

2.

2.1	Notre gouvernance	2
2.1.1	Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 2026	2
2.1.2	Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	5
2.1.3	Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	30
2.1.4	Organisation et fonctionnement des Comités	33
2.2	Autorisations et délégations financières	36
2.2.1	Autorisations et délégations financières générales	36
2.2.2	Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux	37
2.2.3	Autorisations relatives au rachat d'actions	37
2.3	Programme de rachat d'actions	38
2.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	40
2.4.1	Structure du capital de la Société	40
2.4.2	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double	41
2.4.3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance	41
2.4.4	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société	41
2.4.5	Autres éléments	41
2.5	L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	41
2.5.1	Modes de convocation	41
2.5.2	Participation aux Assemblées Générales	41
2.5.3	Conditions d'exercice du droit de vote	42
2.5.4	Modification des droits des actionnaires	42
2.6	Rapport de rémunération	43
2.6.1	Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025/26 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (7e résolution)	44
2.6.2	Politique de rémunération du Président-Directeur Général (8e résolution)	52
2.6.3	Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025/26 aux Mandataires Sociaux (9e résolution)	61
2.6.4	Politique de rémunération des Administrateurs (10e résolution)	63
2.6.5	Autres éléments de la politique de rémunération (non soumis au vote des actionnaires)	64
2.7	Politique de non-discrimination et diversité du Top Management	68

Gouvernement d'entreprise

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

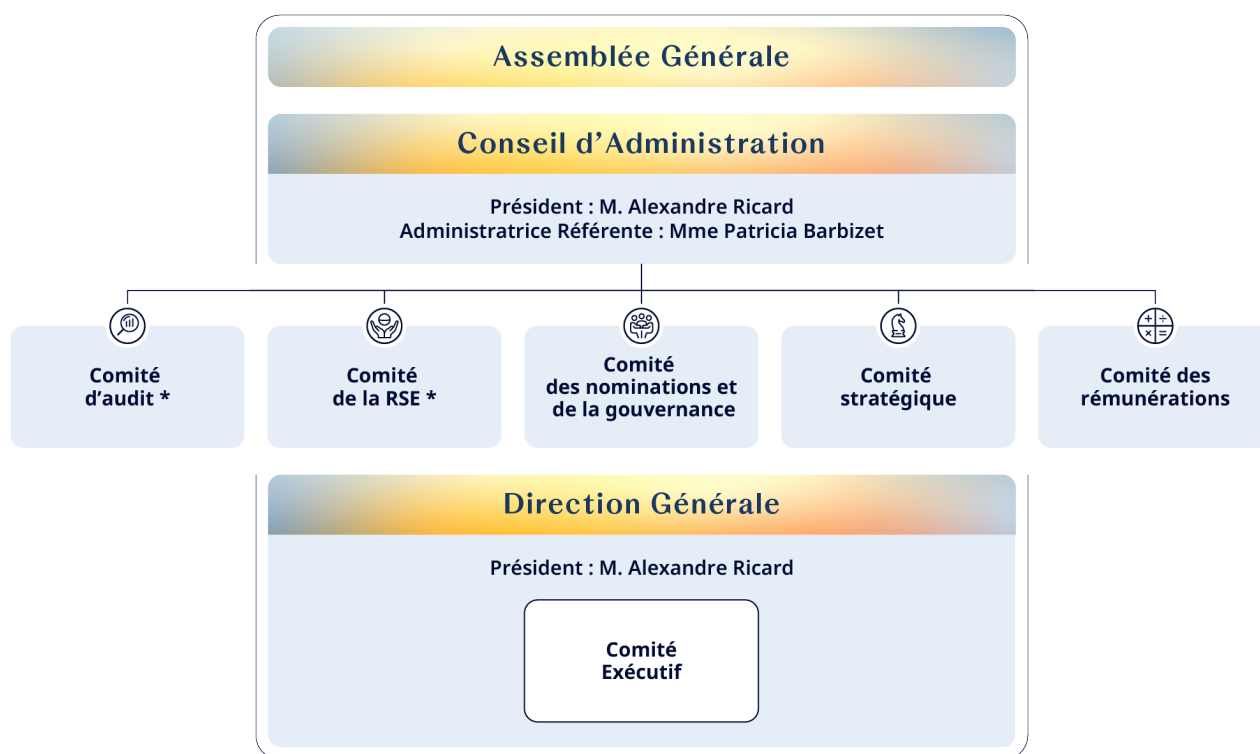
Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache à rendre notamment compte, dans le cadre de la préparation des comptes annuels de l'exercice 2025-2026, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, des pouvoirs du Président-Directeur Général, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires Sociaux, la politique de rémunération du Président-Directeur Général ainsi que celle des Administrateurs, en

application des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9 du Code de commerce, ainsi que des autres informations devant y figurer en vertu des articles L. 22-10-10, L. 22-10-11, L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Ce rapport a été préparé sur la base des travaux réalisés par les différents départements de la Société, en particulier, le département juridique, le département de l'audit interne et le département des ressources humaines. Il a été approuvé par le Conseil d'Administration du 26 août 2026, après examen par les Comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives, et transmis aux Commissaires aux Comptes.

2.1 Notre gouvernance

2.1.1 Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 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 de la RSE se réunissent en comité joint une fois par an pour revoir et valider la conformité du Groupe et revoir notamment le reporting durabilité.

2.1.1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence : Code AFEP-MEDEF

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard du 12 février 2009 a confirmé que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF de décembre 2008, révisé en décembre 2022 (le « Code AFEP-MEDEF »), disponible sur les sites Internet de l'AFEP et du MEDEF, est celui auquel se réfère Pernod Ricard, notamment pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et visée à l'article 28.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

2.1.1.2 Structure de gouvernance

Une structure adaptée à l'organisation du Groupe

En France, la réglementation ne privilégie aucun mode d'exercice de la Direction Générale, il appartient dès lors au Conseil d'Administration de choisir entre une structure réunissant les fonctions de Président et de Directeur Général et une structure les séparant.

C'est ainsi que le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a décidé de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général afin de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société lorsque le mandat de Directeur Général de Monsieur Pierre Pringuet est arrivé à échéance et que la Présidente du Conseil d'Administration (Madame Danièle Ricard) a souhaité se retirer du Conseil d'Administration. C'est ainsi que, lors de cette même séance, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général. Afin d'assurer une bonne gouvernance de la Société, le Conseil a tout d'abord limité les pouvoirs du Président-Directeur Général en exigeant son autorisation préalable pour un certain nombre d'opérations et notamment pour les opérations de croissance externe ou de désinvestissement pour un montant supérieur à 100 millions d'euros et pour les emprunts supérieurs à 200 millions d'euros (voir le paragraphe ci-contre « Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général »). Lors de sa séance du 23 janvier 2019, il a ensuite nommé une Administratrice Référente (Madame Patricia Barbizet) afin d'assurer une bonne gouvernance de la Société.

Dans l'exercice de ses responsabilités, et afin d'assurer une prise de décision collégiale ainsi qu'un pilotage efficace des activités du Groupe, le Directeur Général s'appuie sur le Comité Exécutif.

Un équilibre des pouvoirs assuré par une structure de gouvernance équilibrée

Pouvoirs du Président-Directeur Général

En sa qualité de Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil d'Administration dans le cadre de la préparation de ses réunions.

En sa qualité de Directeur Général, le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil d'Administration, ainsi que dans le respect des limites d'ordre interne telles que définies par le Conseil d'Administration et son Règlement intérieur ⁽¹⁾.

Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général

À titre interne, suivant la décision du Conseil d'Administration du 11 février 2015 et conformément à l'article 2 de son Règlement intérieur ⁽¹⁾, le Président-Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour toutes les opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée par la Société ainsi que pour les opérations énumérées ci-après :

- toute opération externe d'acquisition ou de cession de participations ou d'actifs pour un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- toute opération de partenariat ou mise en commun de moyens, dès lors que la contribution de la Société (hors acquisition ou prise de participation, visées au point précédent) représente un engagement financier supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- l'octroi des prêts, crédits et avances pour un montant supérieur à 100 millions d'euros par emprunteur, sauf quand cet emprunteur est une société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) et à l'exclusion des prêts consentis pour une durée inférieure à un an ;
- la souscription d'emprunts, avec ou sans constitution de garanties sur des éléments de l'actif social, pour un montant total supérieur à 200 millions d'euros au cours d'un même exercice, sauf auprès des filiales de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) pour lesquelles aucune limite n'est prévue ; et
- l'octroi de cautions, avals ou garanties, sous réserve d'une autorisation expresse du Conseil d'Administration dans les limites des articles L. 225-35 et R. 225-28 du Code de commerce.

Il est précisé que le Conseil d'Administration du 27 octobre 2025 a autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties :

- sans limite de montant, pour garantir les engagements pris à l'égard des administrations fiscales et douanières ou ceux pris par les sociétés contrôlées par la Société ;
- dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros, pour garantir les engagements pris par des sociétés non contrôlées par la Société.

Rôle et missions de l'Administratrice Référente et compte-rendu de son activité au cours de l'exercice

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

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

- convoquer le Conseil d'Administration à son initiative ou en l'absence du Président-Directeur Général ;
- être consultée sur l'ordre du jour et demander l'inscription de points complémentaires pour toute séance du Conseil d'Administration ;
- présider les réunions du Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général ;
- assurer la direction du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et rendre compte de cette évaluation au Conseil ;

⁽¹⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

- prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts ;
- veiller au respect des règles du Code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement intérieur ⁽¹⁾ du Conseil d'Administration ;
- convoquer et présider l'*Executive Session* ;
- s'assurer que les Administrateurs disposent des ressources nécessaires pour exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et qu'ils bénéficient, de manière raisonnable, du niveau d'information adéquat à l'accomplissement de leurs fonctions ;
- prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veiller à ce qu'il leur soit répondu ; et
- rencontrer les investisseurs et actionnaires de la Société.

Au cours de l'exercice 2025/26, l'Administratrice Référente a notamment participé, aux côtés des équipes de la Société dont l'équipe relations investisseurs, à des réunions avec des investisseurs consacrées aux questions de gouvernance (*roadshows*), et a rencontré une partie des équipes de Pernod Ricard et de certaines de ses filiales. Elle a en outre conduit l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur comme exposé au paragraphe 2.1.3.5 « Évaluation du Conseil d'Administration » et organisé une *Executive Session* comme explicité au paragraphe 2.1.3.2 « Réunions du Conseil d'Administration ».

L'Administratrice Référente rend compte annuellement de l'exécution de sa mission au Conseil d'Administration. Au cours des Assemblées Générales, elle peut être invitée par le Président-Directeur Général à rendre compte de son action. Il est précisé que la perte de la qualité d'indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'Administratrice Référente.

Représentant du CSE aux réunions du Conseil d'Administration

La désignation d'Administrateur(s) représentant les salariés au Conseil d'Administration a été instaurée fin 2013. En conséquence, la représentation du comité social et économique de la Société (le « CSE ») au Conseil d'Administration est dorénavant assurée par une seule personne. Il s'agit actuellement de Monsieur Hervé Jouanno.

La structure de Direction du Groupe

La Direction Générale

Au 30 juin 2026, la Direction Générale était assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Comité Exécutif.

Le Comité Exécutif

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

Composition du Comité Exécutif au 30 juin 2026 :

- **Monsieur Alexandre Ricard**, Président-Directeur Général, Mandataire Social ;
- **Madame Maria Pia De Caro**, Vice-Présidente Exécutive Opérations Intégrées et RSE ;
- **Madame Hélène ⁽¹⁾ de Tissot**, Vice-Présidente Exécutive Finance et IT ;
- **Madame Anne-Marie Poliquin ⁽²⁾**, Vice-Présidente Exécutive Juridique et Conformité ;
- **Monsieur Cédric Ramat**, Vice-Président Exécutif Ressources Humaines Groupe ;
- **Monsieur Conor McQuaid**, Président-Directeur Général Pernod Ricard USA ;
- **Monsieur Gilles Bogaert**, Vice-Président Exécutif en charge des marchés ;
- **Monsieur Jean-Étienne Gourgues**, Vice-Président Exécutif en charge des marques.

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

⁽¹⁾ Mme Hélène de Tissot quittera le Groupe le 30 septembre 2026 et sera remplacée dans ses fonctions par Mme Mauve Croizat.

⁽²⁾ Mme Anne-Marie Poliquin a quitté ses fonctions le 30 juin 2026 et a été remplacée par M. Philippe Prouvost qui rejoindra le Comité Exécutif en tant que Vice-Président Exécutif Juridique et M&A à compter du 1^{er} octobre 2026.

2.1.2 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

2.1.2.1 Tableau de synthèse de la composition du Conseil et de ses Comités

15		59,3		61,5 %		46,2 %		40,0 %		10				
administrateurs		d'âge moyen		d'indépendance ⁽¹⁾		de femmes ⁽²⁾		d'internationalisation		réunions				
Au 30 juin 2026		Âge	Femme / Homme	Nationalité	Nombre d'actions	Nb de mandats dans les sociétés cotées (hors PR)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil	Comités du conseil				
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 ⁽³⁾	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				
										3	4	4	2	3
										Taux d'assiduité				
										100 %	94 %	100 %	100 %	100 %
										Taux d'indépendance				
										100 %	67 %	75 %	50 %	67 %

(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.

2.1.2.2 Évolution de la composition du Conseil d'Administration

Évolutions au cours de l'exercice 2025/26

L'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 a pris les décisions suivantes :

- renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Anne Lange, pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- renouvellement des mandats d'Administrateur de la Société Paul Ricard, représentée par Madame Patricia Ricard Giron et de Madame Veronica Vargas, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- nomination de Monsieur Albert Baladi et de Monsieur Jean Lemierre en qualité d'Administrateurs pour une durée de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Évolutions pour l'exercice 2026/2027

Les mandats d'Administrateurs de Madame Patricia Barbizet et de Monsieur Ian Gallienne arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026.

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.

Monsieur Johannes Huth

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 President 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.

Madame Patricia Barbizet

Madame Patricia Barbizet fait bénéficier le Conseil d'Administration 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.

Il sera ainsi proposé à cette Assemblée Générale (5^e et 6^e résolutions), conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance de :

- renouveler le mandat d'Administrateur 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 ;
- nommer Monsieur Johannes Huth en qualité d'Administrateur, 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.

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 et Monsieur Johannes Huth satisfont pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

En outre, le mandat d'Administratrice représentant les salariés de Madame Carla Machado Leite, arrivant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026, le Comité d'Entreprise Européen devra, conformément aux modalités de nomination prévues par les Statuts ⁽¹⁾, désigner un successeur dont le mandat prendra effet à l'issue de cette Assemblée Générale.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026, le Conseil d'Administration serait composé de 15 membres, dont 2 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 les dispositions légales applicables en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration. Enfin, sept Administrateurs seraient de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentant les salariés) ⁽³⁾.

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

⁽²⁾ Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF.

⁽³⁾ En incluant 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 Document d'enregistrement universel 2025-2026.

2.1.2.3 Règles générales relatives à la composition du Conseil d'Administration et à la nomination des Administrateurs

La composition nominative du Conseil d'Administration est détaillée au paragraphe 2.1.2.1 « Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités » ci-dessus.

