

2025 2026

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Incluant le Rapport financier annuel



Pernod Ricard

Sommaire

1.	Présentation du Groupe	5	6.	Comptes consolidés annuels	313
1.1	Un leader mondial du secteur des spiritueux et du champagne	7	6.1	Compte de résultat consolidé annuel	314
1.2	Notre histoire	12	6.2	État du résultat global consolidé	315
1.3	Notre activité	14	6.3	Bilan consolidé	316
1.4	Notre gouvernance et notre organisation	23	6.4	Variation des capitaux propres consolidés annuels	318
1.5	Notre stratégie et ses objectifs associés	26	6.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	319
2.	Gouvernement d'entreprise	29	6.6	Annexes aux comptes consolidés annuels	320
2.1	Notre gouvernance	30	6.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	367
2.2	Autorisations et délégations financières	64	7.	Comptes sociaux de Pernod Ricard SA	373
2.3	Programme de rachat d'actions	66	7.1	Compte de résultat de Pernod Ricard SA	374
2.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	68	7.2	Bilan de Pernod Ricard SA	375
2.5	L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	69	7.3	Tableau de financement de Pernod Ricard SA	377
2.6	Rapport de rémunération	71	7.4	Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA	378
2.7	Politique de non-discrimination et diversité du Top Management	96	7.5	Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	379
3.	Sustainability & Responsibility	99	7.6	Autres éléments relatifs aux états financiers	394
EN BREF		100	7.7	Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	395
ÉTAT DE DURABILITÉ		104	7.8	Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	396
3.1	ESRS 2 - Informations générales	104	7.9	Inventaire des valeurs mobilières	396
3.2	Informations environnementales	119	7.10	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	397
3.3	Informations sociales	173	7.11	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	400
3.4	Informations relatives à la Conduite des Affaires (ESRS G1)	213	8.	Assemblée Générale Annuelle	403
3.5	Tableaux réglementaires	225	8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 20 novembre 2026	404
3.6	Note méthodologique	234	8.2	Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 20 novembre 2026	405
3.7	Rapport des Commissaires aux Comptes	251	8.3	Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 20 novembre 2026	408
AUTRES INFORMATIONS ESG		255	8.4	Rapports des Commissaires aux Comptes	420
3.8	Plan de vigilance	255	9.	Informations sur la Société et le capital	423
3.9	Conformité en matière de données personnelles	269	9.1	Informations concernant Pernod Ricard	424
3.10	Politique fiscale	270	9.2	Informations concernant le capital	426
3.11	Tables de concordance	271	10.	Informations complémentaires du document d'enregistrement universel	433
4.	Gestion des risques	275	10.1	Personnes responsables	434
4.1	Contrôle interne et gestion des risques	276	10.2	Documents accessibles au public	434
4.2	Facteurs de risques	278	10.3	Tables de concordance	435
4.3	Assurance et couverture des risques	295	10.4	Glossaire	440
4.4	Risques et litiges : méthode de provisionnement	296			
4.5	Information financière et comptable	296			
5.	Rapport de gestion	299			
5.1	Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2026	300			
5.2	Analyse de l'activité et du résultat	301			
5.3	Endettement net	305			
5.4	Perspectives	306			
5.5	Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	306			
5.6	Contrats importants	307			

2025 2026

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Incluant le Rapport financier annuel



Pernod Ricard



Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 16 septembre 2026 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129. Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'Enregistrement Universel intégrant le rapport financier annuel 2025/2026 qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site Internet de la Société et celui de l'AMF.

MESSAGE DE

Alexandre Ricard

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



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

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

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

Être au rendez-vous dans les moments difficiles

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

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

Trouver le bon équilibre

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

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

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

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

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

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

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

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

Avoir de l'impact

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

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

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

Mettre la technologie au service de l'humain

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

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

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

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

L'humain derrière la performance

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

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

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

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

Davantage de moments, davantage de convivialité

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

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

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



1.

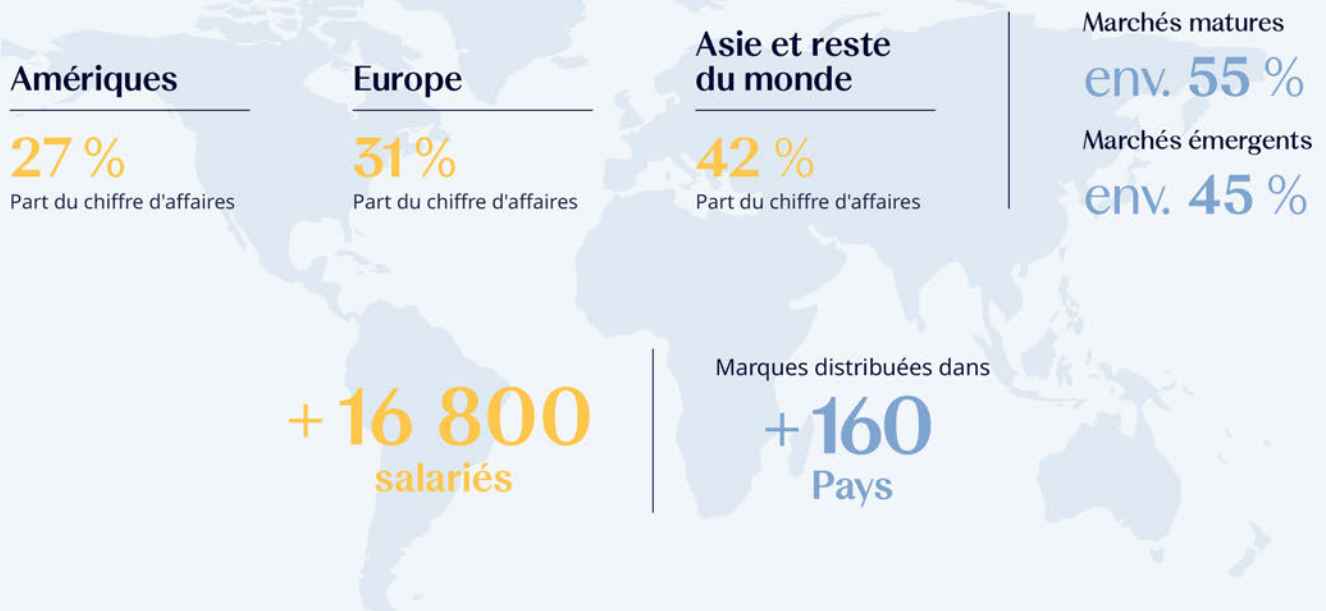
1.1	Un leader mondial du secteur des spiritueux et du champagne	7
1.1.1	Profil	7
1.1.2	Nos avantages compétitifs	7
1.1.3	Notre modèle économique	8
1.1.4	Notre chaîne de création de valeur	10
1.2	Notre histoire	12
1.2.1	De 1975 à 2026	12
1.2.2	Faits marquants de l'exercice 2025/26	13
1.3	Notre activité	14
1.3.1	Structure de nos activités et notre stratégie de portefeuille	14
1.3.2	Une croissance portée par une approche centrée sur le consommateur	16
1.3.3	Notre présence mondiale	18
1.3.5	Notre activité : du terroir au comptoir	19
1.3.6	Un Groupe innovant	20
1.3.7	La Sustainability & Responsibility (S&R), au cœur de la vision du Groupe	21
1.4	Notre gouvernance et notre organisation	23
1.4.1	Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	23
1.4.2	Notre Comité Exécutif	24
1.4.3	Une organisation simplifiée s'appuyant sur l'envergure mondiale du Groupe et sa proximité avec les consommateurs, adaptée aux enjeux de demain	25
1.5	Notre stratégie et ses objectifs associés	26

Présentation du Groupe

Chiffres clés

Une exécution rigoureuse soutenant la marge, générant des gains d'efficacité et renforçant la génération de trésorerie

