestre 2026/27.

Par marque :

- **Marques Stratégiques Internationales** - 4 %, hors États-Unis et Chine + 1 %.
 - **Jameson** en recul low-single-digit au niveau mondial, mais en croissance high-single-digit hors États-Unis, avec une croissance à deux chiffres en Inde, au Nigeria et en Chine, ainsi qu'une bonne croissance dans plusieurs marchés européens et du Global Travel Retail.
 - **Martell** en fort recul au niveau mondial, mais en croissance low-single-digit hors Chine, portée par une croissance à trois chiffres en Afrique du Sud, à deux chiffres au Nigeria et en forte croissance au Travel Retail en Asie.
 - **Absolut** en recul low-single-digit au niveau mondial, mais en croissance low-single-digit hors États-Unis, avec une croissance à deux chiffres en Turquie et en Inde, ainsi qu'une bonne croissance au Brésil et au Canada.
 - **Le portefeuille de Scotch** a fait preuve de résilience, Ballantine's enregistrant une croissance low-single-digit et Chivas Regal étant globalement stable ; les deux marques ont enregistré une forte croissance en Turquie et en Inde.
- **Marques Stratégiques Locales** - 2 %,
 - Forte dynamique des whiskies indiens, portée par **Blenders Pride** et **Royal Stag**.
 - **Olmecca** en bonne croissance, portée par l'Afrique et l'Europe.
 - **Kahlúa** en recul aux États-Unis.
- **Marques Specialty** 8 %,
 - **Bumbu** en forte croissance dans toutes les régions.
 - **Código** en bonne croissance, notamment en Asie et en France.
 - **Skrewball** en recul aux États-Unis, mais en croissance dans le reste du monde.
 - **Lillet** en recul, principalement en Allemagne.
- **RTD + 12 %**, en forte croissance au Canada, en Australie et en Europe de l'Ouest.

6.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels

La marge brute est impactée par un effet prix/mix négatif dans un environnement de prix peu porteur, un mix marchés défavorable, les droits de douane et l'inflation des coûts, tout en bénéficiant de l'accélération de la mise en œuvre des efficacités opérationnelles.

Les frais publi-promotionnels représentent 15 % du chiffre d'affaires, dans le bas de la cible d'environ 16 %, tirés par l'efficacité renforcée des dépenses.

6.2.4 Résultat opérationnel courant

Le Résultat Opérationnel Courant (ROC) 2025/26 s'élève à 2 423 M€, en baisse organique de - 5,2 % et de - 17,9 % en publié.

- Une discipline stricte sur les coûts et la réorganisation Fit for Future ont permis une baisse organique de - 8,0 % des coûts de structure.

- En données publiées, le Résultat Opérationnel Courant est affecté par un effet de périmètre négatif de - 114 M€ et par un effet de change défavorable de - 268 M€, principalement lié au dollar américain, à la livre turque et à la roupie indienne.
- La marge opérationnelle s'établit à 25,8 %, en baisse organique de - 35 pdb ; elle est affectée par un effet de change défavorable, tandis que l'effet de périmètre est relatif pour la marge.

6.2.5 Résultat financier courant

Baisse des charges financières courantes, avec un coût moyen de la dette de 3,4 %.

6.2.6 Résultat net courant part du Groupe

Le Résultat Net Courant Part du Groupe s'élève à 1 476 M€, en baisse de - 19 %.

6.2.7 Résultat net part du Groupe

Le Résultat Net Part du Groupe s'établit à 1 203 M€, en baisse de - 26 %, avec une hausse des coûts non courants, principalement liée à des charges de restructuration.

6.3 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 qui figure dans le document d'enregistrement universel 2025/26, section 6.6 « Annexes aux comptes consolidés annuels ». Le tableau ci-dessous présente la variation de la dette nette sur l'exercice :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2025	30.06.2026
Résultat opérationnel courant	2 951	2 423
Autres produits et charges opérationnels	(208)	(261)
• Dotations aux amortissements d'immobilisations	422	413
• Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	52	106
• Variation nette des provisions	(42)	57
• Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	(7)	6
• Résultat des cessions d'actifs	(93)	(181)
• Charges liées aux plans de stock-options	25	16
• Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1	–
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	358	417
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS	3 101	2 579
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(470)	(241)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(844)	(758)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(655)	(383)
FREE CASH FLOW	1 133	1 197
dont free cash flow courant	1 348	1 440
Acquisitions nettes d'immobilisations financières et d'activités et autres	134	374
Variation du périmètre de consolidation	–	–
• Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	4	–
• Dividendes et acomptes versés	(1 201)	(1 226)
• (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(11)	(10)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	(1 208)	(861)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVICES)	59	336
Incidence des écarts de conversion	282	(154)
Effet non monétaire sur les dettes locatives	(117)	(116)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVICES)	224	65
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(10 951)	(10 727)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(10 727)	(10 662)

6.4 Perspectives

Perspectives 2026/27

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

- Un recul aux États-Unis et en Chine, affectés par des ajustements de stocks dès le premier trimestre, tandis qu'une amélioration des tendances sous-jacentes est attendue en Chine ; et
- La poursuite d'une dynamique positive dans le reste du monde, avec notamment le maintien d'une forte croissance en Inde.

Le ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires sera maintenu à environ 16 %.

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

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

Moyen terme 2026/27-2028/29

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

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

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

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

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

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

6.5 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.

6.5.1 Croissance interne

La croissance interne est calculée en excluant les impacts des variations des taux de change, des acquisitions et cessions, des changements dans les principes comptables applicables ainsi que de l'hyperinflation.

L'impact des taux de change est calculé en convertissant les résultats de l'exercice en cours aux taux de change de l'exercice précédent et en ajoutant la variation des écarts de change reportés dans l'exercice en cours et dans l'exercice précédent.

Pour les acquisitions de l'exercice en cours, les résultats post-acquisition sont exclus des calculs de croissance interne. Pour les acquisitions de l'exercice précédent, les résultats post-acquisition sont inclus sur l'exercice précédent, mais sont inclus dans le calcul de la croissance organique sur l'exercice en cours seulement à partir de la date anniversaire d'acquisition.