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 16 et suivants des Statuts ⁽¹⁾ de la Société et sont décrites ci-après. Le Conseil d'Administration de la Société est composé de trois membres au moins et de 18 au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Conformément aux dispositions statutaires et au Règlement intérieur du Conseil d'Administration ⁽²⁾, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 50 actions de la Société inscrites sous la forme nominative. En outre, il est recommandé dans le Règlement intérieur ⁽²⁾ du Conseil d'Administration que les Administrateurs acquièrent progressivement en cours de mandat, et au plus tard dans les deux ans qui suivent leur première nomination, un nombre minimum d'actions de la Société équivalent à une année de rémunération perçue en qualité d'Administrateur. Cette rémunération (i) comprend les parts fixe et variable, y compris, le cas échéant, la dotation supplémentaire de l'Administrateur Référént, (ii) est calculée sur la base de huit réunions du Conseil d'Administration et (iii) exclut toute rémunération liée à la participation à des Comités et toute autre rémunération complémentaire ou remboursement de frais. Cette exigence est appréciée sur la base du cours de clôture de l'action Pernod Ricard au 30 juin de l'exercice précédant celui au cours duquel l'Assemblée Générale de la Société a statué sur la nomination de l'Administrateur concerné ⁽³⁾.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'Administration après avis du Comité des nominations et de la

gouvernance. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale.

Conformément à la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (loi PACTE) et aux Statuts ⁽¹⁾ de la Société, le nombre d'Administrateurs représentant les salariés siégeant au Conseil d'Administration dépend du nombre d'Administrateurs au Conseil d'Administration. Compte tenu de la composition du Conseil d'Administration, depuis 2018, deux Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'Administration. L'un est désigné par le Comité de Groupe (France) et l'autre par le Comité d'Entreprise Européen.

Un représentant du comité social et économique de la Société assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Le Conseil d'Administration peut, sur proposition de son Président, nommer un ou plusieurs censeurs, personnes physiques ou morales, choisis parmi ou en dehors des actionnaires.

La durée des fonctions des Administrateurs est fixée à quatre ans. Toutefois, à titre exceptionnel, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer ou renouveler certains Administrateurs pour une durée de deux ans afin de permettre un renouvellement échelonné du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration et le Comité des nominations et de la gouvernance évaluent régulièrement la composition du Conseil et de ses Comités ainsi que les différentes compétences et expériences apportées par chacun des Administrateurs. Sont également identifiées les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité, tant en termes de nationalité, de genre, que d'expériences et d'expertise.

Processus de sélection des membres du Conseil d'Administration

Profil

Définition du profil recherché par le Comité des Nominations et de la Gouvernance (CNG) basée sur une politique de diversité autour des points suivants :

- l'expertise ;
- l'expérience ;
- l'indépendance ;
- la représentation entre les femmes et les hommes ;
- la nationalité.

Auxquels s'ajoutent les demandes et attentes spécifiques exprimées par le Conseil d'Administration.

Candidatures

- Liste établie des candidats présélectionnés avec l'appui d'un cabinet spécialisé dans le recrutement d'Administrateurs.
- Entretiens organisés avec les candidats afin d'évaluer leur indépendance, disponibilité, motivation et leur adhésion aux valeurs du Groupe.

Sélection

- Recommandations par le CNG au Conseil sur la nomination d'un ou plusieurs candidats.
- Analyse du Conseil des différents profils.

Nomination

- Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, la nomination de l'Administrateur/ Administratrice sélectionné(e).

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

⁽²⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

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

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et de la gouvernance a mis en place une procédure de sélection des futurs membres du Conseil d'Administration en cas de vacances de toute nature ou en cas de nouvelle nomination.

Le Comité des nominations et de la gouvernance formalise les critères de sélection des personnes susceptibles de devenir Administrateur avec l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée et une complémentarité entre les différents profils au sein du Conseil d'Administration. Dans le cadre de la détermination des critères de sélection, le Comité des nominations et de la gouvernance prend notamment en considération la politique de diversité du Conseil d'Administration, à la fois en termes d'expertise et d'expérience, mais également d'indépendance, de représentation entre les femmes et les hommes, de nationalité et d'ancienneté, ainsi que les éventuelles attentes spécifiques du Conseil exprimées lors de l'évaluation de son fonctionnement.

Après identification des besoins du Conseil d'Administration et formalisation des critères de sélection, le Comité des nominations et de la gouvernance, avec l'appui d'un cabinet spécialisé dans le recrutement d'Administrateurs, établit une liste de candidats potentiels. Une fois cette liste définie, le Comité organise des entretiens avec les candidat(e)s présélectionné(e)s lors desquels il s'assure de leur indépendance, disponibilité, motivation et de leur adhésion aux valeurs du Groupe.

À l'issue de ces entretiens et après examen des différents profils, le Comité des nominations et de la gouvernance formule au Conseil d'Administration ses recommandations concernant la nomination d'un ou plusieurs candidats. Le Conseil analyse les différents profils qui lui ont été soumis et propose la nomination des candidats finalement choisis à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Formation continue des Administrateurs

Conformément au Règlement intérieur ⁽¹⁾ du Conseil d'Administration, chaque Administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, lors de sa nomination ou désignation et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses métiers et son secteur d'activité.

Les Administrateurs peuvent également, s'ils le souhaitent, rencontrer les Directeurs des équipes opérationnelles de la Société après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'Administration.

Ainsi, au cours de l'exercice 2025/26, Madame Carla Machado Leite a suivi une formation intitulée "Gouvernance d'entreprise : Agir au sein des conseils d'administration" organisée par NOVA SBE - New School of Business and Economics et Monsieur Brice Thommen a commencé une formation certifiante de niveau I, organisée par l'IFA en partenariat avec Sciences Po intitulée « Exercer un mandat d'administrateur de sociétés ».

Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, à l'initiative de sa Présidente, Administratrice Référente du Conseil d'Administration, examine périodiquement le plan de succession du Groupe. Cela lui permet d'établir et d'actualiser un plan de succession sur différents horizons de temps :

- court terme : succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ; et
- long terme : succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le Comité des nominations et de la gouvernance privilégie une collaboration étroite avec la Direction Générale afin de garantir une cohérence d'ensemble du plan de succession et d'assurer un suivi des postes clés. Afin de permettre une élaboration optimale du plan de succession des instances dirigeantes et d'assurer les ambitions stratégiques de la Société, une évaluation régulière des potentiels candidats, de leurs parcours et de leurs évolutions est réalisée avec l'assistance d'un cabinet indépendant.

Le Comité des nominations et de la gouvernance rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration.

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

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

⁽¹⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

OBJECTIFS ET RÉSULTATS OBTENUS EN 2026

Critères	Objectifs	Résultats au 30 juin 2026																								
Représentation des femmes et des hommes	Minimum 40 % d'administrateurs de chaque sexe	<p>Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration. 46,2 % de femmes – 53,8 % d'hommes vs 58,3% de femmes – 41,7 % d'hommes au 30 juin 2025 ⁽¹⁾</p> <p>Évolution femmes/hommes chez Pernod Ricard (2020-2026)</p> <table><thead><tr><th>Année</th><th>Femmes (%)</th><th>Hommes (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2020</td><td>48</td><td>52</td></tr><tr><td>2021</td><td>52</td><td>48</td></tr><tr><td>2022</td><td>58</td><td>42</td></tr><tr><td>2023</td><td>58</td><td>42</td></tr><tr><td>2024</td><td>55</td><td>45</td></tr><tr><td>2025</td><td>60</td><td>40</td></tr><tr><td>2026</td><td>46,2</td><td>53,8</td></tr></tbody></table>	Année	Femmes (%)	Hommes (%)	2020	48	52	2021	52	48	2022	58	42	2023	58	42	2024	55	45	2025	60	40	2026	46,2	53,8
Année	Femmes (%)	Hommes (%)																								
2020	48	52																								
2021	52	48																								
2022	58	42																								
2023	58	42																								
2024	55	45																								
2025	60	40																								
2026	46,2	53,8																								
Nationalité des Administrateurs	Assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international	<p>40 % d'Administrateurs de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentants les salariés) vs 42,9 % au 30 juin 2025</p>																								
Indépendance des Administrateurs	Minimum 50 % d'Administrateurs indépendants (hors Administrateurs représentants des salariés)	<p>61,5 % d'Administrateurs indépendants vs 58,3 % au 30 juin 2025 ⁽²⁾.</p>																								
Âge des Administrateurs	Équilibre des tranches d'âge, pas plus d'1/3 > 70 ans	<p>Âge moyen : 59,3 ans – 3 administrateurs > 70 ans</p>																								
Ancienneté des Administrateurs	Ancienneté moyenne entre 4 et 8 ans et mise en place d'un calendrier de renouvellement échelonné	<p>Répartition des Administrateurs par ancienneté (au 30 juin 2026)</p> <p>Ancienneté moyenne : 10,4 ans</p> <table><thead><tr><th>Tranche d'ancienneté</th><th>Nombre d'administrateurs</th></tr></thead><tbody><tr><td>< 4 ans</td><td>3</td></tr><tr><td>4-8 ans</td><td>5</td></tr><tr><td>> 8 ans</td><td>7</td></tr></tbody></table>	Tranche d'ancienneté	Nombre d'administrateurs	< 4 ans	3	4-8 ans	5	> 8 ans	7																
Tranche d'ancienneté	Nombre d'administrateurs																									
< 4 ans	3																									
4-8 ans	5																									
> 8 ans	7																									

Expertises

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

Évolution au sein du Conseil d'Administration post Assemblée Générale du 20 novembre 2026

À l'issue de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026, et sous réserve de l'approbation des renouvellements et nominations proposés, le Conseil sera composé de 15 membres dont :

- 6 femmes (46,2 %) ⁽¹⁾ ;
- 7 Administrateurs de nationalité étrangère (46,7 % ⁽²⁾) ;
- 9 Administrateurs indépendants (69,2 % ⁽³⁾) ;
- L'âge moyen des Administrateurs serait de : 60,47 ans ⁽²⁾ ;
- L'ancienneté moyenne des Administrateurs serait de : 9,47 années ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Hors administrateurs représentant les salariés qui se voient appliquer des exigences de parité de façon distincte conformément au Code de commerce.

⁽²⁾ Ce 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 Document d'enregistrement universel 2025-2026.

⁽³⁾ Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF.

2.1.2.4 Un Conseil d'Administration indépendant, aux compétences diversifiées et complémentaires assurant une prise de décision efficace face aux enjeux du Groupe

Indépendance des Administrateurs

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code AFEP-MEDEF (cf. tableau ci-dessous). Un membre du Conseil d'Administration est considéré comme indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (article 3 du Règlement intérieur⁽¹⁾ du Conseil d'Administration).

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration et le Comité des nominations et de la gouvernance se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-après pour apprécier annuellement l'indépendance des Administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement.

Les critères d'indépendance retenus par le Code AFEP-MEDEF sont les suivants :

Critère 1	Ne pas être, ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes, salarié ou Dirigeant Mandataire Social exécutif de la Société, ni salarié, Dirigeant Mandataire Social exécutif ou Administrateur d'une société qu'elle consolide ou de sa Société Mère ou d'une société consolidée par cette dernière.
Critère 2	Ne pas être Dirigeant Mandataire Social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un Dirigeant Mandataire Social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur.
Critère 3	Ne pas être, ou ne pas être lié directement ou indirectement à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
Critère 4	Ne pas avoir de lien familial proche avec un Mandataire Social.
Critère 5	Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	Ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.
Critère 7	Ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe lorsqu'il s'agit d'un Dirigeant Mandataire Social non exécutif.
Critère 8	Des Administrateurs représentant des actionnaires importants (+ 10 %) de la Société ou de sa maison mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société.

Nom	Critère								Qualification retenue par le Conseil d'Administration
	1	2	3	4	5	6	7	8	
DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL									
M. Alexandre Ricard Président-Directeur Général			X		X		N/A		Non-indépendant
ADMINISTRATEURS QUALIFIÉS D'INDÉPENDANTS PAR LE CONSEIL									
M. Albert Baladi	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Mme Patricia Barbizet	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante ⁽¹⁾
Mme Virginie Fauvel	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
M. Max Koeune	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Mme Anne Lange	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
M. Jean Lemierre	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
M. Philippe Petitcolin	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Mme Kory Sorenson	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
ADMINISTRATEURS									
M. Ian Gallienne	X	X	X	X	X		N/A	X	Non-indépendant ⁽²⁾
M. César Giron			X		X		N/A		Non-indépendant
Mme Veronica Vargas	X	X	X		X	X	N/A		Non-indépendante
Société Paul Ricard		X	X		X		N/A		Non-indépendante ⁽³⁾
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS									
Mme Carla Machado Leite					N/A				Représentant des salariés ⁽⁴⁾
M. Brice Thommen					N/A				Représentant des salariés ⁽⁴⁾

N/A : Non applicable.

X Signifie que l'Administrateur remplit le critère d'indépendance concerné.

(1) Le renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Patricia Barbizet sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026.

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

(3) Madame Patricia Ricard Giron est la représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur, depuis le 21 décembre 2021.

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

⁽¹⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

Comme chaque année, l'analyse annuelle de l'indépendance des Administrateurs a été conduite par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance.

Le Conseil d'Administration a, entre autres, examiné les relations d'affaires susceptibles d'exister entre le Groupe, d'une part, et chacun de ses administrateurs ou les entités au sein desquelles ils exercent des fonctions ou détiennent un mandat (en tant que client, fournisseur, conseil, banque de financement ou banque d'affaires), d'autre part. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF, lorsqu'une telle relation est identifiée, le Conseil d'Administration procède à une analyse de son caractère significatif. Cette analyse repose sur un critère quantitatif, tenant au chiffre d'affaires réalisé entre le Groupe et l'entité concernée, ainsi que sur des critères qualitatifs relatifs à l'existence d'une éventuelle dépendance économique et à la position et au pouvoir exercé par l'administrateur au sein de cette entité.

À ce titre, le Conseil d'Administration a notamment examiné la situation de M. Jean Lemierre, Président du Conseil d'administration de BNP Paribas, au regard des relations d'affaires entretenues entre le Groupe et BNP Paribas. Le Conseil a relevé que les relations entre le Groupe et BNP Paribas s'inscrivent dans le cadre habituel des relations commerciales et

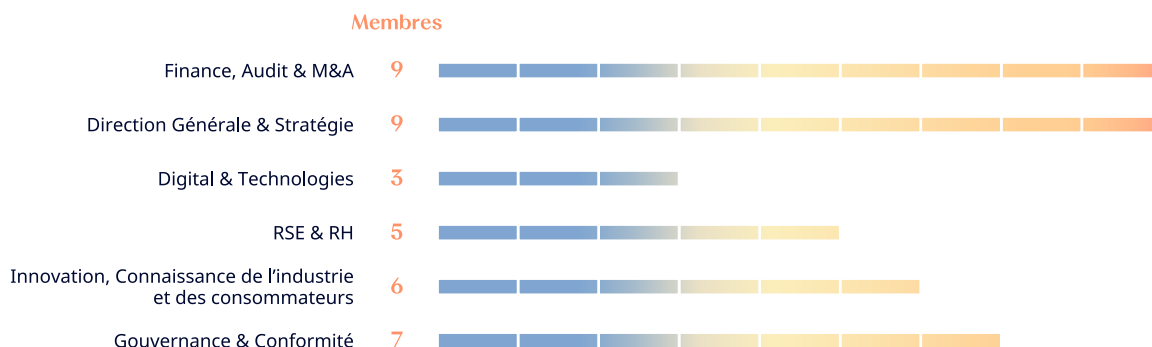
bancaires. Le Conseil a considéré que ces relations ne présentaient pas un caractère significatif au regard des trois critères : (i) le chiffre d'affaires entre le Groupe et BNP Paribas est non significatif au regard de l'activité respective des deux groupes, (ii) l'absence de dépendance économique entre le Groupe et BNP Paribas, et (iii) la position de M. Jean Lemierre au sein de BNP Paribas, celui-ci n'intervenant ni dans la gestion quotidienne ni dans la conduite opérationnelle des relations d'affaires entre BNP Paribas et le Groupe.