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE

9 404 M€
Chiffre d'affaires

Croissance organique -3,9 % ↓

Croissance faciale -14,2 % ↓

25,8 %
Marge opérationnelle

1 197 M€
Free cash-flow

+6 % ↑

3,7x
Dette nette /EBITDA

+0,4 x ↑

2 423 M€
ROC

Croissance organique -5,2 % ↓

Croissance faciale -17,9 % ↓

Croissance organique -35 pb ↓

Croissance faciale -117 pb ↓

91 %
Taux de conversion cash

+17 pb ↑

-46 %
d'émissions absolues
des scopes 1 et 2 ⁽¹⁾

71 %
Matières premières
essentielles ⁽³⁾ issues
d'approvisionnement
durable

-11 %
d'émissions absolues
des scopes 1 et 3 FLAG ⁽¹⁾

43 %
de femmes au sein
du Top Management ⁽⁴⁾

-15 %
d'émissions absolues
du scope 3 non-FLAG ⁽¹⁾

-16 %
du taux d'accidents du
travail comptabilisables
par rapport à 2024/25

-25 %
de consommation
en eau, en intensité ⁽²⁾

1,2 milliard
de jeunes adultes
touchés par la campagne
« Drink More Water » ⁽⁵⁾

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

1.1 Un leader mondial du secteur des spiritueux et du champagne

1.1.1 Profil

Né du rapprochement de Pernod et de Ricard en 1975, le Groupe Pernod Ricard s'impose aujourd'hui comme l'un des leaders mondiaux du secteur des spiritueux et du champagne, associant des savoir-faire uniques dans la fabrication de ses produits, le développement de ses marques et leur distribution mondiale. Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 9 404 millions d'euros.



1.1.2 Nos avantages compétitifs

Un portefeuille unique de marques de spiritueux et de champagnes

Avec plus de 170 marques de spiritueux et de champagnes Premium, le Groupe dispose du portefeuille le plus complet et diversifié du secteur, allant de marques emblématiques sur leurs marchés locaux à des icônes mondiales, et couvrant les principales catégories de spiritueux ainsi que l'ensemble des segments de prix. Chaque marque possède une identité propre, tout en étant portée par une même ambition : offrir aux consommateurs des expériences de qualité, à l'échelle mondiale comme sur des marchés spécifiques. La gestion active de son portefeuille via des acquisitions, des cessions et des investissements sur les segments les plus dynamiques permet au Groupe de s'adapter en permanence à l'évolution des comportements des consommateurs.

Une exposition géographique diversifiée et un réseau de distribution au plus près des clients

Le Groupe a acquis et développé un réseau de distribution sans équivalent, avec une présence dans plus de 160 pays, reposant sur des équipes commerciales et marketing dédiées ainsi que sur un réseau de partenaires de distribution. Son réseau couvre à la fois les canaux *off-trade* (supermarchés, boutiques spécialisées) et les canaux *on-trade* (bars, restaurants, cavistes, etc.), ainsi que de la

vente directe aux consommateurs (ventes en ligne et concept store). Cette proximité avec les consommateurs et les points de vente permet au Groupe de recueillir des informations de marché en temps réel et de s'adapter à l'évolution des tendances de consommation.

Une culture d'entreprise forte et des valeurs partagées

Les plus de 16 800 collaborateurs ⁽¹⁾ du Groupe à travers le monde sont unis par une culture commune fondée sur la convivialité et un niveau d'engagement élevé. Cet état d'esprit constitue l'un des principaux atouts du Groupe. Il contribue à sa réussite à long terme en renforçant sa capacité à s'adapter en permanence aux évolutions de marché, à accélérer son développement et à relever les défis sociaux et environnementaux. Porteuse de sens et inclusive, cette culture constitue un facteur de différenciation majeur et joue un rôle essentiel pour attirer, développer et fidéliser les talents. Elle repose sur quatre valeurs clés :

- les pieds sur terre ;
- la passion du défi ;
- authentiques et fiers de l'être ; et
- ensemble, au-delà des frontières.

⁽¹⁾ Au 30 juin 2026, le Groupe compte précisément 16 893 collaborateurs, incluant les contrats (i) permanents, (ii) temporaires, (iii) occasionnels, (iv) saisonniers et (v) apprentis.

1.1.3 Notre modèle économique

Notre raison d'être : « Créateurs de convivialité »

Nos ressources

Nos équipes

Notre force réside dans le talent et l'engagement de nos équipes à travers le monde, unies par des valeurs et une culture unique de passion et d'attachement envers nos marques, leur héritage et leur savoir-faire.

16 893 collaborateurs *

Plus de 324 800 heures de formation au cours de l'exercice 2025/26

La nature

La qualité de nos matières premières – et donc de nos produits – dépend de ressources naturelles limitées et d'écosystèmes sains.

100 ingrédients

issus de près de 60 pays

4 280 995 m³ d'eau utilisés pour notre production

Nos marques et notre présence mondiale

Nous possédons le portefeuille de marques le plus complet et le plus diversifié du secteur, soutenu par un réseau de distribution mondial.

Plus de 170 marques couvrant toutes les grandes catégories des spiritueux,

dont 13 dans le top 100 des spiritueux internationaux Premium+ **

Notre innovation et notre créativité

Nous réinventons en permanence nos pratiques et nos produits pour répondre à l'évolution des attentes des consommateurs, réduire notre empreinte environnementale et renforcer notre impact positif sur la société.

1,5 % du chiffre d'affaires généré par l'innovation***

Ratio investissements publipromotionnels/CA d'environ 16 %

*Au 30 juin

**Chiffre d'affaires de Pernod Ricard basé sur les données 2025 d'IWSR (volumes et valeurs)

***Innovations lancées au cours des deux dernières années.

Notre ambition

Faire de Pernod Ricard la maison de référence des marques et des expériences premium

En capitalisant sur nos avantages concurrentiels

Un portefeuille de marques premium complet et diversifié

Un réseau de distribution inégalé

Des équipes talentueuses et engagées

EN RÉPONDANT AUX EXIGENCES DE PLUS EN PLUS COMPLEXES DES CONSOMMATEURS

Évolution des habitudes et des attentes des consommateurs

Fragmentation accrue de la demande

Recherche d'expériences et d'expression de soi

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

Évolution du contexte géopolitique

Impacts du changement climatique sur les terroirs, les fournisseurs et les communautés locales

En déployant une feuille de route S&R ambitieuse sur l'ensemble de notre chaîne de valeur



En nous appuyant sur nos valeurs

Les pieds sur terre

La passion du défi

Authentiques et fiers de l'être

Ensemble au-delà des frontières

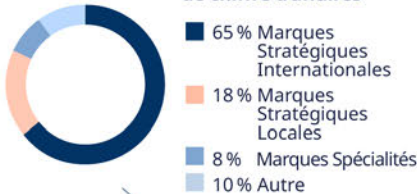
Nous élaborons des spiritueux premium et faisons de chaque rencontre une source d'inspiration, pour créer une valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes, du terroir au comptoir

Notre impact

Nous visons une croissance rentable et durable, créatrice de valeur à long terme pour l'ensemble de nos parties prenantes, tout en préservant la planète, ses ressources et en protégeant nos terroirs.

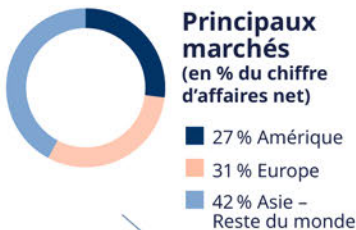
Un portefeuille de marques unique et diversifié

9,404 Md€ de chiffre d'affaires ⁽¹⁾



Une exposition géographique équilibrée

Principaux marchés (en % du chiffre d'affaires net)



Actionnaires

Défense solide de la marge opérationnelle organique, avec des investissements soutenus dans la désirabilité de nos marques pour accompagner notre croissance durable à long terme

Progression de notre marge opérationnelle organique de +43 pdb par an en moyenne depuis l'exercice 2018/19

1,2 Md€ de dividendes versés au cours de l'exercice 2025/26

Société cotée au CAC 40 et au CAC 40 ESG

(1) La somme des valeurs peut ne pas atteindre 100 % en raison des arrondis.