L'impact de l'hyperinflation sur le résultat opérationnel courant réalisé en Turquie et Argentine est exclu de la croissance interne en plafonnant les hausses de prix et coûts unitaires locaux à un maximum de + 26 % par an, équivalent à + 100 % sur 3 ans.

Lorsqu'une activité, une marque, un droit de distribution de marque ou un accord de marque d'agence a été cédé ou résilié, sur l'exercice précédent, le Groupe, pour le calcul de la croissance interne, exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent. Pour les cessions ou résiliations de l'exercice en cours, le Groupe exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent à partir de la date de cession ou résiliation.

Cet indicateur permet de se concentrer sur la performance du Groupe commune aux deux exercices, performance que le management local est plus directement en mesure d'influencer.

6.5.2 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.

6.5.3 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.

6.5.4 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.

6.5.5 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 dépréciations et les dotations nettes aux amortissements sur actifs immobilisés.

6.6 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA

6.6.1 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.

6.6.2 Résultat et bilan au 30 juin 2026

Analyse du compte de résultat de l'exercice 2025/26

Les produits d'exploitation représentent un montant de 529 millions d'euros au 30 juin 2026 soit une hausse par rapport au 30 juin 2025 de 27 millions d'euros.

Le montant des charges d'exploitation au 30 juin 2026 est de (722) millions d'euros contre (697) millions d'euros sur l'exercice précédent soit une augmentation des charges de (25) millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à (193) millions d'euros au 30 juin 2026, en augmentation de 2 millions d'euros en comparaison du résultat d'exploitation au 30 juin 2025.

Le montant du résultat financier est de 1 492 millions d'euros au 30 juin 2026 contre 1 393 millions d'euros au 30 juin 2025 soit une augmentation de 100 millions d'euros (cf. Note 18 Charges et produits financiers de la section 7.5 « Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA » du document d'enregistrement universel 2025/26).

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2026 représente une charge de (73) millions d'euros.

Enfin, le poste impôt sur les bénéfices est constitué d'un produit d'impôt de 110 millions d'euros lié aux effets de l'intégration fiscale sur la période 2025/26.

Par conséquent, le résultat net de l'exercice 2025/26 est bénéficiaire de 1 337 millions d'euros.

Analyse du bilan de l'exercice 2025/26

À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 13 229 millions d'euros au 30 juin 2026 contre 13 197 millions d'euros pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 32 millions d'euros qui provient principalement des immobilisations financières pour 36 millions d'euros (cf. Note 3 Immobilisations financières de la section 7.5 « Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA » du document d'enregistrement universel 2025/26).

Les actifs circulants s'élèvent à 4 751 millions d'euros au cours de l'exercice soit une augmentation de 196 millions d'euros en comparaison au 30 juin 2025.

Les comptes de régularisation d'actif d'un montant de 132 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 6 607 millions d'euros au 30 juin 2026, contre 6 453 millions d'euros au 30 juin 2025. Les principaux mouvements de la période sont :

- le résultat bénéficiaire de 1 337 millions d'euros ;
- le versement du solde du dividende de l'exercice 2025/26 pour 592 millions d'euros ;
- le versement d'un acompte sur dividende de 2,35 euros par action au titre de l'exercice 2025/26, soit un montant de 592 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 24 juillet 2026 ;
- Le montant des provisions pour risques et charges est de 483 millions d'euros, en diminution de (24) millions d'euros.

Au cours de la période, les dettes financières augmentent de 35 millions d'euros. Cela est principalement dû :

- à la contractualisation de deux nouveaux emprunts obligataires de 500 millions d'euros chacun (échéances respectives 2033 et 2037) et une obligation à taux variable de 200 millions d'euros (échéance 2027);
- au remboursement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 600 millions d'euros et 600 millions de dollars;
- à la variation du poste intérêts courus de 22 millions d'euros ;
- à l'effet de change sur les dettes en dollars de 21 millions d'euros.

Les dettes d'exploitation s'élèvent à 913 millions d'euros soit une baisse de (13) millions d'euros qui s'explique principalement par :

- diminution des comptes fournisseurs de (4) millions d'euros ;
- augmentation des dettes fiscales et sociales de 2 millions d'euros;
- baisse des autres dettes de (11) millions d'euros.

Le compte de régularisation passif d'un montant de 7 millions d'euros au 30 juin 2026 est constitué du poste écart de conversion passif en baisse de (13) millions d'euros par rapport au 30 juin 2025.

6.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

En euros	30.06.2022	30.06.2023	30.06.2024	30.06.2025	30.06.2026
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	399 818 401	396 229 186	392 659 559	391 017 252	391 017 252
Nombre d'actions émises	257 947 355	255 631 733	253 328 748	252 269 195	252 269 195
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES					
Chiffre d'affaires hors taxes	360 568 871	422 705 521	440 468 100	442 943 665	458 642 762
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	1 730 616 561	1 928 375 540	2 026 177 680	1 193 184 285	1 213 382 518
Impôt sur les bénéfices	144 589 985	98 785 250	143 089 483	145 790 790	110 496 114
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1 834 554	1 968 175 590	1 758 623 509	1 269 104 179	1 337 492 848
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	1 056 560 892	1 188 492 164	1 181 572 280	1 183 138 689	-
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	7,27	7,93	8,56	6,42	5,26
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	7,11	7,70	6,94	5,03	5,31
Dividende versé à chaque action ⁽²⁾	4,12	4,70	4,70	4,70	-
PERSONNEL					
Nombre de salariés	571	687	821	880	894
Montant de la masse salariale	82 651 720	98 366 251	106 414 192	137 758 327	125 924 183
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	42 927 004	45 354 417	52 008 267	57 134 332	53 806 455

(1) Le montant des dividendes 2026 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale de Novembre 2026 - Dividendes ayant trait à l'exercice du 1er juillet 2025 au 30 juin 2026.
(2) Un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2025/2026 a été versé le 24 juillet 2026. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale de Novembre 2026 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2026.

Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2026
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2026
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2026 et fixation du dividende
4. Option pour le paiement du dividende en actions
5. Renouvellement du mandat de Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice
6. Nomination de Monsieur Johannes Huth en qualité d'Administrateur
7. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025/26 ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général
8. Approbation de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général
9. Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux
10. Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs
11. Approbation des conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce
12. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

13. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers
14. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers
15. Modification des articles 32 et 33 des statuts
16. Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

Rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions

Première à quatrième résolutions

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

La **1^{ère} résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2025/26, faisant ressortir un bénéfice net comptable d'un montant de 1 337 492 847,57 euros.

Par le vote de la **2^e résolution**, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2025/26.

La **3^e résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2025/26 à 4,70 euros par action. Un acompte sur dividende de 2,35 euros par action ayant été versé le 24 juillet 2026, le solde, soit 2,35 euros par action, serait détaché le 25 novembre 2026 (avec une "record date" le 26 novembre 2026) et mis en paiement le 18 décembre 2026.

La **4^e résolution** propose d'offrir à chaque actionnaire la possibilité de recevoir la totalité du solde du dividende restant à distribuer en numéraire ou en actions nouvellement émises (dividende en actions). Le prix d'émission des nouvelles actions, objet de la présente option, sera égal à 90% de la moyenne des derniers cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026, diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur. Les actionnaires qui souhaitent opter pour le paiement du dividende en actions devront en faire la demande à leur intermédiaire financier à compter du 27 novembre 2026 et jusqu'au 11 décembre 2026. À l'expiration de ce délai, la totalité du dividende ne pourra plus être payée qu'en numéraire. Si le montant des dividendes pour lequel l'option est exercée ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra souscrire le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en numéraire.

Cinquième et sixième résolutions

Composition du Conseil d'Administration : renouvellement et nomination

Les renseignements concernant les Administrateurs dont le renouvellement ou la nomination sont proposés figurent dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.1.2.2 « Évolution de la composition du Conseil d'Administration ».

Le mandat d'Administratrice de Madame Patricia Barbizet arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la **5^e résolution**, de le renouveler pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2030 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Il est par ailleurs rappelé que Monsieur Ian Gallienne n'a pas souhaité renouveler son mandat d'Administrateur qui arrive à échéance.

Par le vote de la **6^e résolution**, nous vous proposons de nommer Monsieur Johannes Huth en qualité d'Administrateur. Le mandat de Monsieur Johannes Huth serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2030 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Conseil d'Administration, ont examiné la situation de cette candidature. Ils ont notamment apprécié l'expertise reconnue de Monsieur Johannes Huth en matière de gouvernance, de finance, de capital-investissement et d'accompagnement stratégique de groupes internationaux, ainsi que sa compréhension approfondie de leurs leviers de création de valeur. Ils ont en outre revu et confirmé qu'il satisfait pleinement aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration serait composé de 15 membres (dont deux Administrateurs représentant les salariés), et compterait 9 membres indépendants (soit 69,2%) et de 46,2% de femmes (hors administrateurs représentant les salariés qui se voient appliquer des exigences de parité de façon distincte conformément au Code de commerce) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi.

Septième résolution

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

La **7^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation, conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025/26, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société.

L'ensemble de ces éléments figure dans le document d'enregistrement universel, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.1 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025/26 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

Huitième résolution

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

La **8^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2026/27. Ces informations sont présentées dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.2 « Politique de rémunération du Président-Directeur Général ».

Neuvième résolution

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

La **9^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les informations relatives à la rémunération au titre de l'exercice 2025/26 de chacun des mandataires sociaux de Pernod Ricard, telles que mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce et présentées en détail dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.3 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025/26 aux Mandataires Sociaux ».

Dixième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La **10^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2026/27, telle que décrite dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », section 2.6.4 « Politique de rémunération des Administrateurs ».

Onzième résolution

Approbation des conventions réglementées

Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (figurant dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 7 « Comptes sociaux de Pernod Ricard SA ») ne faisant état d'aucune convention nouvelle conclue au cours de l'exercice clos le 30 juin 2026, il vous est proposé, par le vote de la **11^e résolution**, d'approuver le contenu de ce rapport.

Conformément à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a également procédé à l'examen annuel des conventions réglementées conclues et autorisées lors d'exercices antérieurs et a pris acte qu'il n'existait aucune convention réglementée s'étant poursuivie au cours de l'exercice clos le 30 juin 2026.

Douzième résolution

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

L'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les titres de la Société. Les opérations réalisées dans le cadre de cette autorisation sont décrites dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », section 2.3 « Programme de rachat d'actions ». Cette autorisation arrivant à échéance le 27 avril 2027, nous vous proposons, par la **12^e résolution**, d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la Société **à un prix maximum d'achat fixé à 155 euros par action**, hors frais d'acquisition. Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra être supérieur à 3 910 172 445 euros.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant **au maximum 10 % du capital social de la Société**, en vue notamment de :

- (1) 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

- (2) la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces ; ou
- (3) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions prévues par la loi ; ou
- (4) leur conservation et remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (5) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ; ou
- (6) leur annulation ; ou
- (7) l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité ; ou
- (8) la réalisation d'opérations sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur, ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

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

- permettent à la Société de respecter ses engagements souscrits préalablement à l'ouverture de la période d'offre ; et
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat d'actions déjà en cours ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre ; et
- s'inscrivent dans l'un des objectifs suivants :
 - la remise d'actions aux bénéficiaires d'actions gratuites et/ou de performance ; ou
 - la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces ; ou
 - l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées.

Treizième résolution

Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés adhérents de plans d'épargne d'entreprise

La **13^e résolution** vise à permettre au Conseil d'Administration de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés et/ou mandataires sociaux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe Pernod Ricard, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription. Il est précisé que l'augmentation du capital social est plafonnée à un montant nominal maximal correspondant à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Il est précisé que ce plafond est commun avec le plafond de la 14^e résolution ci-après, étant rappelé qu'il s'impute sur le montant maximal de l'augmentation de capital fixé par la 17^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 ainsi que sur le montant du plafond global fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourrait être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard sur le marché réglementé Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, ni supérieur à cette moyenne.