Au terme de cet examen, le Conseil d'Administration a conclu qu'il n'existe pour aucun des Administrateurs de relations d'affaires présentant un caractère significatif au regard de ces critères.

Ainsi, après examen et revue de l'ensemble des critères du Code AFEP-MEDEF rappelés, le Conseil d'Administration du 22 juillet 2026 a confirmé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, que parmi les 13 membres composant le Conseil d'Administration à la clôture de l'exercice ⁽¹⁾, huit Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Patricia Barbizet, Virginie Fauvel, Anne Lange, Kory Sorenson ainsi que Messieurs Albert Baladi, Max Koeune, Jean Lemierre et Philippe Petitcolin, soit plus de la moitié du Conseil d'Administration (61,54 %), en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

Des compétences diverses et complémentaires qui s'inscrivent pleinement dans la stratégie du Groupe

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.

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

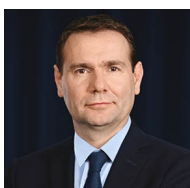
Le Conseil d'Administration veille également à une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein de ses Comités spécialisés. Au 30 juin 2026, chacun des Comités compte des membres des deux sexes et trois des cinq Comités sont présidés par des femmes.

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).

2.1.2.5 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil d'Administration

2.1.2.5.1 Fiches Administrateurs



Monsieur Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

COMITÉS :



Âge : 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 Siège. Fin 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers Group, puis, en septembre 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. En juillet 2008, Monsieur Alexandre Ricard est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers Group et membre du Comité Exécutif de Pernod Ricard. En septembre 2011, il rejoint l'équipe de la Direction Générale du Groupe en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution et devient membre du Bureau Exécutif. Il a été représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur de Pernod Ricard, du 2 novembre 2009 au 29 août 2012, date à laquelle il a été coopté en qualité d'Administrateur de Pernod Ricard et nommé Directeur Général Délégué. Monsieur Alexandre Ricard a été nommé Président-Directeur Général du Groupe par le Conseil d'Administration du 11 février 2015.

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

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

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du Groupe

- Membre du Comité de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa
- Administrateur de Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd (Royaume-Uni)

En dehors du Groupe

- Membre du Comité Stratégie et Développement Durable de L'Oréal ⁽¹⁾
- Membre du Directoire de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)

(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 I^{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

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

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

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Remunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



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

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Président - Directeur Général de Beam Suntory (2019 – 2023)
- *International Alliance for Responsible Drinking* (2019 – 2023)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



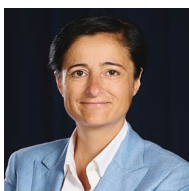
Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Virginie Fauvel

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 52 ans

Nationalité :
FrançaiseAdresse
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

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

- Administratrice de Quadient⁽¹⁾
- Administratrice d'Europcar Mobility Group⁽¹⁾
- Conseillère de Creadev

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Ian Gallienne

Administrateur

COMITÉS :



Âge : 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)

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

- Administrateur de Marnix French ParentCo (Groupe Webhelp)
- Président du Conseil d'Administration de Sienna Investment Managers (Luxembourg)
- Administrateur-Délégué du Groupe Bruxelles Lambert ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administrateur d'Imerys ⁽¹⁾

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur César Giron

Administrateur

COMITÉS :



Âge : 64 ans

Nationalité :
FrançaiseAdresse
professionnelle :
Pernod Ricard
Europe, Middle East
and Africa
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

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

Au sein du Groupe

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

En dehors du Groupe

- Président de FEVS
- Président du Directoire de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Max Koeune

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 53 ans

Nationalité :
LuxembourgeoiseAdresse
professionnelle :
439 King Street West
5th floor
Toronto – 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)

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

Néant

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Anne Lange

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 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

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

- Administratrice de Inditex ⁽¹⁾ (Espagne)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



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 de China Investment Corporation (CIC)
- Membre de l'International Advisory Panel (IAP) de la Monetary Authority of Singapore (MAS)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur de TotalEnergies ⁽¹⁾ (2016- 2025)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations

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

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

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

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Remunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Ricard Giron

Représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur

COMITÉS :



Âge : 63 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues par
Madame Patricia
Ricard Giron au
30 juin 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 CEEBIO
- Administratrice de l'OFB (Office Français de la Biodiversité)
- Membre du Conseil stratégique et personne qualifiée de Fondation 1 Ocean (placée sous l'égide du CNRS)
- Administratrice de IPOS (International Panel for Ocean Sustainability)
- Membre du groupe « Friends of Ocean Action » du Forum Economique Mondial
- « Patron of Nature » de l'UICN (Union internationale pour la Conservation de la Nature)

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

- Membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



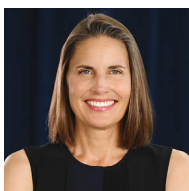
Stratégique



RSE



Président(e)



Madame 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)

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

- Administratrice de Phoenix Group Holdings ⁽¹⁾ (Royaume-Uni)
- Administratrice de SCOR SE ⁽¹⁾ (France)
- Administratrice de Prometic ⁽¹⁾ (Canada)
- Membre du Conseil de Surveillance de UNIQA Insurance Group AG ⁽¹⁾ (Autriche)
- Administratrice de l'Institut Pasteur (fondation à but non lucratif)
- Administratrice de Aviva Insurance Limited (Royaume-Uni)
- Administratrice de SCOR Global Life Americas Reinsurance Company (États-Unis)
- Administratrice de SCOR Global Life USA Reinsurance Company (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de Château Troplong Mondot
- Présidente du Conseil des Associés de Comgest (France)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Veronica Vargas

Administratrice

COMITÉS :



Âge : 45 ans

Nationalité :
EspagnoleAdresse
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

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

- Représentante permanente de la société Rigivar SL, membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (2009-2024)
- Membre du Comité d'Investissement du *Africa Conservation & Communities Tourism Fund* (2021- 2025)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

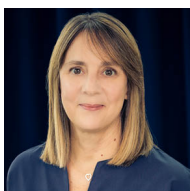
Stratégique



RSE



Président(e)



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 Malhães, 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

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

Néant

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

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



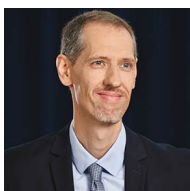
Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Brice Thommen

Administrateur représentant les salariés

COMITÉS :



Âge : 47 ans

Nationalités : Suisse
et françaiseAdresse
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

MANDATS AU SEIN DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

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

Au 30 juin 2026, aucun Administrateur n'exerçait de fonctions salariées dans le Groupe, à l'exception de Monsieur César Giron ⁽¹⁾, de Madame Patricia Ricard Giron (représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur), de Madame Carla Machado Leite, Administratrice représentant les salariés et International Sales Manager chez Pernod Ricard Portugal, et de Monsieur Brice Thommen, Administrateur représentant les salariés, Master Data Manager chez Pernod Ricard France à Marseille.

Comités



Audit



Rémunérations

Nominations
et Gouvernance

Stratégique



RSE



Président(e)

⁽¹⁾ M. César Giron a cessé toutes fonctions salariées au sein du Groupe au 31 juillet 2026.

2.1.2.5.2 Déclarations des membres du Conseil d'Administration

Déontologie des Administrateurs

L'article 5 du Règlement intérieur ⁽¹⁾, adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 et modifié pour la dernière fois le 22 juillet 2026 précise les obligations déontologiques applicables aux Administrateurs et à leurs représentants permanents, chaque Administrateur reconnaissant avoir pris connaissance de ces obligations avant d'accepter son mandat. Le Règlement intérieur rappelle également les règles applicables aux opérations sur les instruments financiers de la Société et les obligations de déclaration et de publicité qui y sont associées.

En outre, le Conseil d'Administration du 16 février 2011 a adopté un Code de déontologie ayant vocation à prévenir les délits et manquements d'initiés en se conformant aux obligations légales, pour prendre notamment en compte les dispositions de la réglementation européenne sur les abus de marché. Ce Code a dernièrement été mis à jour le 22 juillet 2026.

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

Disposant régulièrement d'informations sensibles, les Administrateurs s'abstiennent d'utiliser ces informations en acquérant ou cédant des titres de la Société, et d'effectuer des opérations sur le titre Pernod Ricard ou tout instrument financier s'y rapportant pendant les quarante-cinq jours qui précèdent l'annonce des résultats annuels, les trente jours qui précèdent l'annonce des résultats semestriels et les quinze jours qui précèdent l'annonce des chiffres d'affaires trimestriels. Ces durées sont prolongées au lendemain du jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée après la clôture des marchés (17h30, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9h00, heure de Paris). En outre, en application du Code de déontologie, ils doivent recueillir l'avis du secrétaire du Conseil d'Administration, préalablement à toute opération portant sur les actions de la Société ou tout instrument financier s'y rapportant.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale à l'égard de la Société en leur qualité de Mandataire Social et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs, des banquiers ou des conseils, relatif à la nomination d'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale.

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, à l'exception de ce qui est décrit au paragraphe « Pactes d'actionnaires » ci-après, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société, autres que celles prévues par le Règlement intérieur ⁽¹⁾ et le Code de déontologie.

Conformément au Règlement intérieur ⁽¹⁾ du Conseil, et afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts, chaque membre du Conseil d'Administration a l'obligation de déclarer au Conseil, dès qu'il en a connaissance, toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêts entre l'intérêt social de la Société et son intérêt personnel direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente.

Absence de condamnation pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle

À la connaissance de Pernod Ricard, et au jour de l'établissement du présent document :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif ;
- aucun des membres du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif n'a été associé, au cours des cinq dernières années, à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, en tant que membre d'un organe d'Administration, de Direction ou de Surveillance ou en tant que Directeur Général ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- aucun Administrateur, ni membre du Comité Exécutif, n'a été empêché par un tribunal, au cours des cinq dernières années, d'agir en qualité de membre d'un organe d'Administration, de Direction ou de Surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Procédure d'identification des conventions réglementées

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 28 août 2019 a approuvé une Charte interne portant sur la procédure d'identification des conventions réglementées (la « Charte ») ⁽²⁾. Il est précisé que cette Charte formalise la procédure d'identification des conventions réglementées qui s'applique préalablement à la conclusion d'une convention qui pourrait être qualifiée de convention réglementée mais également à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation d'une convention, y compris pour les conventions considérées comme « libres » au moment de leur conclusion.

Pactes d'actionnaires

Pernod Ricard a été notifié le 8 février 2006 de la signature d'une convention d'actionnaires intervenue entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, accord par lequel Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza s'engage à consulter la Société Paul Ricard avant toute Assemblée Générale des actionnaires de Pernod Ricard de façon à voter dans le même sens. De plus, Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza s'est engagé à notifier la Société Paul Ricard de toute acquisition supplémentaire de titres Pernod Ricard et/ou de droits de vote, de même qu'il s'est interdit d'en acquérir si une telle transaction devait obliger la Société Paul Ricard et les parties agissant de concert à déposer une offre publique sur Pernod Ricard. Enfin, la Société Paul Ricard dispose d'un droit de préemption sur les titres Pernod Ricard dont Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza pourrait vouloir disposer.

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

Contrats de services

Aucun membre du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif n'est lié par un contrat de services avec Pernod Ricard ou l'une de ses filiales.

⁽¹⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

⁽²⁾ La Charte peut être consultée sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

PARTICIPATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ (SITUATION AU 30 JUIN 2026)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30 juin 2026	Pourcentage du capital au 30 juin 2026	Nombre de droits de vote au 30 juin 2026	Pourcentage des droits de vote 30 juin 2026
DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	245 000	0,10 %	292 946	0,10 %
ADMINISTRATEURS				
M. César Giron	13 813	0,01 %	13 813	N.S.
Société Paul Ricard représentée par Mme Patricia Ricard Giron ⁽¹⁾	38 622 377	15,31 %	65 262 170	21,54 %
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	2 000	N.S.
Mme Veronica Vargas	9 820	N.S.	15 240	0,01 %
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS				
Mme Patricia Barbizet (Administratrice Référente)	3160	N.S.	3160	N.S.
M. Albert Baladi	600	N.S.	600	N.S.
Mme Virginie Fauvel	263	N.S.	263	N.S.
M. Max Koeune	465	N.S.	465	N.S.
Mme Anne Lange	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Jean Lemierre	575	N.S.	575	N.S.
M. Philippe Petitcolin	700	N.S.	700	N.S.
Mme Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ⁽²⁾				
Mme Carla Machado Leite	-	N.A.	-	N.A.
M. Brice Thommen	-	N.A.	-	N.A.

N.S. : Non significatif.

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

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

**ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 SUR LE TITRE
PERNOD RICARD PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (ARTICLE 223-26 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)**

Prénom, nom, raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date	Prix (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
M. Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Actions	Acquisition	06.11.2025	82,9999	829 999,00
		Actions	Acquisition d'actions de performance	11.11.2025	84,36	0,00
		Actions	Acquisition	14.11.2025	81,9949	532 966,85
		Actions	Nantissement d'actions	09.01.2026	74,9800	6 000 049,56
		Actions	Acquisition	29.04.2026	62,1000	377 630,10
M. César Giron	Administrateur	Actions	Acquisition d'actions de performance	11.11.2025	84,36	0,00
M. Jean Lemierre	Administrateur	Actions	Acquisition	08.12.2025	75,80	39 795,00
Société Paul Ricard SA	Administrateur	Actions	Nantissement d'actions	09.10.2025	0,00	0,00
		Actions	Acquisition	22.10.2025	89,1576	2 681 414,82
		Actions	Acquisition	22.10.2025	89,2059	267 617,70
		Actions	Acquisition	22.10.2025	89,2292	1 783 245,56
		Actions	Acquisition	22.10.2025	89,2139	267 641,70
Le Delos Invest II SA	Personne morale liée à Société Paul Ricard, Administrateur	Actions	Acquisition	19.06.2026	64,0602	161 664 114,41
		Instruments financiers à terme ayant pour sous-jacent des actions	Conclusion d'instruments financiers à terme	19.06.2026	0,00	0
		Actions	Nantissements d'actions	24.06.2026	0,00	0

2.1.3 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les Statuts et par son Règlement intérieur adopté en 2002 et dernièrement modifié par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 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.

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



15
membres



61,5 %
d'administrateurs
indépendants



10
réunions
en 2025/2026



100,00 %
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 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.

2.1.3.2 Réunions du Conseil d'Administration

Il appartient au Président de réunir le Conseil d'Administration, soit à intervalles réguliers, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au Conseil d'Administration un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, le Règlement intérieur prévoit que le Conseil d'Administration se réunisse au minimum six fois par an. En particulier, le Président du Conseil d'Administration veille à réunir le Conseil d'Administration, pour arrêter les comptes semestriels ainsi que les comptes annuels et convoquer l'Assemblée Générale chargée de les approuver.

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président. La convocation, adressée aux Administrateurs au moins huit jours avant la date de la séance, sauf cas d'urgence motivée,

fixe l'ordre du jour et le lieu de la réunion qui est en principe le siège social de la Société. Les réunions du Conseil d'Administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence et de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur et le Règlement intérieur.