● 2025/26 ● Objectifs

Collaborateurs

Nous favorisons un environnement de travail sûr et équitable, porté par une culture qui allie convivialité et performance.

Assurer l'équité salariale des genres

1,2 % → ~1 %

Tendre vers zéro accident du travail avec arrêt

-16 % → 5 % de réduction vs 2024/25

Clients et consommateurs

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

Sensibiliser les jeunes adultes grâce à la campagne « Drink More Water »

1 229 millions → 2030 : 2 Mds

Former les barmen aux pratiques durables et responsables

+ de 22 700

Fournisseurs et communautés

Nous accompagnons nos producteurs et fournisseurs dans l'adoption de pratiques agricoles régénératrices et de solutions d'emballage éco-responsables.

Réduire les émissions de GES FLAG des scopes 1 et 3 par rapport à l'exercice 2021/22

71 % → 2030 : 80 %

S'approvisionner durablement en matières premières agricoles clés

99,8 % → 100 %

Planète

Nous suivons une trajectoire Net Zero et réduisons notre impact environnemental en préservant nos terroirs et nos ressources, tout en promouvant des modèles plus circulaires.

Réduire les émissions de GES non-FLAG du Scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22

-15 % → 2030 : -25 %

Réduire l'intensité de la consommation d'eau par rapport à l'exercice 2017/18

-25 % → 2030 : -20 %

Citoyens et Société

Au sein de nos Brand Homes, nous accueillons les visiteurs afin de valoriser notre savoir-faire et leur offrir des moments de convivialité responsables.

Sensibiliser les visiteurs à la consommation responsable

+ de 2 M

À travers la Fondation Pernod Ricard et l'Institut océanographique Paul Ricard, nous soutenons la création artistique et contribuons à la préservation de la biodiversité marine.

1.1.4 Notre chaîne de création de valeur





PRINCIPAUX IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS ESG

Impacts positifs

- Développement de la réutilisation des sous-produits dans le cadre d'un modèle de circularité
- Promotion de l'égalité des chances et inclusion pour tous par le biais d'actions efficaces
- Sensibilisation à une consommation équilibrée dans un cadre convivial afin de permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés et de réduire la consommation abusive
- Influence positive des pratiques éthiques

Impacts négatifs

- Contribution à l'effet de serre mondial
- Pressions sur les ressources en eau, la biodiversité et les écosystèmes liées aux activités opérationnelles et agricoles
- Production de déchets et impacts environnementaux liés aux emballages tout au long de la chaîne de valeur
- Dégradation des conditions de travail et de la santé physique et mentale des travailleurs
- Produits défectueux ou de qualité inférieure aux normes

Risques

- Disponibilité des matières premières essentielles et des ressources en eau
- Diminution de l'attractivité et de la fidélisation des talents
- Pratiques irresponsables ou inappropriées en matière de publicité et de marketing
- Mauvaise gestion de nos chaînes d'approvisionnement

Opportunités

- Promotion de la consommation responsable comme facteur de différenciation pour nos marques
- Amélioration de l'engagement et de l'efficacité grâce à notre culture d'entreprise
- Proposition de dispositifs de rémunération et d'avantages sociaux compétitifs soutenant le bien-être, la santé, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'engagement et la motivation des collaborateurs

* Impacts, risques et opportunités.

1.2 Notre histoire

1.2.1 De 1975 à 2026 ⁽¹⁾

Depuis sa création en 1975 suite au rapprochement des sociétés Pernod et Ricard, le Groupe Pernod Ricard a construit son leadership en combinant croissance organique et gestion active de son portefeuille. En enrichissant continuellement son portefeuille de marques et en procédant de façon ciblée à la cession d'actifs non stratégiques, le Groupe a constitué l'un des portefeuilles de spiritueux et de champagnes les plus diversifiés au monde, bénéficiant d'une forte présence dans l'ensemble des catégories et des marchés.



⁽¹⁾ L'exercice fiscal de Pernod Ricard court du 1^{er} juillet au 30 juin de chaque année.

1.2.2 Faits marquants de l'exercice 2025/26



Août 2025

Lancement de Kahlúa Dunkin'

Kahlúa a lancé Kahlúa Dunkin' Caramel Swirl Cream Liqueur, développée en partenariat avec Dunkin'. Cette innovation réunit deux marques emblématiques et propose une texture onctueuse, idéale sur glace, dans le café ou dans des boissons inspirées de desserts.



23 juillet 2025

Annnonce de la cession de la division Imperial Blue

Annnonce de la signature d'un accord définitif de cession de la division Imperial Blue à Tilaknagar Industries Ltd (TI). Cette cession renforce le portefeuille de Pernod Ricard India, lui permettant de tirer pleinement parti de la tendance à la premiumisation et de soutenir une croissance durable et profitable.

La transaction a été finalisée en novembre 2025.



16 décembre 2025

Annnonce de la cession des vins effervescents Mumm Napa

Annnonce de la signature d'un accord définitif de cession des vins effervescents du Groupe aux États-Unis, comprenant Mumm Sparkling California, Mumm Napa et DVX, à Trincherio Family Wine and Spirits. Cette opération, qui n'inclut aucun actif lié à la marque de champagne G.H. Mumm ni aux autres activités internationales de vins effervescents de la marque Mumm, permettra à Pernod Ricard de poursuivre la concentration de ses ressources sur son portefeuille international de marques premium de spiritueux et de champagne, conformément à sa stratégie de premiumisation.

La transaction a été finalisée en avril 2026.



Décembre 2025

Lancement de Seagram's Xclamat!on

Pernod Ricard India a lancé Seagram's Xclamat!on, un portefeuille premium élaboré localement regroupant cinq catégories de spiritueux, whisky, vodka, gin, rhum et brandy, sous une marque unique et à un positionnement prix uniforme. Cette offre vise à répondre à l'évolution des préférences des consommateurs et soutenir le développement du Groupe sur le marché indien.

Janvier 2026

Lancement de Malibu Pink

Malibu a lancé Malibu Pink, une boisson alcoolisée à base de rhum associant des notes de goyave, de noix de coco et d'ananas, reconnaissable à sa couleur rose distinctive. Ce produit élargit l'offre de saveurs tropicales de Malibu et s'adresse aux consommateurs en quête de saveurs légères et estivales, propices à de nombreux moments de dégustation.



Février 2026

Lancement d'Absolut Tabasco

Absolut Vodka a lancé une nouvelle vodka épicée, développée en partenariat avec Tabasco®. Déployée à l'échelle mondiale, cette innovation répond à l'engouement croissant des consommateurs de spiritueux pour des saveurs plus relevées et audacieuses.



Mars 2026

Lancement de Lillet 0,0 % ⁽¹⁾

Maison Lillet a lancé Lillet Blanc 0 %, élaboré à partir de vins français désalcoolisés associés à des infusions de fruits et à d'autres ingrédients infusés. S'appuyant sur le savoir-faire historique de la marque, ce produit reflète l'évolution des modes de consommation et élargit les possibilités de dégustation offertes par la gamme Lillet.

(1) Sans alcool (< 0,5 % vol.).