Cette délégation est consentie pour 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale de ce jour.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Quatorzième résolution

Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés

Par la **14^e résolution**, nous vous proposons, en application des dispositions du Code de commerce, de consentir une délégation de compétence au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social d'un montant nominal maximal correspondant à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés non françaises liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les personnes visées au sous-paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement bancaire (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes visées au sous-paragraphe (i). Il est précisé que le plafond de 2 % du capital social de cette résolution est commun avec le plafond de la 13^e résolution ci-avant, étant rappelé qu'il s'impute sur le

montant maximal de l'augmentation de capital fixé par la 17^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 ainsi que sur le montant du plafond global fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital (a) ne pourrait être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard sur le marché réglementé Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, ni supérieur à cette moyenne ou (b) serait égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise en application de la 13^e résolution.

Cette délégation est consentie pour 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale de ce jour.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Quinzième résolution

Modification des articles 32 et 33 des statuts

Par le vote de la **15^e résolution**, nous vous proposons de modifier les articles 32 et 33 des statuts de la Société notamment afin de tenir compte des dispositions du décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales et de simplifier leur rédaction en substituant certaines mentions par une référence à la réglementation applicable.

Seizième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Par le vote de la **16^e résolution**, il est demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder aux formalités légales requises, le cas échéant.

Projets de résolutions

Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 20 novembre 2026

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Les 1^{re}, 2^e et 3^e résolutions concernent l'exercice 2025/26 et visent à approuver les comptes sociaux et consolidés de Pernod Ricard, à approuver l'affectation du résultat ainsi que la distribution d'un dividende de 4,70 euros par action, étant rappelé qu'un acompte sur dividende de 2,35 euros par action a été versé le 24 juillet 2026. La 4^e résolution permet d'offrir aux actionnaires la possibilité de recevoir la totalité du solde du dividende restant à distribuer en numéraire ou en actions nouvellement émises (dividende en actions).

Première résolution

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

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 2026, ainsi que des rapports 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 2026 tels qu'ils lui ont été présentés 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 1 337 492 847,57 euros.

En application des dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts qui s'est élevé à 292 517 euros au cours de l'exercice écoulé ainsi que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges qui s'élèvera à 75 557 euros.

Deuxième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2026 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, constate que les comptes arrêtés au 30 juin 2026 font apparaître un bénéfice net de 1 337 492 847,57 euros.

Elle décide, sur la proposition du Conseil d'Administration, d'affecter et de répartir ce bénéfice de la façon suivante :

Bénéfice	1 337 492 847,57 €
Affectation à la réserve légale	0 € ⁽¹⁾
Solde	1 337 492 847,57 €
Report à nouveau antérieur	2 211 417 158,94 €
Bénéfice distribuable	3 548 910 006,51 €
Dividende distribué	1 183 537 841,40 €
Solde affecté en report à nouveau	2 365 372 165,11 €

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

Le montant total du dividende distribué ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre total d'actions au 30 juin 2026, soit 252 269 195 actions et sera ajusté en fonction du nombre d'actions ouvrant droit à dividende à la date du détachement du dividende. Il est précisé que le montant affecté au compte « Report à nouveau » sera ajusté en conséquence.

Il sera distribué à chacune des actions de la Société un dividende de 4,70 euros.

Un acompte sur dividende de 2,35 euros par action ayant été versé le 24 juillet 2026, le solde, soit 2,35 euros par action, serait détaché le 25 novembre 2026 (avec une « record date » le 26 novembre 2026) et mis en paiement le 18 décembre 2026.

L'Assemblée Générale décide que le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues ou à celles ayant fait l'objet d'une annulation à la date de détachement du coupon sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Le montant distribué de 4,70 euros par action sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

Les capitaux propres, après affectation du résultat de l'exercice, s'établissent à 6 607 037 299,85 euros.

Il est rappelé que le dividende versé au titre des trois exercices précédents a été de :

	2022/23	2023/24	2024/25
Nombre d'actions	255 631 733	253 328 748	252 269 195
Dividende par action ⁽¹⁾ (en euros)	4,70	4,70	4,70

(1) Montants éligibles à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

Quatrième résolution

Option pour le paiement du dividende en actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et constatant que le capital est entièrement libéré, décide d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société à hauteur de la totalité du solde du dividende restant à distribuer faisant l'objet de la 3^e résolution, soit 2,35 euros par action, conformément à l'article 38 des statuts et aux articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce.

Chaque actionnaire pourra opter pour le paiement total en numéraire ou pour le paiement du dividende en actions conformément à la présente résolution, mais cette option s'appliquera au montant total du dividende afférent aux titres dont il est propriétaire.

Conformément à l'article L. 232-19 du Code de commerce, les actions nouvelles, objet de la présente option, seront émises à un

prix égal à 90 % de la moyenne des derniers cours cotés sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale, diminuée du montant du dividende restant à distribuer par action et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance. Les actions ainsi émises porteront jouissance immédiate et donneront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou en actions nouvelles entre le 27 novembre 2026 et le 11 décembre 2026 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à Société Générale Securities Services. Au-delà de cette dernière date, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement en actions, le dividende sera payé le 18 décembre 2026, à cette même date interviendra la livraison des actions pour ceux ayant opté pour le paiement en actions.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en espèces.

Tous pouvoirs sont donnés au Conseil d'Administration, avec faculté de subdéléguer au Président du Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre de la présente résolution, et notamment pour (i) effectuer toutes opérations liées ou consécutives à l'exercice de l'option ; (ii) en cas d'augmentation de capital, suspendre l'exercice de l'option d'obtenir le paiement du solde du dividende en actions pendant un délai ne pouvant pas excéder trois mois ; (iii) imputer les frais de l'augmentation de capital sur le montant de la prime y afférente, et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social ; (iv) constater le nombre d'actions émises et la réalisation de l'augmentation de capital en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social ; (v) et plus généralement accomplir toutes formalités utiles ou nécessaires à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui serait utile ou nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Les 5^e et 6^e résolutions concernent la composition du Conseil d'Administration et ont respectivement pour objet de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Patricia Barbizet et de nommer Monsieur Johannes Huth en qualité de nouvel Administrateur.