Depuis l'exercice 2016/17, les Administrateurs se réunissent au moins une fois par an sans la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (pratique des *Executive Sessions*). L'objet de ces *Executive Sessions* est notamment de procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration, de la performance du Dirigeant Mandataire Social, ainsi qu'à la revue de son plan de succession. Une *Executive Session* a eu lieu au cours de l'exercice 2025/26.

2.1.3.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2025/2026

Au cours de l'exercice 2025/26, le Conseil d'Administration s'est réuni à dix reprises avec un taux d'assiduité de 100,00 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ trois heures.

	Conseil d'Administration	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité stratégique	Comité de la RSE
M. Alexandre Ricard	10/10				2/2	
Mme Patricia Barbizet	10/10		4/4	4/4		3/3
M. Albert Baladi ⁽¹⁾⁽²⁾	6/6					1/1
Mme Virginie Fauvel ⁽³⁾	10/10		2/2			
M. Ian Gallienne	10/10			3/4	2/2	
M. César Giron	10/10		4/4			
M. Max Koeune	10/10	3/3				
Mme Anne Lange	10/10		4/4		2/2	
M. Jean Lemierre ⁽¹⁾⁽⁴⁾	6/6				2/2	
M. Philippe Petitcolin	10/10	3/3			2/2	
Société Paul Ricard (représentée par Patricia Ricard Giron)	10/10				2/2	
Mme Namita Shah ⁽⁵⁾	4/4					2/2
Mme Kory Sorenson	10/10	3/3		4/4		
Mme Veronica Vargas	10/10					3/3
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS						
Mme Carla Machado Leite	10/10					
M. Brice Thommen	10/10			4/4		
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN	100 %	100 %	100 %	94 %	100 %	100 %

N/A : Non applicable.

(1) Six réunions du Conseil d'Administration se sont déroulées depuis la nomination de Mrs Albert Baladi et Jean Lemierre en tant qu'Administrateurs le 27 octobre 2025.

(2) Une réunion du Comité de la RSE s'est tenue depuis la nomination de M. Albert Baladi.

(3) Deux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance se sont tenues depuis le 27 octobre 2025, date à laquelle Mme Virginie Fauvel a rejoint ce comité en qualité de membre.

(4) Deux réunions du Comité stratégique se sont tenues depuis la nomination de M. Jean Lemierre.

(5) Quatre réunions du Conseil d'Administration et deux réunions du Comité de la RSE se sont tenues jusqu'au 27 octobre, 2025, date de la fin du mandat d'Administratrice de Mme Namita Shah.

2.1.3.4 Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. En application du Règlement intérieur ⁽¹⁾, les textes, documents et supports des points inscrits à l'ordre du jour leur sont adressés suffisamment à l'avance, généralement huit jours avant les réunions, pour permettre une préparation effective des Conseils.

L'Administrateur peut solliciter toute explication ou la production d'informations complémentaires et plus généralement formuler, auprès du Président ou de l'Administratrice Référente, toute demande d'information ou d'accès à l'information qui lui semblerait utile.

2.1.3.5 Évaluation du Conseil d'Administration

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

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

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à son Règlement intérieur ⁽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 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.

⁽¹⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

2.1.4 Organisation et fonctionnement des Comités

Le Conseil d'Administration délègue à ses Comités spécialisés la préparation de sujets spécifiques soumis à son approbation.

Cinq Comités instruisent les sujets dans les domaines qui leur ont été confiés et soumettent au Conseil leurs opinions et recommandations : le Comité d'audit, le Comité des nominations et de la gouvernance, le Comité des rémunérations, le Comité stratégique et le Comité de la RSE.

2.1.4.1 Le Comité d'audit



3
membres



100 %
d'administrateurs
indépendants



3
réunions
en 2025/2026



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 30 juin 2026, le Comité d'audit est composé de :

Président :

- Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant)

Membres :

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

Tous les Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 67 %. Les membres du Comité d'audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle.

Le Règlement intérieur du Comité d'audit a dernièrement été révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 17 juillet 2024.

Le Comité d'audit s'est réuni à 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.

Activités principales en 2025/26

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

- examen, au cours de la réunion du 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.

2.1.4.2 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.

2.1.4.3 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 la 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.

2.1.4.4 Le Comité stratégique

**6**
membres**50 %**
d'administrateurs
indépendants**2**
réunions
en 2025/2026**100 %**
taux d'assiduité

Composition	<p>Au 30 juin 2026, le Comité stratégique est composé de :</p> <p>Président :</p> <ul style="list-style-type: none">• Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général) <p>Membres :</p> <ul style="list-style-type: none">• 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) <p>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.</p> <p>Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.</p> <p>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.</p>
Activités principales en 2025/26	<p>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.</p>

2.1.4.5 Le Comité de la RSE

**3**
membres**67 %**
d'administrateurs
indépendants**3**
réunions
en 2025/2026**100 %**
taux d'assiduité

Composition	<p>Au 30 juin 2026, le Comité de la RSE est composé de :</p> <p>Présidente :</p> <ul style="list-style-type: none">• Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) <p>Membres :</p> <ul style="list-style-type: none">• Monsieur Albert Baladi (Administrateur indépendant)• Madame Veronica Vargas (Administratrice non-indépendante) <p>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.</p> <p>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 %.</p>
Activités principales en 2025/26	<p>Au cours de l'exercice 2025/26, les activités principales du Comité de la RSE ont été les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• 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. <p>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 ce Document d'Enregistrement Universel.</p>

2.2 Autorisations et délégations financières

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par les Assemblées Générales du 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.

2.2.1 Autorisations et délégations financières générales

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'émission de titres de créance	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 ^o 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 ^o 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.

2.2.2 Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Date de la délégation ou de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de la délégation ou de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2026	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.

2.2.3 Autorisations relatives au rachat d'actions

Type de titres	Date de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30.06.2026	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 ».

N/A : Non applicable.

2.3 Programme de rachat d'actions

Les informations ci-après comprennent les informations devant figurer dans le rapport du Conseil d'Administration en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce ainsi que les informations relatives au descriptif du programme de rachat d'actions en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2025/26 (1^{er} juillet 2025 au 30 juin 2026)

Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, les actionnaires de la Société avaient autorisé le Conseil d'Administration à acheter ou à vendre des actions de la Société, pendant une période de 18 mois, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Le prix maximal d'achat avait été fixé à 250 euros par action sans que le nombre d'actions à acquérir ne puisse dépasser 10 % du capital social et que le nombre d'actions détenues par la Société, à quelque moment que ce soit, ne puisse dépasser 10 % des actions composant le capital social.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les actions de la Société, pendant une période de 18 mois dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat de 210 euros par action. Cette autorisation a privé d'effet, à compter de cette même date, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024.

Faisant usage de ces autorisations, le contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI conclu par la Société avec la société Rothschild Martin Maurel, avec effet au 1^{er} juin 2012 a

été remplacé par un contrat signé le 23 septembre 2019. À la suite de l'opération de réorganisation au sein du groupe Rothschild & Co et du transfert des activités de tenue de marché de Rothschild & Co Martin Maurel vers Rothschild & Co Global Markets Solutions (Europe) SA, cette dernière a repris la gestion du contrat de liquidité de la Société avec effet au 1^{er} juillet 2026. Ce transfert n'a aucun impact sur les termes du contrat de liquidité ni sur les moyens alloués à sa mise en œuvre. Les moyens initialement affectés à la gestion du contrat de liquidité sont de 5 000 000 euros.

L'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 27 avril 2027. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026 d'autoriser le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions dont les modalités sont décrites ci-après au paragraphe « Descriptif du nouveau programme soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026 ».

Situation au 30.06.2026

% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	0,18
Nombre de titres détenus	456 633
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	1 059 553
Valeur nominale	707 781,15
Valeur brute comptable	70 227 232,96 €
Valeur de marché du portefeuille*	29 160 583,38 €

* Sur la base du cours de clôture au 30.06.2026, soit 63,86 euros.

TABLEAU DE SYNTHÈSE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2025/26

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres dans le cadre du programme d'achat d'actions au cours de l'exercice 2025/26.

Opérations	Flux bruts cumulés du 01.07.2025 au 30.06.2026								Positions ouvertes au 30.06.2026				
	Contrat de liquidité		Opérations réalisées (hors contrat de liquidité)						Positions ouvertes à l'achat	Positions ouvertes à la vente			
	Achat	Vente	Achat de titres	Options d'achat achetées	Exercice options d'achat	Exercice faculté de réméré	Vente de titres	Vente à réméré	Transferts ⁽¹⁾	Options d'achat ⁽²⁾	Achats à terme	Options de vente	Ventes à terme
Nombre de titres	744 995	-758 995	25 662	395 000					168 914	846 000	-	-	-
Échéance maximale										20.10.2028	-	-	
Cours moyen (en euros)	79,41	79,50									-	-	-
Prix moyen exercice (en euros)			79,37	82,08					141,79	103,45	-	-	-
Montant (en euros)	59 163 169,07	-60 337 105,89	2 036 885	32 421 600					23 950 454	87 520 850	-	-	

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

(2) Call américain.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, le Conseil d'Administration du 27 octobre 2025 a mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance. Dans ce cadre, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 395 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (calls américains) à trois ans. La Société a également acheté 25 662 titres au cours de 79,37 euros.

Une réallocation de titres acquis en Bourse au cours des précédents exercices pour la couverture de différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance et les 395 000 calls américains permettant d'acquérir le même nombre d'actions Pernod Ricard ont été affectés à la couverture d'une partie de ces plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance.

Les titres autodétenus constituent les réserves des différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance toujours en vigueur. Au cours de la période, ces réserves d'actions autodétenues ont été mouvementées (transferts) pour 168 914 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 10 novembre 2022 (au terme de la période d'acquisition de trois ans).

Dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque, la Société a, au cours de la période :

- acheté 744 995 actions pour un montant global de 59 163 169,07 euros; et
- vendu 758 995 actions pour un montant global de 60 337 105,89 euros.

Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2026

Les titres autodétenus (hors contrat de liquidité) sont tous affectés en qualité de réserve des différents plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance mis en œuvre.

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026

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

L'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 27 avril 2027, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026 (12^e résolution – cf. Partie 8 « Assemblée Générale Annuelle » du présent document d'enregistrement universel) d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 155 euros par action, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société. Ainsi, conformément à la loi, la Société ne pourra détenir à aucun moment un nombre d'actions représentant plus de 10 % de son capital social.

La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, et compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à la date de la dernière déclaration relative au nombre d'actions et de droits de vote du 30 juin 2026 à 456 633 (soit 0,18 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 24 770 287 actions (soit 9,82 % du capital), sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Les objectifs de ces rachats d'actions ainsi que l'utilisation des actions ainsi rachetées sont détaillés dans la 12^e résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 20 novembre 2026. Ce programme de rachat permettrait à la Société d'acquérir ou de faire acquérir des actions de la Société en vue de :

- (i) leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- (ii) la couverture de ses engagements au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution du cours de Bourse de l'action de la Société, consentis aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ; ou
- (iii) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées, conformément aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, étant précisé que les actions pourraient notamment être affectées à un plan d'épargne salariale conformément aux dispositions de l'article L. 3332-14 du Code du travail ; ou
- (iv) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 dans sa 15^e résolution ; ou
- (vii) l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une Charte de déontologie reconnue par l'AMF.

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

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

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

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

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

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

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

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 20 novembre 2026 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 dans sa 14^e résolution.

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

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sur les titres de la Société sont exposés ci-après.

2.4.1 Structure du capital de la Société

La structure du capital de la Société est indiquée dans le tableau « Évolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années » au sein du chapitre 9 « Informations sur la Société et le Capital », dans la section 9.2 « Informations concernant le capital ».

Les franchissements de seuils déclarés au cours de l'exercice 2025/26 sont également indiqués dans le tableau « Évolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années » au sein de la Partie 9 « Informations sur la Société et le Capital » du présent document d'enregistrement universel, dans la sous-partie 9.2 « Informations concernant le capital ».

2.4.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double

Les Statuts ⁽¹⁾ de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote. Ce mécanisme est décrit au sein de la sous-section 2.5.3 « Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

Par ailleurs, certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit au sein de la sous-section 2.5.3 « Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

2.4.3 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre les héritiers de Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein de la sous-section « 2.1.2.5.2 Déclarations des membres du Conseil d'Administration » du présent document d'enregistrement universel et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

2.4.4 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les contrats de financement de la Société prévoient sous certaines conditions la possibilité d'un remboursement anticipé de ses emprunts. La description des clauses de changement de contrôle de ces contrats figure dans la sous-partie 5.6 « Contrats importants » de la Partie 5 « Rapport de gestion » du présent document d'enregistrement universel.

2.4.5 Autres éléments

La modification des Statuts ⁽¹⁾ de la Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions d'Administrateur, sous réserve des engagements envers le dirigeant mandataire social qui sont décrits à la sous-section 2.6.2 « Politique de rémunération du Président-Directeur Général », paragraphe « Politique d'engagements différés ».

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

Il est rappelé que l'article 32 des Statuts ⁽¹⁾ définit les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires sont réunis, chaque année, en Assemblée Générale.

2.5.1 Modes de convocation

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées Générales Ordinaires, Extraordinaires ou Mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

2.5.2 Participation aux Assemblées Générales

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux Assemblées Générales de la Société et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Le droit des actionnaires de participer aux Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires est subordonné à l'enregistrement des titres, au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité sont constatés par une attestation de participation délivrée par ce dernier et annexée au formulaire de vote par correspondance, au pouvoir ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer personnellement à l'Assemblée Générale et n'ayant pas reçu sa carte d'admission le cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris) peut aussi se faire délivrer une attestation.

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

Tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, peut choisir l'une des formules suivantes :

- donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ;
- donner pouvoir à son conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte de solidarité ou toute autre personne ; ou
- voter par correspondance ou par Internet.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote par correspondance ou par Internet, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant le cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure

(heure de Paris), la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé par correspondance ou par Internet, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Toute cession ou toute autre opération réalisée après le cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), quel que soit le moyen utilisé, ne sera pas notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

2.5.3 Conditions d'exercice du droit de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix au moins (article L. 225-122 du Code de commerce).

Limitation des droits de vote

Chaque membre de l'Assemblée Générale a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, dans la limite de 30 % des droits de vote.

Droits de vote double

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions (eu égard à la quotité du capital social que ces dernières représentent) est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis dix ans au moins, et à compter du 12 mai 1986 inclusivement, au nom du même actionnaire (article L. 22-10-46 du Code de commerce).

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, ont également un droit de vote double et ce, dès leur émission (article L. 22-10-46 du Code de commerce).

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux et de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de dix ans prévu ci-dessus.

Déclaration de franchissement de seuils statutaires

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder un pourcentage de participation supérieur à 0,5 % du capital social est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date à laquelle ce seuil a été dépassé. Cette notification devra être renouvelée, dans les mêmes conditions, en cas de franchissement de chaque seuil contenant la fraction retenue de 0,5 % jusqu'au seuil de 4,5 % inclus.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration mentionnée dans le paragraphe qui précède, les actions excédant la fraction non déclarée sont privées du droit de vote, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social, pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration du délai fixé par l'article L. 233-14 du Code de commerce suivant la date de régularisation de la notification.

2.5.4 Modification des droits des actionnaires

La modification des droits des actionnaires est de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire, dans les conditions fixées par la loi.

2.6 Rapport de rémunération

Cette section a été établie avec le concours du Comité des rémunérations conformément à la réglementation en vigueur et notamment les dispositions de l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 (ci-après l'« Ordonnance ») complétée par le décret n° 2020-1742 du 29 décembre 2020. Ces informations tiennent également compte des dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Vous trouverez ci-après le rapport sur les rémunérations de la Société pour l'exercice clos le 30 juin 2026.