1.3 Notre activité

1.3.1 Structure de nos activités et notre stratégie de portefeuille

1.3.1.1 Notre présence dans les segments clés ⁽¹⁾

Le Groupe est principalement présent sur le marché des spiritueux, à travers les spiritueux embouteillés et les boissons prêtes-à-boire à base de spiritueux. Ces segments représentent environ 95 % du chiffre d'affaires du Groupe au titre de l'exercice 2025/26. Les segments champagne et vins rosés Premium représentent les 5 % restants. Ensemble, ces segments génèrent 44 % de la valeur des ventes au détail des boissons alcoolisées, soit près de 500 milliards d'euros.

Son activité se concentre sur le segment des spiritueux internationaux de style occidental (*international western style spirits*)⁽²⁾, qui représente aujourd'hui 625 millions de caisses de 9 litres et génère 163 milliards d'euros de ventes au détail à l'échelle mondiale. Ce segment a enregistré une croissance annuelle moyenne en valeur de 5 % au cours des dix dernières années, portée par la

montée en gamme des consommateurs, qui se détournent progressivement des spiritueux locaux. Cette dynamique s'est traduite par une progression de 2,1 points de sa part dans la valeur totale du marché des boissons alcoolisées sur la période.

Au sein du segment des spiritueux internationaux de style occidental ⁽¹⁾, la tendance à la premiumisation est solidement ancrée, les spiritueux du segment Premium+ affichant une croissance annuelle moyenne de 6,1 % sur les dix dernières années, atteignant même 7,4 % pour les catégories Super Premium+.

Les catégories prêt-à-boire et prêt-à-servir connaissent également une croissance soutenue de 12 % et ont gagné 2,2 points de part de marché en valeur au cours des dix dernières années.

1.3.1.2 Notre portefeuille de marques

Le Groupe dispose du portefeuille de marques Premium le plus complet du marché. Ce portefeuille évolue constamment grâce à une gestion active et dynamique, notamment par le biais d'acquisitions et de cessions ciblées de marques. Couvrant un large éventail de catégories de spiritueux et de segments de prix, ce portefeuille diversifié permet au Groupe de s'adapter aux tendances de consommation émergentes, d'investir dans les marques et les segments les plus prometteurs, et de se positionner sur toute opportunité qui se présente.

1.3.1.2.1 Notre organisation par marque

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a créé deux pôles complémentaires afin de piloter son portefeuille de marques mondiales, reflétant leurs forces et leurs modèles économiques distincts (les « Brand Units »). Chaque Brand Unit est chargée de façonner et de développer les marques qui lui sont rattachées :

- La gold Brand Unit regroupe les marques de spiritueux vieillies, allant du Premium à l'Ultra Prestige, ancrées dans des terroirs d'exception et porteuses d'un héritage et d'un savoir-faire uniques (« Gold Brand Unit »). Elle réunit entre autres nos portefeuilles de whisk(e)y, champagne et cognac.
- La crystal Brand Unit rassemble les marques de spiritueux non vieillies, créatives et parfaites en mixologie (« Crystal Brand Unit »). Elle regroupe vodka, tequila, mezcal, rhum, liqueurs, gin, apéritifs et boissons prêts-à-boire.

1.3.1.2.2 Notre stratégie de marque

Afin de garantir une allocation optimale de nos ressources à nos marques clés sur tous nos marchés, nous utilisons notre outil de planification, la maison des marques, structurée autour de trois catégories (« Maison de marques »). Grâce à cet outil et à une connaissance approfondie des consommateurs, le Groupe définit pour chaque marque une stratégie d'investissement adaptée à son profil.

Les Marques Stratégiques Internationales

Les Marques Stratégiques Internationales représentent la part la plus importante de notre activité et présentent un fort potentiel de croissance à l'échelle mondiale. Ces marques historiques du Groupe sont les références dans leur catégorie. Elles sont notre priorité à l'échelle mondiale et contribuent activement à notre croissance.

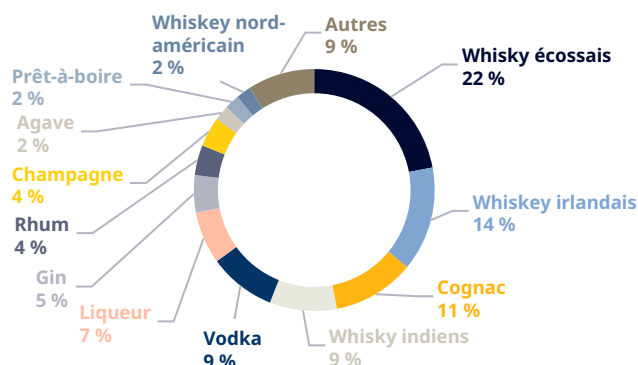
Les Marques Spécialités

Les Marques Spécialités répondent à une demande croissante de produits artisanaux, aussi appelés « crafts ». Il s'agit de marques dynamiques ou récemment acquises positionnées sur des segments en forte croissance tels que l'agave, les whiskeys américains ou les apéritifs. Elles proposent une offre complète, en phase avec les nouvelles tendances et les attentes des consommateurs.

Les Marques Stratégiques Locales

Les Marques Stratégiques Locales sont spécifiques à certains marchés, dans lesquels elles sont solidement ancrées. Les consommateurs locaux y sont très fidèles. Cette partie de notre portefeuille renforce sensiblement notre stratégie de distribution, car nous profitons de la forte notoriété locale de ces marques sur certains marchés.

RÉPARTITION PAR CATÉGORIES DE MARQUES ⁽³⁾

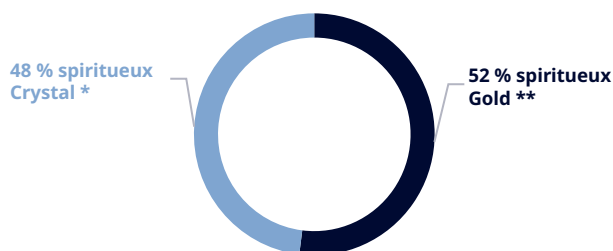


⁽¹⁾ Toutes les données présentées dans cette section sont basées sur les données IWSR 2025.

⁽²⁾ Spiritueux hors spiritueux traditionnels et spiritueux locaux ou d'entrée de gamme.

⁽³⁾ Sur la base du chiffre d'affaires de l'exercice 2025/26.

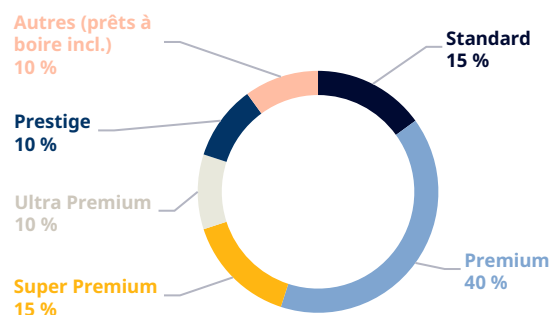
ÉQUILIBRE ENTRE SPIRITUEUX GOLD ET CRYSTAL ⁽¹⁾



* Les « Spiritueux Crystal » regroupent vodka, tequila et mezcal, rhum, liqueur, gin, apéritif et boissons prêtes-à-boire.

** Les « Spiritueux Gold » regroupent whiskies (hors Whiskies Indiens), champagne et cognac.

PRÉSENCE SUR TOUS LES SEGMENTS DE PRIX ⁽²⁾



LA MAISON DES MARQUES

Marques Stratégiques Internationales

65 % du chiffre d'affaires ⁽²⁾



Marques Spécialités

8 % du chiffre d'affaires ⁽²⁾



Marques Stratégiques Locales

18 % du chiffre d'affaires ⁽²⁾



⁽¹⁾ Données IWSR 2025 (valeur des ventes au détail).
⁽²⁾ Sur la base du chiffre d'affaire de l'exercice 2025/26.