Cinquième 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 des rapports 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 2030 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution

Nomination de Monsieur Johannes Huth en qualité d'Administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration, décide de nommer Monsieur Johannes Huth en qualité d'Administrateur.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2030 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Les 7^e, 8^e, 9^e et 10^e résolutions concernent la rémunération du dirigeant mandataire social et des mandataires sociaux, et portent sur (i) l'approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025/26, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (7^e résolution), (ii) l'approbation de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, pour l'exercice 2026/27 (8^e résolution), (iii) l'approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025/26 (9^e résolution) et (iv) l'approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs pour l'exercice 2026/27 (10^e résolution).

Septième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration, approuve, conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025/26, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.1 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025/26 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

Huitième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration, approuve, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2026/27, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.2 « Politique de rémunération du Président-Directeur Général ».

Neuvième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration, approuve, conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux de Pernod Ricard mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.3 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025/26 aux Mandataires Sociaux ».

Dixième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des Administrateurs établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2026/27, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2025/26, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.4 « Politique de rémunération des Administrateurs ».

La 11^e résolution concerne l'approbation des conventions réglementées autorisés au cours de l'exercice 2025/26. Comme indiqué dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes, aucune convention réglementée n'a été autorisée et n'est intervenue au cours de l'exercice 2025/26.

Onzième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, constate qu'aux

termes du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, ceux-ci n'ont été avisés d'aucune convention nouvelle autorisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 30 juin 2026, et approuve ledit rapport.

La 12^e résolution concerne le renouvellement de l'autorisation accordée au Conseil d'Administration afin de mettre en œuvre, sous certaines conditions, un programme de rachat d'actions de la Société.

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. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter des actions de la Société notamment en vue de :

- (i) leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- (ii) la couverture de ses engagements au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution du cours de Bourse de l'action de la Société, consentis aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ; ou
- (iii) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, étant précisé que les actions pourraient notamment être affectées à un plan d'épargne salariale conformément aux dispositions de l'article L. 3332-14 du Code du travail ; ou
- (iv) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce ; ou
- (vii) l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur, ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'AMF. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

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

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

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

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

- permettent à la Société de respecter ses engagements souscrits 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 155 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 3 910 172 445 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, correspondant à un nombre maximal de 25 226 919 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 155 euros ci-dessus autorisé.

L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, le pouvoir d'ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

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

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités avec faculté de déléguer, dans les conditions légales, la réalisation du programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de Bourse, conclure tout accord, en vue de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et prive d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à ce jour, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 octobre 2025 dans sa 14^e résolution.

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Les résolutions autorisant une augmentation de capital réservée aux salariés sont soumises à la présente Assemblée Générale. La 13^e résolution précise les conditions des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ; elle est accompagnée dans la 14^e résolution d'un dispositif comparable pour les salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe situées à l'étranger ne pouvant pas bénéficier du dispositif d'actionariat qui serait mis en place en application de la 13^e résolution.

Ces deux délégations seront valables respectivement pour une durée de 26 mois pour la 13^e résolution et pour une durée de 18 mois pour la 14^e résolution. Elles entraînent la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des bénéficiaires.

Treizième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-91 à L. 228-94 du Code de commerce, et des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par émission (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents auquel

l'article L. 3332-18 du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

- décide de fixer à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 14^e résolution de la présente Assemblée Générale,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions,
 - le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant maximal de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 17^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, ou, le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du travail et ne pourra être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action Pernod Ricard aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (le « Prix de Référence »), ni supérieur à cette moyenne ; toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-1 à L. 3332-24 du Code du travail ;
- décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-avant indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution, ainsi qu'aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions autorisées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet :
 - d'arrêter, dans les conditions légales, la liste des sociétés dont les adhérents au plan d'épargne d'entreprise pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
 - de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des émissions et/ou augmentations de capital,
 - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - de fixer les montants des émissions et/ou augmentations de capital qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions d'émission, de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres caractéristiques, conditions et modalités des émissions et/ou augmentations de capital, dans les limites légales et réglementaires en vigueur,
 - en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres,
 - en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur, et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-avant, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
 - de fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
 - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription), et de procéder à la modification corrélative des statuts,
 - d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - de fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle) et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire), et
 - d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ; et
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

La présente délégation est valide pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Quatorzième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 22-10-49 et L. 225-138, L. 228-91 à L. 228-94 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de sub-délégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par émission (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), réservées à la catégorie de bénéficiaires définie ci-dessous ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser le plafond nominal de 2 % du capital social de la Société à l'issue de la présente Assemblée Générale, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou de souscription ou d'attribution gratuite d'actions,
 - le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 17^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 ou, le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- constate que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit immédiatement ou à terme ;

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et autres valeurs mobilières qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à la catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :

- (a) des salariés et mandataires sociaux des sociétés non françaises du groupe Pernod Ricard liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, afin de leur permettre de souscrire au capital de la Société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale, et/ou
 - (b) des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, de droit français ou étranger, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe, et/ou
 - (c) de tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution serait nécessaire ou souhaitable pour permettre à des salariés ou à des mandataires sociaux visés ci-dessus de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariale équivalentes ou semblables en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les salariés dans le cadre de la résolution réservée aux adhérents d'un plan d'épargne en application de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale ;
- décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera fixé par le Conseil d'Administration et (a) ne pourra être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des derniers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions dans le cadre de la présente résolution, ni supérieur à cette moyenne ou (b) sera égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, en application de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale ; et
 - décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-1 à L. 3332-24 du Code du travail.

Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, notamment afin de tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

Pour les besoins spécifiques d'une offre faite au profit de bénéficiaires visés au paragraphe (a) ci-dessus résidant au Royaume-Uni, dans le cadre d'un *share incentive plan*, le Conseil d'Administration pourra également décider que le prix de souscription des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre dans le cadre de ce plan sera égal au cours le moins élevé entre (i) le cours de l'action sur Euronext Paris à l'ouverture de la période de référence servant à déterminer le prix de souscription dans ce plan et (ii) le cours constaté à la clôture de cette période, les dates de constatation étant déterminées en application de la réglementation locale applicable. Ce prix sera fixé sans décote par rapport au cours retenu ;

- décide que le Conseil d'Administration pourra, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, déterminer les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ainsi que celles desdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération ;
- décide que le montant de l'augmentation de capital ou de chaque augmentation de capital sera, le cas échéant, limité au montant de chaque souscription reçue par la Société, en respectant les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions autorisées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet :
 - d'arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à souscrire par celui-ci ou chacun d'eux,
 - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - de fixer les montants des émissions et/ou augmentations de capital qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions d'émission, de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres caractéristiques, conditions et modalités des émissions et/ou augmentations de capital, dans les limites légales et réglementaires en vigueur,
 - en cas d'émission de titres de créance, de fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération),
 - de fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,

- de prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription), et de procéder à la modification corrélative des statuts ;
- d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ;
- de fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ; et
- d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ; et
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

La présente délégation est valide pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

La 15^e résolution concerne la modification des articles 32 et 33 des statuts de la Société notamment afin de tenir compte des dispositions du décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales et de simplifier leur rédaction en substituant certaines mentions par une référence à la réglementation applicable.

Quinzième résolution

Modification des articles 32 et 33 des statuts

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier les articles 32 et 33 des Statuts notamment pour tenir compte des dispositions du décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales. Les suppressions sont indiquées comme suit : **suppressions** ; les ajouts sont indiqués comme suit : **ajout**.

Version actuelle de l'article 32 (« Convocation des Assemblées Générales ») des Statuts

« L'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration. A défaut, elles peuvent l'être par les personnes désignées par le Code de commerce, notamment par le ou les Commissaires aux comptes, par un mandataire désigné par le Président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande d'actionnaires représentant au moins 5 % du capital social ou, s'agissant d'une Assemblée spéciale, le dixième des actions de la catégorie intéressée.

Les convocations sont faites par un avis inséré dans l'un des journaux habilités à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et en outre au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Les actionnaires, titulaires de titres nominatifs depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation, sont convoqués à toute Assemblée par lettre ordinaire. Sous la condition d'adresser à la société le montant des frais de recommandation, ils peuvent demander à être convoqués par lettre recommandée. Les actionnaires nominatifs peuvent être convoqués par des moyens de communication électronique dans les conditions légales et réglementaires.

Tous les co-propriétaires d'actions indivises sont convoqués dans les mêmes formes, lorsque leurs droits sont constatés dans le délai prévu à l'alinéa précédent, par une inscription nominative.

Lorsque des actions sont grevées d'un usufruit, le titulaire du droit de vote déterminé par la loi est convoqué dans les mêmes formes et sous les mêmes conditions.

Le délai entre la date de la dernière des insertions et la date de l'Assemblée est de quinze (15) jours sur première convocation et de dix (10) jours sur deuxième convocation.

L'ordre du jour est fixé par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour, dans les conditions et délais prévus par la loi, de points ou de projets de résolution.

Lorsqu'une Assemblée n'a pu délibérer régulièrement, faute du quorum requis, la deuxième Assemblée est convoquée sur le même ordre du jour, dans les mêmes formes que la première et l'avis de convocation rappelle la date de la première Assemblée.

Les formules de procuration et/ou de vote par correspondance sont établies, adressées aux actionnaires et signées par ces derniers, conformément à la loi.

L'Assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour. Néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs Administrateurs et procéder à leur remplacement ».

Nouvelle version proposée de l'article 32 (« Convocation des Assemblées Générales ») des Statuts

« L'Assemblée Générale est convoquée dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. ~~par le Conseil d'Administration. A défaut, elles peuvent l'être par les personnes désignées par le Code de commerce, notamment par le ou les Commissaires aux comptes, par un mandataire désigné par le Président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande d'actionnaires représentant au moins 5 % du capital social ou, s'agissant d'une Assemblée spéciale, le dixième des actions de la catégorie intéressée.~~

~~Les convocations sont faites par un avis inséré dans l'un des journaux habilités à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et en outre au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.~~

~~Les actionnaires, titulaires de titres nominatifs depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation, sont convoqués à toute Assemblée par lettre ordinaire. Sous la condition d'adresser à la société le montant des frais de recommandation, ils peuvent demander à être convoqués par lettre recommandée. Les actionnaires nominatifs peuvent être convoqués par des moyens de communication électronique dans les conditions légales et réglementaires.~~

~~Tous les co-propriétaires d'actions indivises sont convoqués dans les mêmes formes, lorsque leurs droits sont constatés dans le délai prévu à l'alinéa précédent, par une inscription nominative.~~

~~Lorsque des actions sont grevées d'un usufruit, le titulaire du droit de vote déterminé par la loi est convoqué dans les mêmes formes et sous les mêmes conditions.~~

~~Le délai entre la date de la dernière des insertions et la date de l'Assemblée est de quinze (15) jours sur première convocation et de dix (10) jours sur deuxième convocation.~~

~~L'ordre du jour est fixé par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour, dans les conditions et délais prévus par la loi, de points ou de projets de résolution.~~

~~Lorsqu'une Assemblée n'a pu délibérer régulièrement, faute du quorum requis, la deuxième Assemblée est convoquée sur le même ordre du jour, dans les mêmes formes que la première et l'avis de convocation rappelle la date de la première Assemblée.~~

~~Les formules de procuration et/ou de vote par correspondance sont établies, adressées aux actionnaires et signées par ces derniers, conformément à la loi.~~

~~L'Assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour. Néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs Administrateurs et procéder à leur remplacement ».~~

Version actuelle de l'article 33 (« Composition et tenue des Assemblées Générales ») des Statuts

« I – L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions. Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec qui il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut en outre se faire représenter par toute autre personne physique ou morale de son choix dans les conditions fixées par les lois et les règlements.

Le droit de participer aux Assemblées ou de s'y faire représenter est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée 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.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les représentants de sociétés actionnaires ont accès aux Assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

L'usufruitier représente valablement le nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Ordinaires et le nu-propriétaire représente l'usufruitier dans les Assemblées Extraordinaires.

Votes par procuration et par correspondance :

Tout actionnaire peut donner pouvoir dans les conditions et selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

Tout actionnaire peut également voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

Notamment les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la loi et les règlements, adresser le formulaire de procuration et de vote par correspondance établi par la société ou son établissement centralisateur, soit sous forme de papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission, y compris Internet.