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a évolué dans un environnement de marché contrasté. Dans ce contexte, les résultats de l'exercice illustrent la solidité du modèle du Groupe et la pertinence de sa stratégie de croissance durable.

En effet, malgré la pression observée sur l'activité, Pernod Ricard a fait preuve d'une forte résilience opérationnelle, soutenue par une exécution disciplinée et une gestion rigoureuse des coûts. L'accélération du programme d'efficacité opérationnelles de 1 milliard d'euros, dont environ la moitié a été réalisée dès l'exercice 2025/26, a contribué à défendre solidement la marge opérationnelle organique. Associée à une forte génération de trésorerie et à un résultat net résilient, cette performance a permis de préserver les équilibres économiques du Groupe tout en poursuivant les investissements nécessaires au soutien de sa croissance à long terme.

Dans le cadre de sa mission, le Comité des rémunérations assiste le Conseil d'administration dans la définition, le suivi et l'évaluation de la politique de rémunération des mandataires sociaux. Il veille en particulier à la cohérence entre rémunération, performance et création de valeur durable, tout en s'assurant de la compétitivité des dispositifs de rémunération et de leur alignement avec les meilleures pratiques de gouvernance.

Il s'assure également de la cohérence entre la politique de rémunération du ou des Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) et des membres du Comité Exécutif.

Le Comité des rémunérations propose également au Conseil d'Administration la politique générale d'attribution de plans d'intéressement à long terme, en particulier, les conditions de ces attributions applicables au(x) Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) de la Société.

Pour finir, il valide l'information donnée aux actionnaires sur la rémunération du ou des Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) (en particulier la politique de rémunération et les éléments de la rémunération soumis au vote des actionnaires dans le cadre du « Say on Pay »).

Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité des rémunérations s'est réuni à quatre reprises et a poursuivi ses travaux afin d'assurer l'alignement entre la politique de rémunération du Groupe, ses priorités stratégiques et les attentes de ses actionnaires. Les principaux sujets examinés au cours de l'exercice sont présentés ci-après :

- revue de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice précédent, incluant l'évaluation de la rémunération variable annuelle ;

- examen de la politique de rémunération applicable à l'exercice en cours et préparation des évolutions de la politique de rémunération pour l'exercice suivant, à partir des tendances de marché, des priorités stratégiques du Groupe et du dialogue actionnarial ;
- préparation, suivi et recommandation des plans d'intéressement à long terme, incluant le cadrage des plans annuels et la constatation de l'atteinte des conditions de performance ;
- préparation de l'Assemblée Générale et du Say-on-Pay ;
- le dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote, ainsi que l'examen des sujets liés à l'équité salariale et à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité des rémunérations a notamment revu la compétitivité de la rémunération du Président-Directeur Général au regard de panels de référence français et internationaux et pris en compte les retours exprimés par les investisseurs et les agences de conseil en vote.

À l'issue de ces travaux, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations a confirmé la pertinence de la politique de rémunération et son alignement avec les principes qui la fondent :

- rémunération de la performance ;
- alignement durable des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires ;
- compétitivité au regard du marché.

Ainsi, dans un souci de stabilité, de lisibilité et de cohérence, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations a décidé de maintenir la structure générale de la politique de rémunération. Il a néanmoins retenu plusieurs ajustements ciblés afin de renforcer son alignement avec les priorités stratégiques du Groupe, poursuivre les efforts de transparence et tenir compte de l'évolution des meilleures pratiques de gouvernance.

Trois évolutions principales ont ainsi été retenues pour l'exercice 2026/27 :

1. évolution de certains critères de performance de la rémunération variable annuelle, afin de mieux refléter les priorités opérationnelles et stratégiques du Groupe ;
2. renforcement de la transparence sur les mécanismes de rémunération variable ;
3. encadrement renforcé des rémunérations exceptionnelles.

Ces évolutions, présentées plus en détail dans la section 2.6.2 du présent Document d'Enregistrement Universel, s'inscrivent dans la volonté du Conseil d'Administration de maintenir une politique de rémunération exigeante, lisible et alignée avec la stratégie de création de valeur durable du Groupe.

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

PERFORMANCE DE L'EXERCICE 2025/26

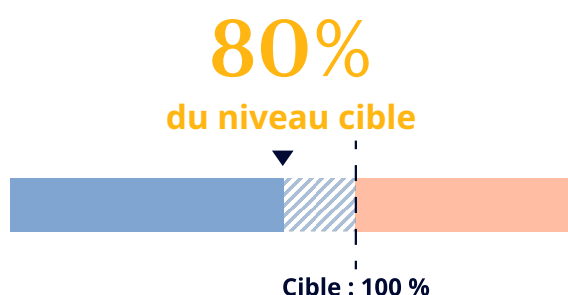
Défense solide de la marge opérationnelle organique et accélération des efficacités

Année de transition dans un environnement contrasté : faiblesse persistante aux États-Unis et en Chine partiellement compensée par l'amélioration dans le reste du monde

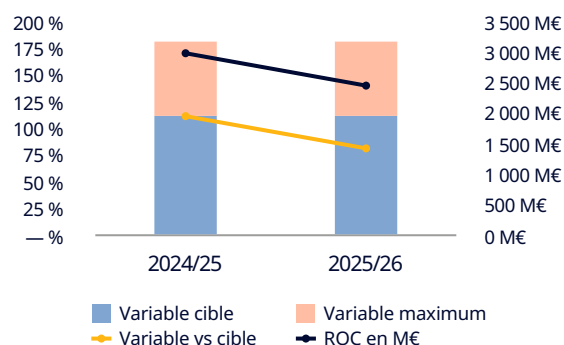
Forte amélioration de la trésorerie, évolution du modèle opérationnel et réduction des coûts de structure

Une année de transition menée avec agilité, discipline et conviction stratégique : l'exécution rigoureuse a permis de défendre la marge, réaliser des gains d'efficacité et renforcer la génération de cash.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2025/26



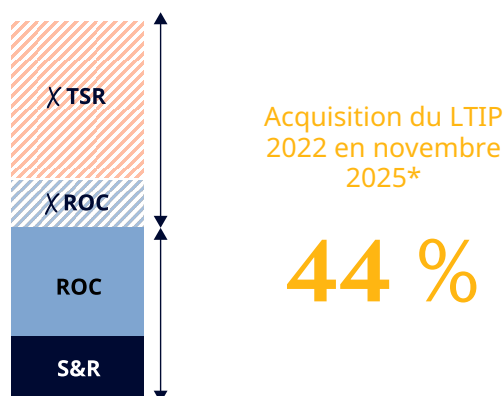
Rémunération variable annuelle à verser ramenée à 80% de la cible (au lieu de 98,56%) à la demande du PDG compte du contexte de marché, des efforts demandés à l'organisation et dans un souci de cohérence interne.



-20 %

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

RÉMUNÉRATION VARIABLE À LONG-TERME - RÉSULTATS DU LTIP 2022



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.

PAY FOR PERFORMANCE

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

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).

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.**

Critères financiers

Les résultats de l'exercice 2025/26 illustrent la solidité du modèle de Pernod Ricard et la pertinence de sa stratégie de croissance durable dans un environnement de marché contrasté. Le Groupe a fait preuve d'une forte résilience opérationnelle, soutenue par une exécution disciplinée et une gestion rigoureuse des coûts.

Dans ce contexte, la performance financière de l'exercice reflète ainsi des réalisations contrastées selon les indicateurs retenus par le Conseil d'Administration. Si l'objectif lié à la performance opérationnelle a été affecté par la faiblesse prolongée de certains marchés, la forte génération de trésorerie, la solidité du résultat net et l'exécution réussie du programme d'efficacités ont témoigné

de la capacité du Groupe à préserver ses fondamentaux financiers dans un environnement difficile. Dans ce contexte, le Conseil a considéré que les résultats obtenus témoignaient d'une bonne résilience du modèle économique et d'une exécution rigoureuse des priorités du Groupe. La performance financière globale ressort ainsi à 72,42 %.

Il est à noter que les objectifs chiffrés associés aux critères financiers ne sont pas rendus publics dans la mesure où ils reposent sur les ambitions annuelles du Groupe et sur des informations stratégiques confidentielles. Leur divulgation pourrait conduire à communiquer indirectement des éléments de prévision financière qui ne sont pas publiés par Pernod Ricard. Par ailleurs, l'atteinte sur les critères est déterminée après retraitement des effets de change et de périmètre.

Critères extra-financiers et qualitatifs

Les critères extra-financiers et qualitatifs témoignent d'une performance particulièrement solide au cours de l'exercice 2025/26. Les résultats obtenus ont dépassé les objectifs fixés dans plusieurs domaines prioritaires du Groupe, notamment s'agissant des priorités stratégiques liées à l'organisation, et à l'innovation ainsi qu'en matière de santé et sécurité, d'adaptation climatique, d'agriculture régénératrice et de réduction des émissions de carbone, conduisant à une évaluation globale de 36 % pour une cible de 30 %.

Critères

Résultat 2025/26 au 30 juin 2026

CRITÈRES S&R

Santé & Sécurité

Objectif 2025/26 : Réduction du TRIFR de 5%, à périmètre constant

Cible : TRIFR = 2,42

Surperformance :

- TRIFR = 2,15
- Pour plus de détails, cf. Chapitre 3, section 3.3.1.2.2

Adaptation climatique et agriculture régénératrice

Objectif 2025/26 : Approvisionnement en ingrédients issus de l'agriculture régénératrice dans les terroirs prioritaires du Groupe

Objectif dépassé :

Le Groupe a accompli des avancées significatives en matière d'approvisionnement en ingrédients issus de l'agriculture régénératrice dans les terroirs prioritaires.

En France, nous avons achevé la conversion de 100 % de notre vignoble de Cognac à la viticulture régénératrice et augmenté la part de nos approvisionnements externes de raisins certifiés (Certification Environnementale Cognac, Viticulture Durable en Champagne, HVE ou Agriculture Biologique).

Cette année, plus de 65 % de nos approvisionnements en betteraves, plus de 35 % de nos approvisionnements en maïs et plus de 60 % de nos approvisionnements en blé provenaient de filières d'agriculture régénératrice françaises.

L'ensemble de notre blé acheté en Suède a été couvert par nos pratiques d'agriculture durable.

Au Canada, le maïs issu de l'agriculture régénératrice a représenté 15 % de nos achats.

Enfin, 100 % de notre orge irlandaise est issue d'une filière régénératrice.

Impact CarboneObjectif 2025/26 : Réduction des émissions CO₂ de nos sites industriels en valeur absolue (scope 1 et 2)Cible : maximum 180 000 tonnes d'émissions CO₂ en valeur absolue (scope 1 et 2)

Surperformance :

- 157 452 tonnes d'émissions CO₂ en valeur absolue (scope 1 et 2).
- En sus de la réduction en valeur absolue, les émissions ont également été réduites en intensité.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES ANNUELLES

Management / transformation

Mise en œuvre du plan Tomorrow 2 et génération d'efficacités opérationnelles

Surperformance :

- Nouvelle organisation en place au 1^{er} janvier 2026 ;
- Efficacités opérationnelles générées au-dessus de la cible et en avance de phase ;
- Plan de réengagement des salariés au niveau Global, accompagné d'initiatives similaires en local.

Innovation

Doublé le chiffre d'affaires des innovations

Surperformance :

- Objectif largement dépassé
- Le chiffre d'affaires généré par les lancements des produits des 24 derniers mois (Jameson Triple Triple, Absolut Tabasco, Malibu Pink, etc) a dépassé de plus de 30% l'objectif fixé.

Marché US

Objectif 2025/26 : être en ligne avec le marché d'ici la fin de l'exercice fiscal

Objectif non atteint :

- L'écart avec le marché est réduit à -2,5 pts (en amélioration mais en dessous de la cible).

Informations relatives au plan d'intéressement à long terme 2022 (LTIP 2022) - Réalisation des conditions de performance en 2025

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, lors de ses réunions du 27 août 2025 et du 15 octobre 2025, a arrêté le taux de réalisation des conditions de performance du plan LTIP 2022 appréciées sur la période des trois exercices consécutifs suivants : 2022/23, 2023/24 et 2024/25.

L'acquisition finale des actions était subordonnée à la satisfaction de la condition de présence à la date d'acquisition, le 11 novembre 2025.

Le taux d'acquisition du plan LTIP 2022 est de 44 %. Ce niveau d'acquisition témoigne de l'exigence des conditions de performance et confirme l'alignement des intérêts du Président-Directeur Général sur ceux des actionnaires.

Plan de rémunération à long terme	Condition de performance	Pondération de la condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance	Résultats	Taux d'atteinte
Actions de performance	ROC (Résultat Opérationnel Courant)	50 % de la dotation attribuée en valeur IFRS	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur les exercices 2022/23, 2023/24, 2024/25 retraité des effets de périmètre et de change	<ul style="list-style-type: none"> moyenne $\geq$ à 1 : 100 % des actions moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions moyenne $\leq$ à 0,95 : 0 % des actions 	98,3%	66,7%
	TSR (Total Shareholder Return)	30 % de la dotation attribuée en valeur IFRS	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 12 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan	<ul style="list-style-type: none"> 1^{re}, 2^e ou 3^e position : 100 % des actions 4^e, 5^e ou 6^e position : 83 % des actions à la médiane (7^e position) : 66 % des actions en dessous de la médiane (8^e à 13^e position) : 0 % des actions 	En dessous de la médiane	0 %
	S&R (Sustainability & Responsibility)	20 % de la dotation attribuée en valeur IFRS	Carbone	4 objectifs atteints : 100 % des actions	4 objectifs atteints	100 %
			Eau	3 objectifs atteints : 75 % des actions		
			Consommation responsable	2 objectifs atteints : 50 % des actions		
			Collaborateurs	1 objectif atteint : 25 % des actions		
				Aucun objectif atteint : 0 % des actions		

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

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

LTIP 2018 84 %	LTIP 2019 70 %	LTIP 2020 85 %	LTIP 2021 59 %	LTIP 2022 44%
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------

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

État récapitulatif des éléments de rémunération de Monsieur Alexandre Ricard au cours de l'exercice

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR ALEXANDRE RICARD (TABLEAU 1 NOMENCLATURE AMF)

En euros	2024/25	2025/26
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	2 797 691	2 496 408 ^{(2) (5)}
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	2 225 926	2 225 938
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽⁴⁾	256 701	279 135
Valorisation de la composante numéraire attribuée au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽⁴⁾	256 812	249 100 ⁽²⁾
TOTAL	5 537 130	5 250 581

N/A : Non applicable.

(1) Ce total inclut l'avantage en nature lié à l'utilisation de la voiture de fonction.

(2) Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice sera soumis au vote ex post des actionnaires.

(3) Aucune attribution de stock-options au titre de l'exercice 2025/26.

(4) La composante actions de performance correspond aux actions attribuées pendant l'exercice 2025/26 au titre de l'exercice précédent ; la composante numéraire correspond au montant dû au titre de l'exercice 2025/26 (10% de la rémunération fixe + variable annuel).