1.3.2 Une croissance portée par une approche centrée sur le consommateur

Le secteur des boissons alcoolisées est influencé par une combinaison de facteurs favorables et défavorables qui, ensemble, soutiennent des moteurs structurels de croissance à long terme et créent des opportunités pour le secteur. Afin d'affiner sa compréhension de ces dynamiques et d'éclairer sa stratégie, le Groupe a identifié neuf grandes tendances de consommation qui façonnent actuellement le secteur des boissons alcoolisées, et plus particulièrement celui des spiritueux.

	Tendances		Explication
Tendances mondiales de consommation	1	Découverte des spiritueux	 La génération Z continue de s'intéresser aux spiritueux. Les répertoires de consommation s'élargissent et intègrent un nombre croissant de catégories.
	2	Recherche d'accessibilité	 Faible confiance des consommateurs, pression sur les dépenses discrétionnaires et craintes liées à l'inflation.
	3	Quête de nouveauté	  Appétence et ouverture à l'innovation, aux nouvelles saveurs, aux nouveaux formats et aux expériences ludiques.
	4	Recherche de praticité	  Face à des modes de vie de plus en plus rythmés, les consommateurs recherchent des options pratiques, simples et rapides.
	5	Modération réfléchie	  La prise de conscience des enjeux de santé progresse et la modération de la consommation de spiritueux se généralise.
	6	Besoin de convivialité	  La convivialité évolue, passant de rencontres spontanées à des occasions davantage planifiées.
Tendances sur les marchés émergents	7	Dynamique démographique	 Sur les marchés émergents, la population en âge légal de consommer de l'alcool devrait croître de 1,2 % par an jusqu'en 2030 ⁽¹⁾ .
	8	Essor de la classe moyenne	 La population appartenant à la classe moyenne ⁽²⁾ va augmenter de 4 % d'ici 2030 ⁽¹⁾ .
	9	Premiumisation portée par la recherche de statut	 La recherche de reconnaissance sociale demeure un moteur important de la premiumisation.
	 facteur favorable à la croissance  facteur défavorable à la croissance  facteur à la fois favorable et défavorable à la croissance		

(1) Données ISWR 2025 et OCDE.

(2) Ménages dont le revenu annuel du foyer est supérieur ou égal à 35 000 USD.

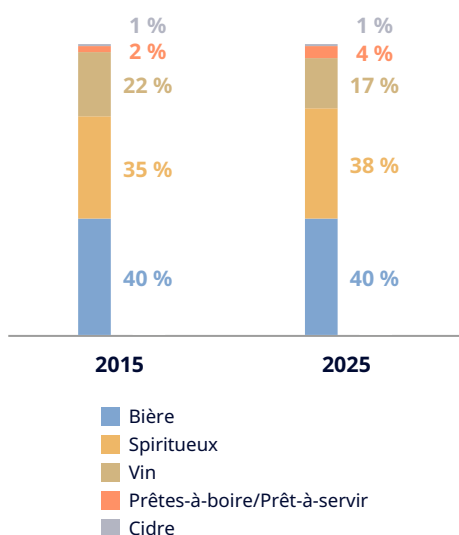
Les tendances présentées ci-dessus mettent en évidence des facteurs démographiques structurellement favorables, notamment la croissance de la population ayant atteint l'âge légal de consommer de l'alcool et l'expansion de la classe moyenne (points 7 et 8), qui continuent d'élargir la base de consommateurs potentiels des spiritueux. La premiumisation demeure également une tendance durable, les spiritueux conservant leur pertinence dans de nombreuses occasions de consommation (point 9). Parallèlement, l'évolution des attentes des consommateurs en matière de nouveauté, de praticité, de modération et de lien social (points 3 à 6) transforme les habitudes de consommation et les comportements d'achat, ce qui impose au Groupe de faire preuve d'agilité. Le Groupe suit de près ces évolutions sur l'ensemble de ses marchés et les traduit en actions concrètes.

En s'appuyant sur l'étendue de son portefeuille, ses capacités d'innovation, la force de son modèle de distribution et les enseignements tirés de ses données consommateurs, le Groupe adapte en permanence ses offres de marques, ses formats et ses activations afin de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs. Cette démarche se traduit notamment par le développement d'innovations et d'expériences répondant à l'envie de découverte et de convivialité, le développement de formats plus pratiques et d'offres adaptées aux différentes occasions de consommation, l'élargissement de son offre en faveur d'une consommation plus responsable, ainsi que le maintien d'un portefeuille accessible à un large éventail de préférences et de niveaux de prix. Le Groupe entend ainsi rester en phase avec les attentes des consommateurs et saisir les opportunités de croissance sur l'ensemble de ses marchés.

CONSOMMATION ⁽¹⁾

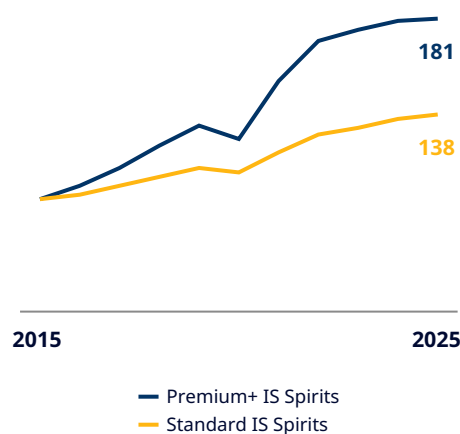
CROISSANCE

Comparaison de la répartition des catégories
entre 2015 et 2025
(part en valeur)



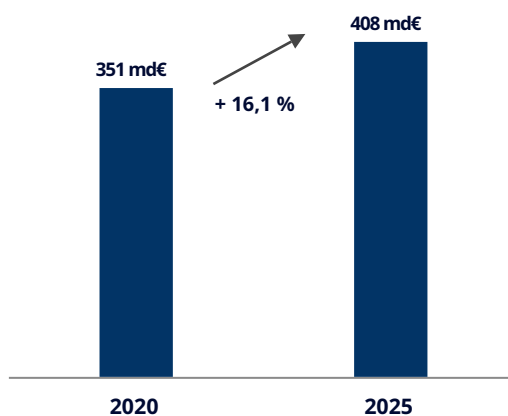
PREMIUMISATION

Évolution en valeur des spiritueux Premium+ et
Internationaux par rapport à la valeur total des spiritueux
(toutes catégories de prix confondues),
base 100, entre 2015 et 2025