Les votes par correspondance sont pris en compte à la condition que les bulletins de vote parviennent à la société trois (3) jours au moins avant l'Assemblée. Toutefois, les formulaires électroniques de vote à distance peuvent être reçus par la société jusqu'à la veille de la réunion de l'Assemblée Générale, au plus tard à 15 heures, heure de Paris.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site par tout procédé arrêté par le Conseil d'Administration et répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil (à savoir l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant le lien de la signature avec le formulaire) et aux articles R. 225-77 3° et R. 22-10-24 du Code de commerce et, de façon plus générale, par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

II – L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou un Vice-Président, ou bien encore par un Administrateur délégué à cet effet par le Conseil, si la convocation émane de ce dernier ou, à défaut, par une personne désignée par l'Assemblée ; elle est présidée par le Commissaire aux comptes, par le mandataire de justice ou par le liquidateur dans les autres cas. Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux (2) membres de l'Assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant ces fonctions. Le Bureau désigne un Secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

III – Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, dans la limite de 30 % des droits de vote. Le mandataire d'un actionnaire dispose des voix de son mandant dans les mêmes conditions et la même limite.

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

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.

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 (10) ans ci-dessus prévu.

La fusion de la société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Les votes sont exprimés soit par mains levées, soit par appel nominal, soit par bulletins, soit par correspondance ; toutefois, il doit être procédé à un scrutin secret sur la demande des membres de l'Assemblée représentant un dixième au moins du capital présent ou représenté à ladite Assemblée.

IV – Pour chaque Assemblée, il est tenu une feuille de présence contenant les mentions prévues par la loi.

La feuille de présence, dûment émargée par les actionnaires présents et les mandataires, est certifiée exacte par le Bureau de l'Assemblée ; elle est déposée au siège social et doit être communiquée à tout actionnaire.

V – Le Conseil d'Administration doit, avant la réunion de l'Assemblée des actionnaires, publier au B.A.L.O. un avis contenant diverses indications fixées par la loi.

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolution à l'ordre du jour doivent parvenir à la société au plus tard le vingt-cinquième (25^{ème}) jour qui précède la date de l'Assemblée Générale, sans pouvoir être adressées plus de vingt (20) jours après la date de l'avis mentionné ci-dessus.

Le Président du Conseil d'Administration accuse réception des demandes d'inscription de points ou de projets de résolution par lettre recommandée ou par un moyen électronique de télécommunication mis en œuvre dans les conditions légales et réglementaires, dans le délai de cinq (5) jours à compter de cette réception.

Ces points ou projets sont inscrits à l'ordre du jour et les projets de résolution sont soumis au vote de l'Assemblée.

Le Conseil d'Administration doit adresser ou mettre à la disposition des actionnaires les documents nécessaires pour permettre à ceux-ci de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement informé sur la gestion et la marche des affaires de la société.

Cette information des actionnaires, préalablement à toute Assemblée, est notamment assurée :

a) Par l'envoi, sur leur demande, à tout actionnaire nominatif et à tout actionnaire au porteur ayant déposé ses titres :

- de l'ordre du jour de l'Assemblée – des points ou des projets de résolution – de notices sur les Administrateurs et, le cas échéant, sur les candidats Administrateurs – de documents et tableaux concernant les comptes sociaux ;

- ainsi que du rapport du Conseil d'Administration et des rapports des Commissaires aux comptes.

b) Par la tenue à la disposition des actionnaires, dans les délais prévus par la loi, au siège social, des documents ci-dessus, ainsi que de l'inventaire social, de la liste des actionnaires et de l'indication du montant global des rémunérations versées aux cinq ou dix personnes les mieux rémunérées de la société, ainsi que des rapports des Commissaires aux comptes.

VI – En outre, la société devra effectuer le dépôt au Greffe du Tribunal de commerce des documents visés par la réglementation en vigueur».

Nouvelle version proposée de l'article 33 (« Composition et tenue des Assemblées Générales ») des Statuts

« I – L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions. Un actionnaire **peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec qui il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut en outre se faire représenter par toute autre** personne physique ou morale de son choix dans les conditions **et selon les modalités** fixées par les lois et les règlements.

Le droit de participer aux Assemblées ou de s'y faire représenter est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire **dans les délais et conditions prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée 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.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les représentants de sociétés actionnaires ont accès aux Assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

L'usufruitier représente valablement le nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Ordinaires et le nu-propriétaire représente l'usufruitier dans les Assemblées Extraordinaires.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires.

Votes par procuration et par correspondance :

Tout actionnaire peut donner pouvoir dans les conditions et selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

Tout actionnaire peut également voter par correspondance **au moyen d'un formulaire établi et adressé à la société, y compris par voie électronique sur décision du Conseil d'Administration mentionnée dans l'avis de réunion et/ou de convocation**, dans les conditions et selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

Notamment les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la loi et les règlements, adresser le formulaire de procuration et de vote par correspondance établi par la société ou son établissement centralisateur, soit sous forme de papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission, y compris Internet.

Les votes par correspondance sont pris en compte à la condition que les bulletins de vote parviennent à la société trois (3) jours au moins avant l'Assemblée. Toutefois, les formulaires électroniques de vote à distance peuvent être reçus par la société jusqu'à la veille de la réunion de l'Assemblée Générale, au plus tard à 15 heures, heure de Paris.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur **le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée** par tout procédé arrêté par le Conseil d'Administration et répondant aux conditions définies **à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil (à savoir l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant le lien de la signature avec le formulaire) et aux articles R. 225-77-3° et R. 22-10-24 du Code de commerce et, de façon plus générale, par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe.**

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

II – L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou un Vice-Président, ou bien encore par un Administrateur délégué à cet effet par le Conseil, si la convocation émane de ce dernier ou, à défaut, par une personne désignée par l'Assemblée ; elle est présidée par le Commissaire aux comptes, par le mandataire de justice ou par le liquidateur dans les **autres cas prévus par la loi**. Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux (2) membres de l'Assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant ces fonctions. Le Bureau désigne un Secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

III – Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, dans la limite de 30 % des droits de vote. Le mandataire d'un actionnaire dispose des voix de son mandant dans les mêmes conditions et la même limite.