(5) Les considérations relatives au climat représentent 7,2% de cette rémunération (rémunération totale de Monsieur Alexandre Ricard). Sur la base d'une rémunération variable annuelle résultant de la stricte application des critères de performance, elles auraient représenté 6,5%.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR ALEXANDRE RICARD
(PAR LA SOCIÉTÉ, LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE
DE COMMERCE ET LA OU LES SOCIÉTÉS CONTRÔLANTES) (TABLEAU 2 NOMENCLATURE AMF)**

En euros	2024/25		2025/26	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 325 000	1 325 000	1 325 000	1 325 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	1 466 775	1 243 125	1 166 000 ⁽³⁾	1 466 775
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature ⁽²⁾	5 916	5 916	5 408	5 408
TOTAL	2 797 691	2 574 041	2 496 408	2 797 183

N/A : Non applicable.

(1) La rémunération variable annuelle au titre de l'année N-1 est versée en année N.

(2) Voiture de fonction.

(3) Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'année sera soumis au vote ex post des actionnaires.

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

Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Conditions de performance	Période d'exercice
-	-	-	-	-	-	-

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE
PAR MONSIEUR ALEXANDRE RICARD (TABLEAU 5 NOMENCLATURE AMF)**

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
-	-	-

**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À MONSIEUR ALEXANDRE RICARD
PAR LA SOCIÉTÉ ET TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE (TABLEAU 6 NOMENCLATURE AMF)**

Date du plan n° 37	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
27.10.2025	20 104	1 558 140 €	30.10.2028	30.10.2028	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de résultat opérationnel courant (ROC) du Groupe sur trois exercices consécutifs, retraité des effets de périmètre et de change + atteinte des critères liés à la stratégie S&R du Groupe (Carbone, Eau, Consommation responsable et Collaborateurs).
27.10.2025	2 521 ⁽¹⁾	195 388 €	30.10.2028	30.10.2028	
27.10.2025	15 621	667 798 €	30.10.2028	30.10.2028	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel composé, en plus de Pernod Ricard, de 8 sociétés ⁽²⁾ sur trois ans.
27.10.2025	1 959 ⁽¹⁾	83 747 €	30.10.2028	30.10.2028	

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

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

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

Date du plan n° 34	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
10.11.2022	5 739 ⁽¹⁾	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe en N, N+1, N+2 (sur trois exercices consécutifs), retraité des effets de périmètre et de change + atteinte des critères liés à la stratégie S&R du Groupe (Carbone, Eau, Consommation responsable et Collaborateurs).
10.11.2022	1 071 ⁽²⁾	
10.11.2022	0 ⁽³⁾	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 12 pairs sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan.
10.11.2022	0 ⁽⁴⁾	

(1) L'attribution initiale était de 7 533 actions (les conditions de performance internes ont été atteintes à 76,2%).

(2) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire soumise à des conditions de performance internes. L'attribution initiale était de 1 406 actions (les conditions de performance internes ont été atteintes à 76,2 %).

(3) L'attribution initiale était de 5 529 actions (la condition de performance externe (en dessous de la médiane) n'a pas été atteinte, entraînant la perte des actions initialement attribuées).

(4) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire soumise à une condition de performance externe. L'attribution initiale était de 1 032 actions (la condition de performance externe (en dessous de la médiane) a confirmé la perte des actions initialement attribuées).

CONTRAT DE TRAVAIL/MANDAT SOCIAL (TABLEAU 11 NOMENCLATURE AMF)

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire à prestations définies		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ⁽¹⁾		X		X	X		X	

(1) M. Alexandre Ricard a démissionné de son contrat de travail le 11 février 2015 lors de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général. Auparavant, son contrat de travail avec Pernod Ricard était suspendu depuis le 29 août 2012.

2.6.2 Politique de rémunération du Président-Directeur Général (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.

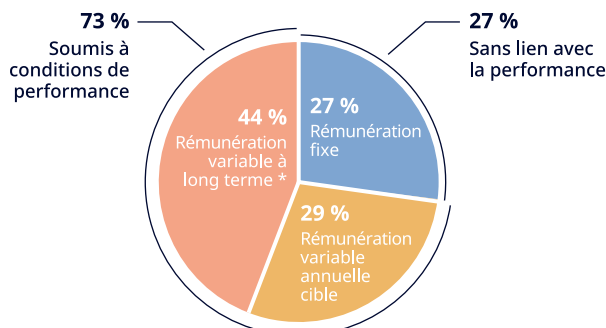
CE QUE NOUS FAISONS

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

Principes fondamentaux

RÉMUNÉRER LA PERFORMANCE

Structure de la rémunération cible 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

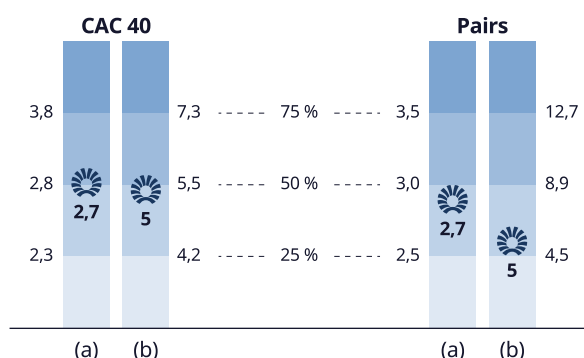
Part significative de la rémunération sous forme d'actions

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

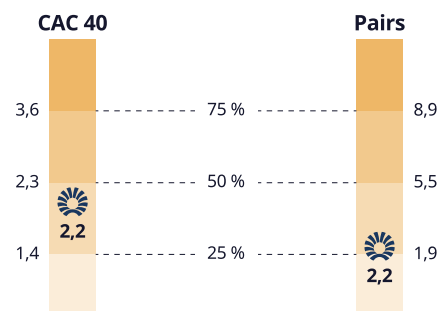
En millions d'euros



(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 présent document d'enregistrement universel) d'approuver les éléments de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social décrits ci-dessous.

Structure de la rémunération

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

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

Rémunération fixe	1 325 000 €
Rémunération variable annuelle	<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

Rémunération annuelle fixe

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

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

La possibilité d'une révision de la rémunération annuelle fixe est analysée de façon détaillée à chaque renouvellement de mandat. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas

d'évolution significative du périmètre de responsabilités, de fort décalage par rapport au positionnement sur le marché ou si une raison impérieuse l'imposait. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

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

Pour rappel, le Conseil d'Administration du 28 août 2024 a proposé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de porter la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard à 1 325 000 € à compter de l'exercice 2024/25, et ce, jusqu'à la fin de son mandat.

Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration

Le Dirigeant Mandataire Social ne perçoit pas de rémunération au titre de ses mandats exercés au sein de la Société ou des sociétés du Groupe.

Rémunération annuelle variable

L'objet de la rémunération annuelle variable est de rémunérer la performance réalisée durant l'exercice par le Dirigeant Mandataire Social sur la base d'objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

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

La part variable du Président-Directeur Général est exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle.

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

La rémunération variable annuelle a été conçue afin d'assurer un équilibre entre la performance financière du Groupe, l'exécution de ses priorités stratégiques et la poursuite de ses engagements en matière de développement durable. Les critères financiers demeurent prépondérants et représentent près des trois quarts de la rémunération variable cible. Les critères stratégiques, extra-financiers et qualitatifs complètent ce dispositif afin de refléter l'ensemble des facteurs contribuant à la création de valeur durable pour le Groupe.

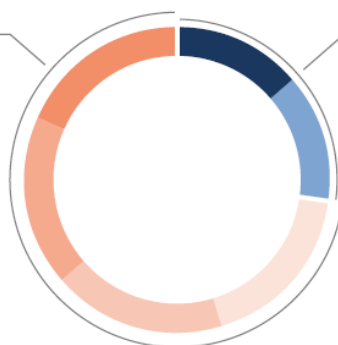
En application des dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à son approbation préalable par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote « *ex post* »).

Critères de performance

Les critères de performance sont régulièrement revus afin d'assurer l'adéquation avec la stratégie de la Société à long terme et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2026/27, le Conseil d'Administration a souhaité, sur recommandation du Comité des rémunérations, définir les critères suivants :

80 % de critères financiers

- 20 % CA ⁽¹⁾
- 20 % ROC ⁽²⁾
- 20 % RNC ⁽³⁾
- 20 % RFCF ⁽⁴⁾



20 % de critères extra-financiers et qualitatifs

- 15 % S&R
(Santé et sécurité, Adaptation climatique et agriculture régénératrice et Eau)
- 5 % Priorités stratégiques
(Marchés prioritaires, Transformation et Portefeuille)

(1) Réalisation de l'objectif annuel de Chiffre d'affaires Groupe.

(2) Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant Groupe.

(3) Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part Groupe.

(4) Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow Groupe.

CRITÈRES FINANCIERS : CIBLE 80 % ET MAXIMUM 135 %

Le Conseil a retenu quatre objectifs financiers, ayant un poids respectif de 20% : le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant, le Résultat Net Courant et le Recurring Free Cash Flow. Ces critères financiers ont été sélectionnés de manière à refléter les différentes dimensions de la performance économique du Groupe : croissance, rentabilité et génération de trésorerie.

Ces objectifs ne sont pas communiqués car leur divulgation constituerait une guidance de fait non conforme aux pratiques de communication financière du Groupe, les cibles étant déterminées sur la base des ambitions internes, lesquelles sont confidentielles.

Pour chaque objectif, le versement est calculé selon un barème de performance adapté à la nature de l'objectif concerné. Les seuils de déclenchement et de versement maximum sont définis spécifiquement pour chaque objectif. Le seuil de déclenchement est fixé à un niveau exigeant de performance compris entre 90 % et 100 % selon les critères retenus, tandis que le versement maximum est atteint pour un niveau de performance compris entre 100 % et 110 %.

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

Détail des critères

Réalisation de l'objectif annuel de Chiffre d'affaires Groupe (CA) : retraité des effets de change et de périmètre, ce critère vise à mesurer la performance économique du Groupe à travers sa capacité à générer et développer ses revenus. Il reflète l'efficacité de la stratégie de croissance mise en œuvre, la consolidation des positions du Groupe sur ses marchés et la création de valeur à long terme. Cet indicateur est cohérent avec les priorités stratégiques du Groupe en matière de développement de l'activité. Les entités opérationnelles sont également pilotées au travers de leurs propres objectifs de chiffre d'affaires.

Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant : retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant est un des éléments clés dans l'organisation décentralisée du

Groupe. Cette notion d'engagement sur l'objectif annuel de résultat opérationnel courant permet de fédérer l'ensemble des structures. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social.

Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part du Groupe : retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe qui sont sous le contrôle du Dirigeant Mandataire Social sur l'exercice et permet ainsi d'aligner sa rémunération sur celle des actionnaires.

Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow : retraité des effets de change. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe.

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

Les critères extra-financiers et qualitatifs visent à apprécier la contribution du Président-Directeur Général à la mise en œuvre des priorités du Groupe au-delà de sa seule performance financière. Ils sont structurés autour de deux piliers complémentaires :

- les engagements Sustainability & Responsibility, qui reflètent les ambitions du Groupe en matière de développement durable ;
- les priorités stratégiques, qui reflètent les principaux enjeux business, transformation et développement du Groupe.

	Cible	Maximum
S&R (Sustainability & Responsibility)	15 %	22,5%
<i>Santé & Sécurité</i>	5 %	7,5 %
<i>Adaptation climatique et agriculture régénératrice</i>	5 %	7,5 %
<i>Eau (sauvegarde des ressources)</i>	5 %	7,5 %
Priorités stratégiques	15 %	22,5%
<i>Marchés prioritaires</i>	5 %	7,5 %
<i>Transformation</i>	5 %	7,5 %
<i>Portefeuille</i>	5 %	7,5 %

Détail des critères.

Le Conseil d'Administration veille à concilier la protection d'informations stratégiques sensibles avec l'objectif de transparence. Le détail des objectifs extra-financiers et qualitatifs est ainsi publié ex post, une fois leur évaluation réalisée par le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration.

Cessation de fonction

En cas de départ du Dirigeant Mandataire Social en cours d'exercice, le montant de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice en cours sera déterminé au prorata du temps de présence sur l'exercice considéré, et ce en fonction du niveau

de performance constaté et apprécié par le Conseil d'Administration pour chacun des critères initialement retenus. Il est précisé toutefois qu'aucune rémunération ne sera versée en cas de révocation du Dirigeant Mandataire Social pour faute ou motif grave ou sur décision du Conseil d'Administration.

Modalité de versement

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

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

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

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

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

Pour l'exercice 2026/27, le Conseil d'Administration prévoit de maintenir le même niveau d'attribution que l'an dernier, soit une attribution correspondant à 2 226 000 euros en valeur IFRS (60 % du plafond), afin de récompenser :

- la bonne performance relative du Groupe ;
- le leadership dont a fait preuve Monsieur Alexandre Ricard dans un environnement difficile et volatile ;
- la mise en œuvre réussie de mesures d'efficacité opérationnelle à court et à long terme.
- la conduite réussie de la réorganisation du Groupe, engagée de manière proactive afin d'anticiper les évolutions d'un environnement macroéconomique complexe et de renforcer durablement son agilité et sa résilience.

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

- l'exigence des conditions de performance, comme peuvent en attester les taux d'acquisition des années passées et particulièrement des plans livrés en 2024 & 2025 ;
- la cohérence globale de la structure de rémunération du Président-Directeur Général avec une attribution d'actions de performance qui représente 44 % de sa rémunération globale cible et de sa rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ;
- un niveau d'attribution en valeur stable par rapport à l'exercice précédent 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 (environ 90 % de la médiane) et au panel international (entre le 1^{er} quartile et la médiane), compte tenu de la taille du Groupe, de la complexité de ses activités, de sa présence internationale et de la différence des structures de rémunération entre les sociétés françaises et les sociétés anglo-saxonnes.

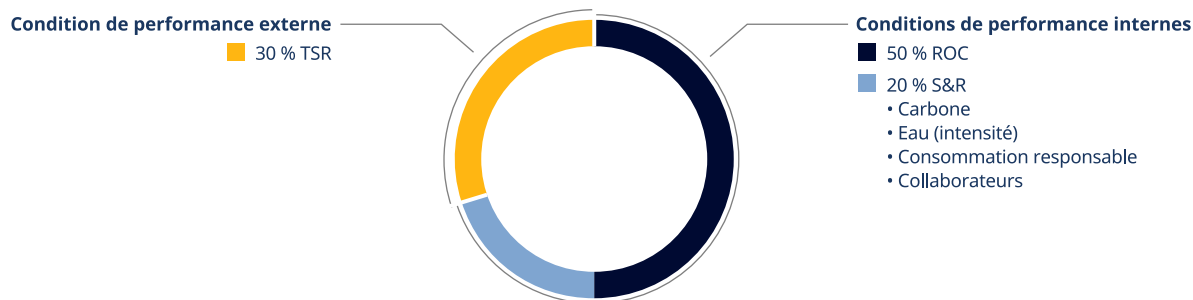
Le montant maximum d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social est limité à 0,08 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance, comme indiqué dans le cadre de la résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024 (15^e résolution).

Les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général sont soumises, aux conditions de performance suivantes, inchangées par rapport à l'exercice précédent :

RÉPARTITION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE EN VALEUR

Les conditions de performance ont été définies afin d'assurer un équilibre entre la performance financière, la création de valeur pour l'actionnaire et les engagements de développement durable du Groupe.

Pour cette année, le Conseil d'Administration a souhaité reconduire les conditions de performance, celles-ci demeurant exigeantes comme en attestent les taux de versement des plans passés. A noter qu'une revue approfondie des critères sera conduite l'an prochain, dans le cadre du renouvellement de l'autorisation des actionnaires.