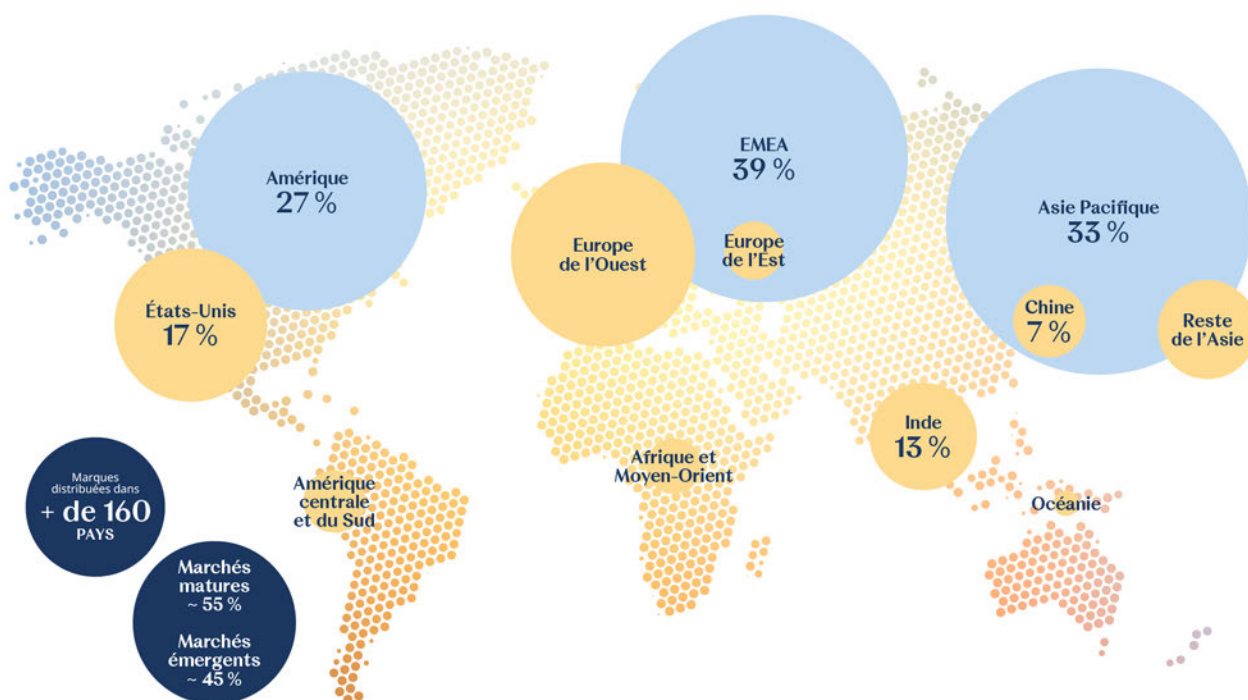
RÉSILIENCE

Évolution du marché mondial des spiritueux
entre 2020 et 2025
(en valeur)



⁽¹⁾ Informations sur l'année calendaire, basées sur les données IWSR 2025.

1.3.3 Notre présence mondiale

PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE LARGE ET ÉQUILIBRÉE ⁽¹⁾

Les marques du Groupe sont distribuées dans plus de 160 pays, grâce à un réseau de distribution reposant sur des équipes commerciales et marketing dédiées présentes dans plus de 60 pays (au sein des sociétés de marché du Groupe) et d'un réseau de partenaires distributeurs.

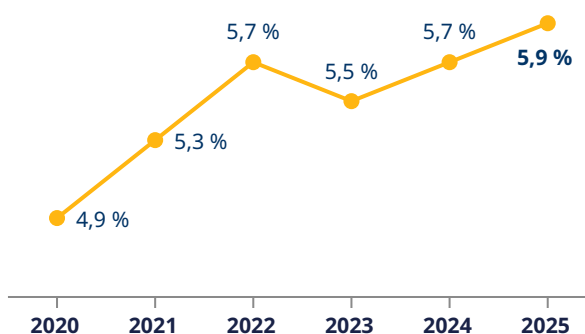
Le Groupe maintient une présence équilibrée entre marchés matures (environ 55 % de son chiffre d'affaires au titre de l'exercice 2025/26) et marchés émergents (environ 45 %), lui permettant de saisir les opportunités de croissance tout en conservant des positions solides dans les régions établies.

1.3.4 Nos gains de parts de marché

À la suite des vagues de fusions et acquisitions qui ont marqué les années 2000, le secteur mondial des spiritueux s'est consolidé autour de quelques grands acteurs internationaux. C'est dans ce contexte que le Groupe est devenu l'un des leaders mondiaux du secteur des spiritueux et du champagne. Aujourd'hui, le Groupe met à la disposition des consommateurs du monde entier un portefeuille particulièrement large et diversifié, composé de plus de 170 marques, dont 13 figurent parmi les 100 premières mondiales ⁽²⁾.

La complémentarité de ses segments d'activité, la force de son portefeuille de marques et l'étendue de sa présence géographique permettent au Groupe de gagner des parts de marché.

PART DE MARCHÉ DU GROUPE EN VALEUR SUR LE MARCHÉ DES SPIRITUEUX (PRÊT-À-BOIRE INCL.)



⁽¹⁾ Sur la base du chiffre d'affaires de l'exercice 2025/26.

⁽²⁾ Selon la vision du marché de Pernod Ricard, fondée sur les données IWSR 2025 (en valeur).

1.3.5 Notre activité : du terroir au comptoir

Pernod Ricard bénéficie d'un savoir-faire historique dans la création de ses marques emblématiques. De l'approvisionnement en matières premières à la production et à la distribution de produits premium auprès des consommateurs, le Groupe met à profit son excellence opérationnelle et son expertise à chaque étape de sa chaîne de valeur, du terroir au comptoir.

L'innovation

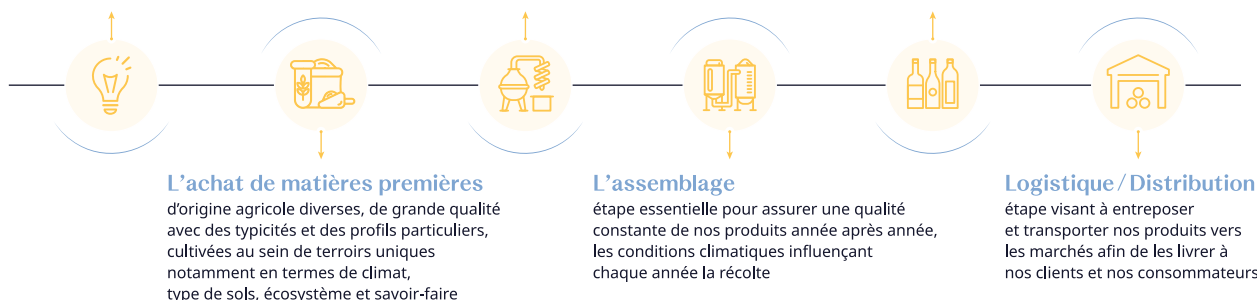
pour proposer aux consommateurs de nouveaux produits, de nouvelles catégories, des services et des expériences de grande qualité, novateurs et durables

La transformation

des ingrédients en alcool, à travers des procédés de fermentation, distillation et maturation issus de savoir-faire historiques et empiriques, déployés selon des normes de qualité et de fabrication strictes

Le conditionnement

réalisé essentiellement dans nos sites d'embouteillage



1.3.5.1 L'approvisionnement de nos ingrédients

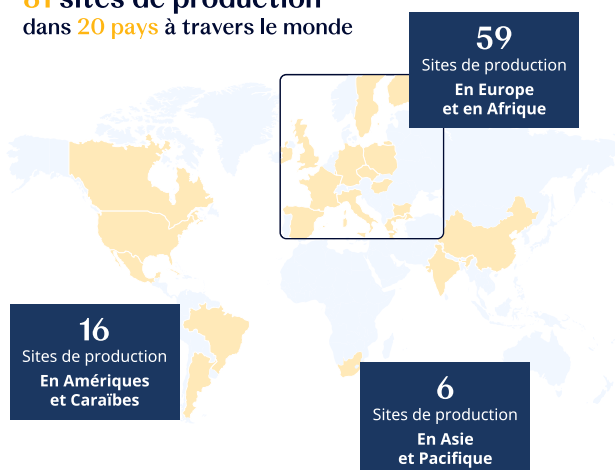
La fabrication de nos produits repose sur la production et l'achat de plus d'une centaine de matières premières en provenance d'environ 60 pays. Il s'agit essentiellement de diverses céréales (blé, orge, seigle, maïs, riz, etc.) pour la fabrication de nos whisky, vodka et autres alcools neutres. Nous nous approvisionnons aussi en canne à sucre (pour nos rhums et liqueurs), betterave sucrière, pommes de terre, raisin, agave, ainsi qu'en ingrédients aromatiques qui confèrent à nos produits leur saveur unique (café, noix de coco, badiane, genièvre, orange, gentiane, etc.).

Nos ingrédients proviennent de plus de 350 terroirs, dont certains directement exploités par le Groupe, notamment en France, Mexique et Chine où nous possédons notamment des vignobles, ce qui nous permet de maîtriser notre approvisionnement, mais également d'expérimenter de nouvelles techniques d'agriculture régénératrice.