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

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.

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 (10) ans ci-dessus prévu.

La fusion de la société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Les votes sont exprimés soit par mains levées, soit par appel nominal, soit par bulletins, soit par correspondance ; toutefois, il doit être procédé à un scrutin secret sur la demande des membres de l'Assemblée représentant un dixième au moins du capital présent ou représenté à ladite Assemblée.

IV – Pour chaque Assemblée, il est tenu une feuille de présence **contenant les mentions prévues par la loi dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.**

La feuille de présence, dûment émargée par les actionnaires présents et les mandataires, est certifiée exacte par le Bureau de l'Assemblée ; elle est déposée au siège social et doit être communiquée à tout actionnaire.

V – Le Conseil d'Administration doit, avant la réunion de l'Assemblée des actionnaires, publier au B.A.L.O. un avis contenant diverses indications fixées par la loi.

~~Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolution à l'ordre du jour doivent parvenir à la société au plus tard le vingt-cinquième (25ème) jour qui précède la date de l'Assemblée Générale, sans pouvoir être adressées plus de vingt (20) jours après la date de l'avis mentionné ci-dessus.~~

~~Le Président du Conseil d'Administration accuse réception des demandes d'inscription de points ou de projets de résolution par lettre recommandée ou par un moyen électronique de télécommunication mis en œuvre dans les conditions légales et réglementaires, dans le délai de cinq (5) jours à compter de cette réception.~~

Ces points ou projets sont inscrits à l'ordre du jour et les projets de résolution sont soumis au vote de l'Assemblée. Un ou plusieurs actionnaires ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de points ou de projets de résolution dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et les règlements en vigueur.

Le Conseil d'Administration doit adresser ou mettre à la disposition des actionnaires les documents nécessaires pour permettre à ceux-ci de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement informé sur la gestion et la marche des affaires de la société dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et les règlements en vigueur.

~~Cette information des actionnaires, préalablement à toute Assemblée, est notamment assurée :~~

~~a) Par l'envoi, sur leur demande, à tout actionnaire nominatif et à tout actionnaire au porteur ayant déposé ses titres :~~

~~– de l'ordre du jour de l'Assemblée – des points ou des projets de résolution – de notices sur les Administrateurs et, le cas échéant, sur les candidats Administrateurs – de documents et tableaux concernant les comptes sociaux ;~~

~~– ainsi que du rapport du Conseil d'Administration et des rapports des Commissaires aux comptes.~~

~~b) Par la tenue à la disposition des actionnaires, dans les délais prévus par la loi, au siège social, des documents ci-dessus, ainsi que de l'inventaire social, de la liste des actionnaires et de l'indication du montant global des rémunérations versées aux cinq ou dix personnes les mieux rémunérées de la société, ainsi que des rapports des Commissaires aux comptes.~~

~~VI – En outre, la société devra effectuer le dépôt au Greffe du Tribunal de commerce des documents visés par la réglementation en vigueur».~~

Seizième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente réunion pour effectuer, partout où besoin sera, tous dépôts et procéder à toutes formalités de publicité légales ou autres qu'il appartiendra.



Actionnaires au nominatif optez pour l'e-convocation

En optant pour l'e-convocation vous contribuez
à nos efforts de développement durable



L'e-convocation vous permet de recevoir, à votre adresse électronique, **votre convocation et la documentation relative aux Assemblées Générales de Pernod Ricard.**

À cet effet, pour les actionnaires au nominatif pur ou administré :

Connectez-vous sur le site sécurisé Sharinbox

- <https://sharinbox.societegenerale.com>, avec vos identifiants :
- **code d'accès :**
 - **à 8 chiffres** (il figure en haut de vos relevés et dans le formulaire unique de vote sous le « Cadre réservé à la Société »), ou
- **votre email de connexion** (si vous avez déjà activé votre compte Sharinbox by SG Markets) ;
- **mot de passe** : il vous a été transmis à l'ouverture de votre compte nominatif chez Société Générale ou ces derniers jours par courrier. Si cela n'est pas fait, activez votre compte pour bénéficier de la nouvelle version d'authentification.

Cliquez sur le menu « Informations personnelles »

Vérifiez votre adresse e-mail dans la section « Coordonnées personnelles » puis cliquez sur « S'abonner gratuitement » dans la section « E-Services/E-convocations aux Assemblées Générales ».

À noter : L'adresse e-mail renseignée dans le cadre de la convocation aux Assemblées Générales sera prise en compte comme e-mail de contact pour votre compte nominatif. Elle sera utilisée exclusivement dans le cadre de la gestion de votre compte, à des fins de notification ou d'information relatives à vos avoirs. Elle pourra notamment être utilisée en cas de perte de vos identifiants d'accès au site Internet <https://sharinbox.societegenerale.com>.



Disponibilités des documents et renseignements complémentaires



Pernod Ricard



Évolution des modalités de communication des documents préparatoires

Afin de simplifier l'accès à l'information et de limiter l'impact environnemental de nos impressions, et en application du décret n° 2026-94 du 13 février 2026, l'ensemble des documents et renseignements visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce est désormais disponible en ligne, sur le site Internet de la Société, conformément à l'article R. 225-88 du même Code.

Vous pouvez les consulter et les télécharger à tout moment sur le site Internet de la Société, www.pernod-ricard.com (rubrique Investisseurs > Présentations & Informations réglementées) ou en scannant le QR code ci-dessus.

Afin de faciliter les échanges avec ses actionnaires, la Société les invite à privilégier, pour toute demande relative à l'Assemblée Générale, l'adresse suivante : ag2026@pernod-ricard.com.

Direction de la Communication financière et Relations investisseurs

Crédits photos : Frédéric Baron-Morin, Alexis Anice, Alexandre Surre.

Pernod Ricard – 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – France
Pernod Ricard

Société Anonyme au capital de 391 017 252,25 euros

Siège social : 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – Tél. : 33 (0)1 70 93 16 00
582 041 943 RCS Paris
(la « Société »)



Conception graphique de ce document par PricewaterhouseCoopers Advisory
Contact : fr_content_and_design@pwc.com
Tél. : +33 (0)7 60 66 70 83



Pernod Ricard