Condition de performance	Poids relatif	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
ROC (Résultat Opérationnel Courant)	50 % de la dotation en valeur IFRS	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur trois exercices consécutifs, retraité des effets de périmètre et de change Cette méthodologie vise à apprécier la performance opérationnelle du Groupe dans sa durée, tout en maintenant l'alignement des bénéficiaires avec les objectifs de création de valeur sur l'ensemble de la période d'acquisition. Le dispositif conserve un caractère exigeant grâce à un seuil de déclenchement fixé à 95 % de l'objectif en moyenne sur la période et à l'absence de tout mécanisme de surperformance au-delà du niveau d'attribution initial.	<ul style="list-style-type: none"> • moyenne ≥ 1 : 100 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne $\leq 0,95$: 0 % des actions
TSR (Total Shareholder Return)	30 % de la dotation en valeur IFRS	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 8 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution Le Conseil d'Administration considère que l'évaluation de la performance de l'action Pernod Ricard par rapport à un panel de sociétés comparables constitue un indicateur pertinent de la création de valeur actionnariale. Cette approche permet d'apprécier la performance du Groupe dans son environnement concurrentiel et favorise un alignement durable entre les intérêts des bénéficiaires et ceux des actionnaires.	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{re} position ou 2^e position : 100 % des actions • 3^e ou 4^e position : 85 % des actions • 5^e position : 50 % des actions • 6^e à 9^e position : 0 % des actions
S&R (Sustainability & Responsibility)	20 % de la dotation en valeur IFRS	Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : <ul style="list-style-type: none"> • carbone : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO₂ directes générées par nos sites (scope 1 & 2) afin de réduire de 54 % le montant des émissions carbone en valeur absolue d'ici 2030 ; • eau : mise en œuvre de la feuille de route dont l'ambition est de réduire la consommation d'eau de nos distilleries de 20,9 % d'ici 2030 ; • consommation responsable : les marques stratégiques de Pernod Ricard seront employées pour incarner une consommation d'alcool modérée, afin d'asseoir la contribution positive de ces produits dans la société ; • collaborateurs : soutenir l'ambition d'offrir des chances égales de développement professionnel à tous (augmentation du taux de collaborateurs avec un objectif de plan de développement annuel). Les indicateurs retenus reflètent les principaux engagements du Groupe en matière de climat, de gestion des ressources, de responsabilité sociétale et de développement des collaborateurs, conformément à sa feuille de route à horizon 2030.	<ul style="list-style-type: none"> • 4 objectifs atteints : 100 % des actions • 3 objectifs atteints : 75 % des actions • 2 objectifs atteints : 50 % des actions • Moins de 2 objectifs atteints : 0 % des actions

(1) Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, sera composé, en plus de Pernod Ricard, des 8 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken et Rémy Cointreau. La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées, notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

Pour chaque attribution, les conditions de performance sont déterminées par le Conseil, et, bien qu'il favorise la stabilité, elles pourraient faire l'objet d'ajustements par rapport à celles présentées ci-dessus.

L'attribution définitive est subordonnée à une condition de présence (à la date d'acquisition des actions) appliquée à l'ensemble des bénéficiaires dont le Dirigeant Mandataire Social sauf exceptions prévues par les règlements des plans (notamment en cas de décès ou d'invalidité) ou décidées par le Conseil d'Administration ; s'agissant du Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence sur une base *pro rata temporis*, sachant qu'une telle décision devra être à la fois communiquée et justifiée. Les actions de performance maintenues demeureront soumises à l'ensemble des règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

Le Conseil d'Administration impose au Dirigeant Mandataire Social :

- de conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat social une quantité d'actions correspondant à :
 - s'agissant des stock-options : 30 % de la plus-value d'acquisition, nette de charges sociales et d'impôts, résultant de l'exercice des stock-options, et
 - s'agissant des actions de performance : 20 % du volume des actions de performance qui seront effectivement acquises ;

Régime de retraite supplémentaire

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

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

- pour moitié (soit 10 %) sous la forme d'attribution d'actions de performance dont le nombre est déterminé en fonction de la valeur IFRS des actions au moment de l'attribution et qui doit être validée par le Conseil d'Administration chaque année.

Politique d'engagements différés

Clause de départ contraint

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

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

- critère n° 1 : taux de rémunération variable annuelle atteint sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des rémunérations variables annuelles perçues sur l'intégralité de la durée du ou des mandats n'est pas inférieure à 90 % de la rémunération variable cible ;
- critère n° 2 : taux de croissance du résultat opérationnel courant sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne d'atteinte de la croissance du

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

Conformément au Code de déontologie (dont la dernière version a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 22 juillet 2026) et au Code AFEP-MEDEF, le Dirigeant Mandataire Social s'est formellement engagé à ne pas recourir à des mécanismes de couverture tant sur les options d'achat d'actions (stock-options) attribuées au titre des plans précédemment mis en place que sur les actions issues des levées de ces options ou sur les actions de performance reçues de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil d'Administration.

Les conditions de performance, de présence et de conservation qui s'appliquent à ces attributions sont les mêmes que celles prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution ; et

- pour moitié (soit 10 %) en numéraire. Il est précisé que le Dirigeant Mandataire Social s'engagera à investir la composante en numéraire de cette rémunération complémentaire qu'il viendrait à recevoir, nette de charges sociales et fiscales, dans un produit d'épargne destiné au financement de sa retraite supplémentaire.

résultat opérationnel courant annuel comparée aux objectifs annuels sur la durée du ou des mandats est supérieure à 95 % (retraité des effets de change et de périmètre) ; et

- critère n° 3 : taux de croissance moyen du chiffre d'affaires sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires sur la durée du ou des mandats est supérieur ou égal à 3 % (retraité des effets de change et de périmètre).

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

- si les trois critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération ⁽¹⁾ ;
- si deux des trois critères sont satisfaits : perception de huit mois de rémunération ⁽¹⁾ ;
- si un des trois critères est satisfait : perception de quatre mois de rémunération ⁽¹⁾ ; et
- si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

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

Clause de non-concurrence

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

Conformément au Code AFEP-MEDEF :

- l'indemnité sera payée mensuellement pendant sa durée ;
- il est prévu dans cette clause que le Conseil d'Administration puisse renoncer à la mise en œuvre de cette clause lors du départ du Dirigeant Mandataire Social ;

Rémunération pluriannuelle

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

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires, ou toute autre circonstance, rendaient contraignante ou impossible l'utilisation d'un instrument

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

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

Rémunération exceptionnelle

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

d'une telle rémunération ne pourrait être réalisée que sous réserve de l'approbation des actionnaires. Cette rémunération exceptionnelle ne pourrait dépasser 100% de la rémunération annuelle totale cible.

Indemnité de prise de fonctions

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

Dans tous les cas, le versement d'une telle rémunération ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Autres avantages

Voiture de fonction

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

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

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

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

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

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

Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé, dans un sens positif ou négatif, sont la rémunération variable annuelle ou à long terme (mais sans modification des plafonds).

Changement potentiel de gouvernance

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

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

2.6.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025/26 aux Mandataires Sociaux (9^e résolution)

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

Au titre de l'exercice 2025/26, le montant global de la rémunération attribuée aux Administrateurs, a été de 1 295 333 €, à rapprocher d'une enveloppe de 1 450 000 € conformément aux modalités approuvées par l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 (12^e résolution).

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

Membres du Conseil	Exercice 2024/25		Exercice 2025/26	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Mme Patricia Barbizet	185 000	189 000	181 000	177 000
M. Albert Baladi ⁽¹⁾	N/A	N/A	72 000	15 000
M. Wolfgang Colberg ⁽²⁾	49 417	96 417	N/A	N/A
Mme Virginie Fauvel	78 000	78 000	78 000	70 000
M. Ian Gallienne	103 000	107 000	95 000	95 000
M. César Giron	86 000	86 000	86 000	82 000
M. Max Koeune	121 000	106 500	107 000	111 000
Mme Anne Lange	126 000	120 000	129 000	122 000
M. Jean Lemierre ⁽¹⁾	N/A	N/A	52 000	13 000
M. Philippe Petitcolin	118 000	114 000	110 000	114 000
Société Paul Ricard représentée par Mme Patricia Ricard Giron ⁽³⁾	78 000	78 000	78 000	74 000
Mme Namita Shah ⁽⁴⁾	70 000	70 000	34 833	65 833
Mme Kory Sorenson	154 500	139 500	142 500	146 500
Mme Veronica Vargas	103 000	100 000	100 000	96 000
Mme Carla Machado Leite	15 000	15 000	15 000	15 000
M. Brice Thommen	15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL	1 301 917	1 314 417	1 295 333	1 211 333

N/A : Non applicable.

(1) A partir du 27 octobre 2025, date de sa nomination en tant qu'Administrateur.

(2) Jusqu'au 8 novembre 2024, date de la fin de son mandat en tant qu'Administrateur.

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

(4) Jusqu'au 27 octobre 2025, date de la fin de son mandat en tant qu'Administratrice.

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

Outre la rémunération perçue en qualité d'Administrateurs, Monsieur César Giron et Madame Patricia Ricard Giron ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët puis salarié de la Société Pernod Ricard EMEA et de Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard.

Un état récapitulatif des éléments de rémunération et avantages de toute nature que chacun de ces Mandataires Sociaux non-Dirigeants a reçu de la part des sociétés contrôlées par la Société, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est établi en application de l'article L. 22-10-9, I-5° du même Code.

Monsieur César Giron, membre du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët puis salarié de la société Pernod Ricard EMEA

Au titre de sa fonction de Président-Directeur Général de Martell-Mumm Perrier Jouët (jusqu'au 31 janvier 2026)

Rémunération fixe

Monsieur César Giron bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët. Pour l'exercice 2025/26, sa rémunération fixe s'est élevée à 331 992,39 €.

Rémunération variable

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

Monsieur César Giron est également évalué sur des critères individuels.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut atteindre 70 % de sa rémunération fixe brute si les objectifs collectifs et individuels sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 126 % au maximum si les performances sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés.

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2025/26, en octobre 2025, une rémunération variable brute de 271 458€ relative à l'exercice 2024/25, soit 48,4 % de sa rémunération fixe 2024/25.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée pendant l'exercice 2025/26 au titre de sa fonction de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët.

Attribution d'actions de performance

Monsieur César Giron n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2025/26.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Monsieur César Giron n'a bénéficié d'aucune indemnité de cessation de fonctions de son mandat de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët.

Au titre de son contrat de travail avec la société Pernod Ricard EMEA (à compter du 1^{er} février 2026)

Le contrat de travail avec la société Pernod Ricard EMEA qui était suspendu depuis 2009 a repris depuis le 1^{er} février 2026.

Ce contrat de travail prévoit une rémunération mensuelle brute incluant le 13^e mois fixé à 46 716 € et la possibilité d'être éligible à une prime contractuelle de fin de mission pouvant atteindre 98 103 euros bruts à objectifs atteints.

A ce titre, Monsieur César Giron a perçu les rémunérations suivantes au cours de l'exercice 2025/26 :

- rémunération fixe : 233 580 € ;
- prime de fin de mission d'un montant de 98 103 €.

Autres éléments de rémunération au titre de l'exercice 2025/26

Régime de retraite supplémentaire

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

- d'avoir au moins dix ans d'ancienneté au sein du Groupe au moment du départ ou de la mise à la retraite ;
- d'être âgé d'au moins 60 ans, au jour du départ ou de la mise à la retraite ;
- d'avoir procédé à la liquidation des régimes de retraite de base de la Sécurité sociale et complémentaires ARRCO, AGIRC ;
- de cesser définitivement sa carrière professionnelle ; et
- d'achever sa carrière professionnelle au sein du Groupe. Conformément à la réglementation, est assimilé à un achèvement de la carrière le cas du licenciement après 55 ans, sans reprise d'activité professionnelle. Ce régime a notamment pour objectif de permettre de compléter le niveau des rentes servies par les régimes obligatoires de retraite français. Il ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une rente viagère ainsi que, en cas de décès, au versement au conjoint et/ou ex-conjoint d'une rente de réversion.

Les rentes versées sont proportionnelles à l'ancienneté, laquelle est prise en compte dans un plafond maximum de 20 années. La formule de calcul de ce régime est basée sur la moyenne des trois dernières années de rémunération (fixe et variable).

Le montant de la rente supplémentaire est calculé en appliquant à la base de calcul les coefficients suivants :

- pour la partie comprise entre 8 et 12 plafonds de la Sécurité sociale, le coefficient est égal à 2 % multiplié par le nombre d'années d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 40 %) ;
- entre 12 et 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1,5 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 30 %) ; et
- au-dessus de 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 20 %).

La rente supplémentaire est égale à la somme des trois montants ci-dessus.

Par ailleurs, les droits accordés au titre de ce régime, cumulés avec ceux des autres pensions, ne peuvent excéder les deux tiers de la dernière rémunération annuelle fixe du bénéficiaire.

Une provision est inscrite au bilan en phase de constitution et, dès lors que le bénéficiaire liquide sa retraite, le capital constitutif est transféré à un assureur et donc totalement externalisé.

Le financement de ce régime est à la charge de Pernod Ricard qui verse des primes à un organisme d'assurance tiers avec lequel il a contracté pour lui confier la gestion de ce dispositif de retraite.

Conformément aux dispositions de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, au 30 juin 2026, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour Monsieur César Giron s'établirait à 178 907 € par an.

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

En outre, conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 :

- le régime est fermé depuis 2016 ;
- aucun droit supplémentaire ne peut être acquis au titre des périodes d'emploi postérieures au 1^{er} janvier 2020.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Monsieur César Giron bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein des entités dans lesquelles il a exercé ses fonctions, dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Avantages de toute nature

Au titre de l'exercice 2025/26, Monsieur César Giron a bénéficié d'une voiture de fonction.

Madame Patricia Ricard Giron, Représentante Permanente de la Société Paul Ricard, membre du Conseil d'Administration et Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard

Rémunération fixe

Madame Patricia Ricard Giron bénéficie d'une rémunération fixe brute pour sa fonction de Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard qui s'est élevée pour l'exercice 2025/26 à 88 712 €.

Rémunération variable

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

Au cours de l'exercice 2025/26, Madame Patricia Ricard Giron a perçu une rémunération variable brute de 8 870 € relative à l'exercice 2024/25.

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

Madame Patricia Ricard Giron est éligible aux dispositifs d'intéressement et de participation en vigueur au sein de Pernod Ricard France.

Au cours de l'exercice 2025/26, Madame Patricia Ricard Giron a perçu 5 788 € au titre de l'intéressement et 14 216 € au titre de la participation.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

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

Autres éléments de rémunération

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

2.6.4 Politique de rémunération des Administrateurs (10^e résolution)

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

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

Au titre de l'exercice 2026/2027, l'enveloppe d'un montant de 1 450 000 euros déterminée lors de l'exercice précédent restera inchangée.

Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2026/2027

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

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

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

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

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

Changement potentiel de gouvernance

Si un nouvel Administrateur était nommé, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la politique de rémunération des Mandataires Sociaux lui seraient également applicables *prorata temporis*.

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

Outre la rémunération prévue par la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration, Monsieur César Giron et Madame Patricia Ricard Giron perçoivent également une rémunération en qualité respectivement de salarié de la société Pernod Ricard EMEA depuis le 1er février 2026 et de Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard dont les principales caractéristiques sont précisées au sein de la section 2.6.3 du présent rapport.

2.6.5 Autres éléments de la politique de rémunération (non soumis au vote des actionnaires)

Politique globale d'intéressement à long terme

Au cours de l'exercice 2025/26, dans un contexte marqué par un environnement économique et opérationnel particulièrement volatil, ainsi que par le déploiement de la nouvelle organisation du Groupe destinée à soutenir sa croissance à long terme, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à la création de valeur à long terme et à l'évolution du titre Pernod Ricard.