Nos terroirs prioritaires sont cartographiés afin de mieux comprendre nos filières agricoles. Sur l'ensemble de nos terroirs, nous travaillons avec nos agriculteurs et nos partenaires au développement de pratiques agricoles durables et régénératrices qui préservent les écosystèmes naturels tout en bénéficiant aux communautés.

1.3.5.2 La production chez Pernod Ricard

81 sites de production
dans 20 pays à travers le monde



Nous possédons 81 sites de production en propre (hors copackers), dont 59 en Europe et en Afrique, 16 en Amériques et 6 en Asie-Pacifique. Il s'agit de distilleries (32 sites), de sites d'embouteillage (40 sites) et de caves vinicoles (9 sites), étant précisé que certains sites sont multi-activités.

Nous sommes distillateurs de nos propres alcools, avec des distilleries implantées en Écosse, en Irlande, aux États-Unis, au Canada, en Inde ou encore en Chine pour les whiskies, en France pour les cognacs, à Cuba pour le rhum, au Mexique pour la tequila et en Suède pour la vodka.

Après avoir été fermentés et distillés, nos alcools traditionnels sont vieillies dans des barriques en chêne pendant une durée qui peut atteindre plusieurs dizaines d'années afin de donner à nos produits un caractère, une couleur et un goût uniques. Ces savoir-faire historiques sont transmis de génération en génération, garantissant à nos produits une qualité irréprochable.

Pour limiter les investissements, nous travaillons également avec des partenaires qui distillent selon nos process et un cahier des charges précis. C'est le cas notamment pour la distillation des alcools neutres.

Nous travaillons main dans la main avec nos fournisseurs pour développer des solutions d'emballage adaptées à chacune de nos marques et plus durables.

1.3.5.3 Faire vivre nos marques auprès des consommateurs

Le Groupe déploie ses marques auprès des consommateurs en s'appuyant sur la force de son modèle de distribution et sur ses initiatives de développement des marques, notamment au travers d'activations marketing, de campagnes publicitaires et de programmes destinés à renforcer l'engagement des consommateurs. Grâce à ses capacités de commercialisation directes et à son réseau de grossistes et de distributeurs

partenaires, les marques du Groupe sont présentes sur l'ensemble des canaux de distribution qu'il s'agisse du *On-Trade*, du *Off-Trade*, du e-commerce ou du *Global Travel Retail*. En conjuguant une vision globale de ses marques et une exécution locale adaptée aux marchés, le Groupe s'attache à renforcer le capital de ses marques, à accroître leur visibilité et à développer la fidélité des consommateurs sur le long terme.

1.3.5.4 Notre approche de la consommation responsable

Nous sommes convaincus qu'encourager une consommation responsable constitue une part essentielle de notre mission de créateurs de convivialité. Nous contribuons ainsi à la promotion d'une consommation avec modération et à lutter contre l'abus d'alcool.

Nos produits sont pensés pour accompagner les instants de convivialité, tout en tenant compte des préférences individuelles et du bien-être de chacun.

Dans un contexte d'évolution des habitudes de consommation, nous avons l'opportunité de favoriser une transformation positive des comportements, afin que le plaisir demeure, sans excès. Notre engagement en faveur d'une consommation responsable repose sur trois piliers : permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés, réduire les risques liés à la consommation d'alcool et instaurer une culture de la modération et de la convivialité comme une norme sociétale. Cette démarche s'inscrit pleinement dans les tendances mondiales de consommation, les valeurs sociétales et les exigences réglementaires en constante évolution. En tant que leader du secteur des spiritueux, le Groupe a à la fois la responsabilité et l'opportunité de promouvoir une nouvelle approche de la modération, tout en contribuant activement à la lutte contre l'abus d'alcool.

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a poursuivi ses actions en faveur d'une consommation responsable via :

- l'initiative « Drink More Water » : soucieux d'encourager les consommateurs à faire des choix éclairés, nous poursuivons une approche audacieuse, en phase avec la culture actuelle. Cette campagne encourage l'adoption de gestes simples et concrets, comme alterner alcool et eau, afin de promouvoir une consommation réfléchie et de réduire les risques liés à l'alcool. L'initiative s'articule autour de deux priorités : lutter contre le *binge drinking* chez les jeunes adultes et encourager l'alternance entre boissons alcoolisées et eau lors des moments de consommation premium. Depuis son lancement en 2021, elle a touché plus de 1,1 million de personnes en ligne, dans une soixantaine de pays, et plus de 116 millions de personnes présentes lors d'événements majeurs ;
- le marketing, une force positive : grâce à leur créativité, leur résonance culturelle et leur portée, nos marques stratégiques continuent à porter et amplifier le message de consommation avec modération dans un cadre convivial. Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons lancé au Royaume-Uni une nouvelle édition de la campagne « Don't Drink and Dive » de Malibu, qui met en scène le médaillé olympique Tom Daley, pour sensibiliser aux risques de noyade due à la consommation d'alcool.

Depuis l'exercice 2021/22, nous avons déployé 14 campagnes marketing sur la consommation responsable, dépassant ainsi notre engagement initial de 12 campagnes d'ici 2027, et touchant plus de 132 millions de consommateurs ;

- la prévention de l'alcool au volant : nous avons renforcé encore notre engagement en faveur de la prévention de l'alcool au volant par le biais de la formation, de la sensibilisation et de solutions pratiques. Notre programme « Autosobriety », développé en partenariat avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), a été mis en œuvre dans 12 pays, dont deux nouveaux pays au cours de l'exercice 2025/26, élargissant ainsi encore davantage sa portée mondiale. Ce programme met à disposition des professionnels de la sécurité routière et des usagers de la route les outils et les connaissances visant à prévenir l'alcool au volant. En parallèle, au cours de l'exercice 2025/26, nous avons mené un projet pilote de mise à disposition d'éthylotests électroniques au siège, dans les *Brand Homes* et lors de certains événements, pour permettre aux consommateurs de contrôler leur taux d'alcoolémie et choisir au mieux comment rentrer chez eux après un moment de convivialité ;
- les *Brand Homes*, qui placent le service responsable au cœur de l'expérience client : après l'obtention de la certification « Hôte Responsable » par l'ensemble de nos 30 *Brand Homes* grand public au cours de l'exercice 2024/25, nous nous sommes attachés, au cours de l'exercice 2025/26, à améliorer encore davantage l'expérience de nos clients grâce à des solutions pratiques telles que les animations « SplitDrinks » et la mise à disposition d'éthylotests électroniques ;
- la mobilisation du secteur de l'hôtellerie-restauration : le Groupe collabore avec des figures majeures du secteur pour mettre en place des pratiques de *bartending* durables et responsables. Grâce à sa plateforme mondiale de promotion du commerce « SIP » (*Share, Inspire, Pioneer*), nous proposons aux barmans, aux propriétaires de bars et aux équipes du secteur de l'hôtellerie-restauration des formations, des outils pratiques et des opportunités d'engagement au sein du secteur qui favorisent un service responsable, des pratiques durables et des expériences positives pour les consommateurs ;
- l'étiquette digitale : ce dispositif informatif, conçu pour sensibiliser à la consommation responsable, a dépassé le million de scans. Initialement lancé en 2022 dans le cadre d'un programme pilote européen, il a depuis été étendu à l'ensemble des produits de notre portefeuille, dans les pays où la législation le permet.