Dans ce cadre, le Conseil a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution destiné aux membres du Comité Exécutif et aux cadres occupant des postes de direction.

Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer durablement les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard à ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société. Un peu plus de 470 collaborateurs ont bénéficié d'une attribution au titre de l'exercice 2025/26.

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

- **pour les cadres occupant des postes de direction** : l'attribution d'un mix d'actions gratuites soumises à des conditions de performance et d'actions gratuites, soumises uniquement à une condition de présence.

Les conditions applicables à la composante de performance au cours de l'exercice 2025/26 sont les suivantes:

Conditions de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
ROC (Résultat Opérationnel Courant)	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur 3 exercices consécutifs, retraité des effets de périmètre et de change.	<ul style="list-style-type: none"> • moyenne $\geq$ à 1 : 100 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne $\leq$ à 0,95 : 0 % des actions
S&R (Sustainability & Responsibility)	<p>Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs, (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • carbone : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO₂ directes générées par nos sites (scope 1 & 2) afin de réduire de 54 % le montant des émissions carbone en valeur absolue d'ici 2030 ; • eau : mise en œuvre de la feuille de route dont l'ambition est de réduire la consommation d'eau de nos distilleries de 20,9 % d'ici 2030 ; • consommation responsable : les marques stratégiques de Pernod Ricard lanceront des campagnes marketing centrées sur la consommation d'alcool responsable, avec un objectif de montée en puissance chaque année sur les cinq prochaines années ; • collaborateurs : Soutenir l'ambition d'offrir des chances égales de développement professionnel à tous (au moins 65% de plans de développement définis d'ici la fin de l'exercice 2027/28). 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 objectifs atteints : 100 % des actions • 3 objectifs atteints : 75 % des actions • 2 objectifs atteints : 50 % des actions • 0 ou 1 objectif atteint : 0 % des actions

Pour une dizaine de collaborateurs, une condition de performance externe (TSR), détaillée ci-dessous, est également applicable.

- **Pour les membres du Comité Exécutif** : l'attribution d'actions est soumise aux mêmes conditions de performance que le Président-Directeur Général. Pour 2025/26, l'attribution a été soumise aux deux conditions de performance internes (décrites ci-dessus) et à une condition de performance externe, présentée ci-dessous.

Condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
TSR (Total Shareholder Return)	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 8 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan.	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{re} position ou 2^e : 100 % des actions • 3^e ou 4^e position : 85 % des actions • à la médiane (5^e position) : 50 % des actions • 6^e à 9^e position : 0 % des actions

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

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

Attribution d'actions de performance avec condition de performance externe

Le volume d'actions de performance avec condition de performance externe attribué par le Conseil d'Administration du 27 octobre 2025 (y compris le Dirigeant Mandataire Social) s'est élevé à 62 637 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

Attribution d'actions de performance avec conditions internes

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 27 octobre 2025 s'est élevé à 315 483 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

intégralement soumises à deux conditions de performance internes décrites ci-dessus : l'une relative au Résultat Opérationnel Courant (ROC) et l'autre relative à la stratégie S&R.

Attribution d'actions sans condition de performance

Le volume d'actions sans condition de performance attribué par le Conseil d'Administration du 27 octobre 2025 s'est élevé à 113 904 actions.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS – SITUATION AU 30 JUIN 2026 (TABLEAU 8 NOMENCLATURE AMF)

	LTIP 2015	LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020
Numéro de plan	27B	28B	29B	30B	31B	32B
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	08.11.2019	08.11.2019
Date du Conseil d'Administration	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017	21.11.2018	08.11.2019	27.11.2020
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	278 575	150 008	124 050	109 492	131 864	136 711
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	28 200	39 445	32 050	32 006	28 831	29 891
dont par M. Alexandre Ricard	20 700	31 400	25 050	26 143	22 545	23 374
dont par M. César Giron	7 500	8 045	7 000	5 863	6 286	6 517
Point de départ de l'exercice des options	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024
Date d'expiration	06.11.2023	17.11.2024	09.11.2025	21.11.2026	08.11.2027	27.11.2028
Prix de souscription ou d'achat (en euros) ⁽¹⁾	102,80	105,81	126,53	137,78	162,79	154,11
Nombre d'actions souscrites ou achetées	182 507	97 794	42 233	11 882	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques ⁽²⁾	96 068	52 214	81 817	23 483	48 980	23 242
dont celles de M. Alexandre Ricard	7 038	5 338	8 517	4 444	7 665	3 974
dont celles de M. César Giron	2 550	1 368	2 380	997	2 137	1 108
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	0	0	0	74 127	82 884	113 469

N/A : Non applicable.

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

(2) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance.

Au 30 juin 2026, 270 480 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,11 % du capital de la Société.

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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 (TABLEAU 9 NOMENCLATURE AMF)

	Nombre d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	Aucune attribution de stock-options sur l'exercice 2025/26		
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options levées, durant l'exercice par les dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	0	-	-

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE – SITUATION AU 30 JUIN 2026
(TABLEAU 10 NOMENCLATURE AMF)**

	LTIP 2021	LTIP 2022	LTIP 2023	LTIP 2024	LTIP 2025
Numéro de plan	33A, 33B, 33C	34A, 34B, 34C	35A, 35C	36A, 36B, 36C	37A, 37B, 37C
Date d'autorisation par l'Assemblée	10.11.2021	10.11.2021	10.11.2021	08.11.2024	27.10.2025
Date du Conseil d'Administration	10.11.2021	10.11.2022	10.11.2023	08.11.2024	27.10.2025
Nombre d'actions de performance attribuées	237 306	284 951	281 919	416 554	493 983
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	16 349	18 704	21 766	36 463	40 205
dont à M. Alexandre Ricard	13 520	15 500	17 986	30 764	40 205
dont à M. César Giron	2 829	3 204	3 780	5 699	0
Date d'acquisition des actions	12.11.2024	11.11.2025	11.11.2026	09.11.2027	30.10.2028
Date de fin de conservation des actions	12.11.2024	11.11.2025	11.11.2026	09.11.2027	30.10.2028
Condition de performance	Oui sauf plan 33B	Oui sauf plan 34B	Oui	Oui sauf plan 36B	Oui sauf plan 37B
Nombre d'actions de performance annulées ⁽¹⁾	58 276	114 251	194 623	167 846	22 622
dont celles de M. Alexandre Ricard	5 583	8 690	6 566	5 843	0
dont celles de M. César Giron	1 168	1 796	1 380	1 082	0
Nombre d'actions de performance définitivement acquises ⁽²⁾	179 030	170 700	533	0	0
Nombre d'actions de performance restant à acquérir ⁽³⁾	0	0	86 763	248 708	471 361

Les actions attribuées sont soumises à des conditions de performance (à l'exception des actions attribuées dans le cadre des plans 33B, 34B, 36B et 37B) et à une condition de présence. L'acquisition des actions est effective sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la présence des bénéficiaires dans les effectifs du Groupe à la date d'acquisition.

(1) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence (démissions, licenciements), ainsi que de celles qui le sont devenues par application des conditions de performance. Au cours de l'exercice 2025/26, 76% des actions attribuées dans le cadre du plan de 2022 ont été confirmées. Pour les actions à condition de performance externe attribuées en 2022 à Monsieur Alexandre Ricard, la condition de performance externe n'ayant pas été remplie, ces actions ont été annulées.

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

(3) Pour le plan 2022, les conditions de performance internes ont été évaluées en août 2025 et la condition de performance externe applicable au Dirigeant Mandataire Social à été évaluée en octobre 2025. Pour les plans 2023, 2024 et 2025, les conditions de performance seront évaluées respectivement à la clôture des exercices 2025/26, 2026/27, 2027/2028.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ET ACTIONS DÉFINITIVEMENT ACQUISES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26

	Nombre d'actions attribuées/ acquises	Valorisation des actions ⁽¹⁾ (en euros)	Plans
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	71 514	42,75 (condition externe) 77,50 (condition interne)	27.10.2025
Actions acquises, durant l'exercice par les dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé	16 141	101,72 (condition externe) 174,21 (condition interne)	10.11.2022

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

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

Plans d'intéressement et de participation

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

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

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

Provisions pour retraites

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

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Les informations concernant les ratios entre la rémunération du Président-Directeur Général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société sont présentées ci-dessous en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Méthode de calcul

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

Ces rémunérations, prises en compte sur une base brute, incluent les éléments suivants : rémunération fixe, rémunération variable annuelle versée, versement complémentaire au titre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies, épargne salariale, avantages en nature, et plan d'intéressement à long terme valorisé à leur juste valeur en date d'attribution, telle que reconnue dans les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 2. Cette valorisation correspond à une valeur historique à la date d'attribution calculée à des fins comptables. Elle ne

représente ni une valeur actuelle de marché, ni la valeur qui pourrait être reçue par le bénéficiaire lors de l'acquisition définitive éventuelle de ces actions, surtout si les conditions de performance ne sont pas réunies.

Le périmètre des salariés retenu inclut uniquement les salariés présents de manière continue au cours de deux exercices consécutifs. Pour les salariés à temps partiel, les rémunérations ont été établies sur la base d'équivalents temps plein.

Les ratios et les taux d'évolution des rémunérations ont été calculés sur la base des éléments de rémunération bruts versés ou attribués au cours de l'année N comprenant ainsi la rémunération variable et l'intéressement dus au titre de l'année N-1. Le périmètre légal de cette information repose sur la Société. En complément, conformément à la recommandation 27.2 du Code AFEP-MEDEF, sont également publiés les ratios sur un périmètre élargi, représentatif de l'activité du Groupe en France, incluant la Société et l'ensemble des filiales directes et indirectes situées en France.

Le tableau ci-dessous a été établi en tenant compte du modèle diffusé par l'AFEP dans ses lignes directrices mises à jour en février 2021.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I-6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26 (*)
Évolution (en %) de la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ⁽¹⁾	80 %	6 %	- 7 %	- 6 %	5 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	18,5 %	10,1 %	- 11 %	- 12,2 %	5,1 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	18,5 %	7,8 %	1,7 %	- 6,3 %	3,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	38,60	37,02	38,66	41,42	41,24
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	52,1 %	- 4,1 %	4,4 %	7,1 %	- 0,4 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	67,38	66,02	60,32	60,54	61,16
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	52 %	- 2 %	- 8,6 %	0,4 %	1,0 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	4,5 %	8,9 %	0,8 %	2,2 %	- 0,3 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	6,1 %	6,1 %	8,4 %	1,6 %	- 2,3 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	72,87	70,65	65,12	59,89	62,88
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	72,5 %	- 3 %	- 7,8 %	- 8 %	5,0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	97,81	97,41	83,48	77,26	82,75
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	69,9 %	- 0,4 %	- 14,3 %	- 7,5 %	7,1 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Résultat opérationnel courant	3 024	3 348	3 116	2 951	2 423
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent ⁽²⁾	19,0 %	11,3 %	1,5 %	- 0,8 %	- 5,2 %

(1) Éléments d'explication de la variation du ratio pour ce qui est de la rémunération du Président-Directeur Général prise en compte :

- exercice 2021/22 : augmentation de la rémunération fixe et versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2020/21 dont l'atteinte était de 180 % de la rémunération fixe ;
- exercice 2022/23 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2021/22 dont l'atteinte était de 180 % de la rémunération fixe ;
- exercice 2023/24 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2022/23 dont l'atteinte était de 151,25 % de la rémunération fixe ;
- exercice 2024/25 : augmentation de la rémunération fixe et de l'attribution de plan d'intéressement à long terme, et baisse de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2023/24 dont l'atteinte était de 99,45 % de la rémunération fixe ;
- exercice 2025/26 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2024/25 dont l'atteinte était de 110,70 % de la rémunération fixe en hausse par rapport à l'exercice précédent.

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

(3) Les rémunérations moyennes et médianes ont été impactées par les réorganisations intervenues au cours de l'année fiscale 2025/26.

Rémunération des membres du Comité Exécutif

Les membres du Comité des rémunérations sont régulièrement informés de l'évolution des rémunérations des principaux cadres dirigeants du Groupe. Ils veillent à une cohérence entre la politique de rémunération appliquée au Dirigeant Mandataire Social et celle appliquée aux principaux cadres dirigeants du Groupe en France et à l'étranger. Ils s'assurent également de l'intégration de critères de responsabilité sociétale dans leur rémunération variable.

Le Président-Directeur Général est assisté du Comité Exécutif, regroupant les responsables des fonctions clefs de l'entreprise et présidents des principaux marchés et marques.

La rémunération des membres du Comité Exécutif (hors Président-Directeur Général), décidée par la Direction Générale, est composée d'une rémunération annuelle fixe, complétée d'une partie variable très incitative dont les critères, tout comme pour celle du Dirigeant Mandataire Social, sont basés à la fois sur les performances financières et extra-financières du Groupe.

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

Le montant total des rémunérations fixes allouées aux membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, s'est élevé au titre de l'exercice 2025/26 à 5,1 millions d'euros (par rapport à 5,4 millions d'euros en 2024/25), auquel il convient d'ajouter un montant total de rémunération variable versé sur l'exercice 2025/26 au titre de l'exercice 2024/25 de 4,2 millions d'euros (par rapport à 3,7 millions d'euros versés en 2024/25).

Le montant total de la charge récurrente relative aux engagements de retraite des membres du Comité Exécutif y compris le Dirigeant Mandataire Social s'élève à 3,3 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2026 (par rapport à 2,9 millions d'euros au 30 juin 2025).

2.7 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management

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

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

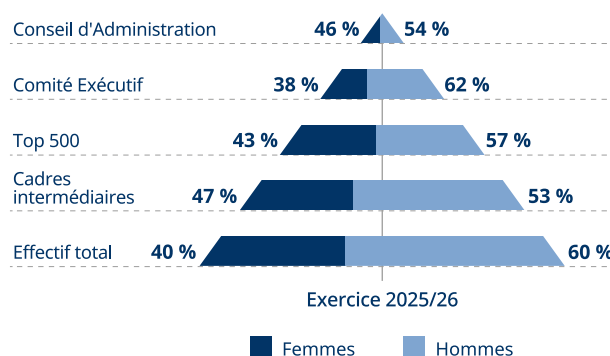
En 2019, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a fixé des objectifs engageants dans le cadre de sa feuille de route S&R en ce qui concerne les rôles des instances dirigeantes du Groupe.

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

- la loi du 27 janvier 2011 dite « Loi Copé-Zimmermann », qui impose aux entreprises cotées ainsi qu'aux sociétés de plus de 250 salariés ou réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros, à se conformer à cette législation spécifique ;
- l'article 14 de la loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle qui instaure une obligation de représentation équilibrée des femmes et des

hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes des grandes entreprises, assortie d'une obligation de transparence en la matière.

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



Sur la base de la composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2026.

Bien que toutes nos décisions en matière de ressources humaines soient fondées sur la performance, le mérite et l'expérience, nous révisons régulièrement nos processus internes afin de les adapter, chaque fois que cela est nécessaire, pour continuer à offrir et à améliorer l'accès aux opportunités pour nos talents. Le Groupe a revu ses indicateurs clés de performance relatifs aux salariés et à l'égalité des chances afin d'adapter les indicateurs de performance face à l'évolution des priorités stratégiques. Dans ce cadre, deux nouveaux engagements en matière de recrutement et de développement ont été pris dans le cadre de notre pilier « valoriser l'humain » de notre stratégie développement durable :

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

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