1.3.6 Un Groupe innovant

L'innovation est l'une de nos valeurs fondatrices : elle est au cœur de notre ADN et un levier de croissance essentiel pour le Groupe. Qu'il s'agisse de créer de nouveaux produits, d'inventer des formats audacieux, de réimaginer l'expérience du consommateur ou de mener des acquisitions stratégiques, l'innovation agit comme une force motrice au service de l'ensemble de notre portefeuille de marques à travers le monde. Véritable écosystème interconnecté, à l'interface des fonctions et des régions, elle incarne à la fois un état d'esprit et un catalyseur tout au long de notre chaîne de valeur. Notre capacité d'innovation repose sur plusieurs leviers clés :

- une communication repensée et des partenariats stratégiques : afin de renforcer le dialogue avec les consommateurs et la valeur des marques, nos *Brand Units* réinventent en permanence la manière dont nous communiquons, avec le soutien du *Global Culture & Creative Center of Excellence*, notre Centre d'excellence mondial dédié à la culture et à la créativité. Inspirées par la renommée intemporelle et l'héritage de nos marques, nos communications prennent vie grâce à une résonance culturelle, une créativité affirmée et des partenariats porteurs de sens ;

- créé en 2024, notre Centre mondial pour l'innovation (Global Innovation Hub), pilote l'innovation produit à grande échelle. Il conjugue la vision stratégique des marques clés du Groupe et les attentes des consommateurs. Véritable réseau mondial intégré, l'équipe dédiée « Hub » combine des ressources déployées dans les géographies stratégiques, une connaissance approfondie des consommateurs locaux et un rayonnement international, afin de renforcer l'efficacité, la rapidité de mise sur le marché et de maximiser l'impact des innovations ;
- les avantages du prêt-à-boire : à travers des équipes dédiées à ce format, Pernod Ricard travaille à de nouvelles sources de croissance en proposant des formats pratiques, conçus pour séduire de nouveaux consommateurs et multiplier les moments propices à la consommation de nos marques stratégiques. Ces boissons prêtes-à-boire sont élaborées pour offrir une expérience de dégustation de qualité, inspirée de la mixologie, dans un format transportable et pratique ;
- les fusions-acquisitions : l'acquisition de marques audacieuses à forte résonance culturelle constitue un levier d'innovation pour le Groupe. Elle lui permet d'accélérer la diversification de son portefeuille, d'exploiter les tendances de consommation émergentes et de renforcer sa présence dans les catégories et les marchés à fort potentiel de croissance. Chaque acquisition repose sur une vision à long terme, garantissant à la fois l'authenticité et la résonance culturelle des marques intégrées, ainsi que de fortes synergies avec le portefeuille existant ;
- le prestige, vecteur de valorisation des marques et du savoir-faire : l'innovation de prestige constitue un levier clé d'attractivité et de création de valeur durable à l'échelle du portefeuille du Groupe. À travers des éditions limitées, des créations uniques et des expériences sur mesure, nous sublimons le savoir-faire, l'héritage et la force narrative de nos marques Prestige. Ces offres haut de gamme renforcent le prestige des marques tout en séduisant de nouveaux connaisseurs et collectionneurs à travers le monde ;
- une performance de premier ordre sur les différents marchés : nos filiales locales jouent un rôle clé dans le déploiement de l'innovation, en adaptant les stratégies mondiales aux préférences locales, puis en les mettant en œuvre avec excellence. Inscrite dans la trajectoire de construction des marques, l'innovation constitue un axe central du développement du portefeuille au niveau des marchés.

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a ainsi mis en œuvre plusieurs initiatives majeures illustrant son engagement dans ce domaine :

- Absolut® TABASCO™ : lancé dans plus de 50 marchés début 2026, ce partenariat entre Absolut Vodka et la sauce TABASCO®, réunit deux marques emblématiques pour répondre à l'engoue-

ment croissant des consommateurs pour les saveurs épicées. Cette collaboration marie la silhouette iconique de la bouteille Absolut à l'identité visuelle de TABASCO®, reconnaissable à son emblématique losange et à ses couleurs rouge et verte. Conçu pour une grande diversité d'usages, ce produit s'invite aussi bien dans des cocktails iconiques, tels que le Bloody Mary, que dans des créations plus contemporaines, à l'image des limonades épicées ;

- Chivas Regal Crystalgold : Chivas Regal a enrichi sa gamme avec le lancement de Chivas Regal Crystalgold. Élaboré grâce à un procédé pionnier de filtration au charbon actif, ce whisky se distingue par sa limpidité cristalline. Le résultat est un spiritueux au goût délicat, qui préserve pleinement la richesse de ses arômes et se prête aussi bien à une dégustation pure, sur glace ou en cocktail. Chivas Regal Crystalgold répond à la demande croissante des consommateurs en faveur de spiritueux plus légers et plus polyvalents, tout en séduisant de nouveaux publics au-delà des amateurs traditionnels de whisky ;
- Lillet Blanc 0 % ⁽¹⁾ : Maison Lillet a lancé Lillet Blanc 0 %, élaboré à partir de vins français désalcoolisés associés à des infusions de fruits et à d'autres ingrédients infusés. S'appuyant sur le savoir-faire historique de la marque, ce produit reflète l'évolution des modes de consommation et élargit les possibilités de dégustation offertes par la gamme Lillet ;
- Ricard Bouteille 4,5 % : À la suite du succès de son lancement en 2025, Ricard a poursuivi le déploiement de sa bouteille Ricard 4,5 % au format 20 cl au cours de l'exercice 2025/26. Conçu pour être consommé directement, sans mélange ni dilution, ce format propose une alternative aux modes de service traditionnels de l'apéritif tout en préservant l'intensité aromatique, l'équilibre et les notes de fraîcheur caractéristiques du profil de Ricard ;
- Kahlúa Dunkin' : Kahlúa a lancé la liqueur crémeuse Kahlúa Dunkin' Caramel Swirl, développée en partenariat avec Dunkin'. Exclusivement commercialisée aux États-Unis, cette innovation réunit deux marques emblématiques et séduit par sa texture onctueuse, idéale sur glace, dans le café ou dans des boissons inspirées de desserts ;
- Malibu Pink : Malibu a lancé Malibu Pink, une boisson alcoolisée à base de rhum associant des notes de goyave, de noix de coco et d'ananas, reconnaissable à sa couleur rose distinctive. Ce produit élargit l'offre de saveurs tropicales de Malibu et s'adresse aux consommateurs en quête de saveurs légères et estivales, adaptées à de multiples occasions de consommation ;
- Seagram's Xclamation : Pernod Ricard India a lancé Seagram's Xclamation, une gamme premium produite localement, réunissant sous une même marque cinq catégories de spiritueux – whisky, vodka, gin, rhum et brandy – proposées dans une même gamme de prix. Cette gamme répond à l'évolution des préférences des consommateurs et vise à renforcer la présence du Groupe sur le marché indien.

1.3.7 La Sustainability & Responsibility (S&R), au cœur de la vision du Groupe

Le développement durable et la responsabilité sociétale du Groupe (« Sustainability & Responsibility » ou « S&R ») sont au cœur de la vision du Groupe et pleinement intégrés à l'ensemble de ses activités. Dès 1966, Paul Ricard, fondateur du Groupe, a créé l'Institut Océanographique afin de contribuer à la préservation des océans et de la biodiversité marine. Près de soixante ans plus tard, cet engagement fondateur continue d'orienter notre action et de porter notre ambition.

Notre stratégie S&R 2030, « Good times from a Good Place » (Préserver pour partager), est intégrée à l'ensemble de nos activités et guide nos décisions tout au long de la chaîne de valeur, du terroir au

comptoir. Bâtie autour de quatre piliers (préserver les terroirs, valoriser l'humain, agir circulaire, être responsable) et de 10 axes prioritaires, cette feuille de route tient compte aussi bien des besoins et des attentes de nos consommateurs que des risques et opportunités matériels liés à la performance S&R auxquels le Groupe doit faire face. Chaque pilier détermine des engagements ambitieux à l'horizon 2030 en adéquation avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Cet engagement est essentiel pour garantir notre réussite à long terme, assurer la résilience de nos activités et pérenniser notre héritage, tout en limitant notre impact sur les ressources naturelles.

⁽¹⁾ Sans alcool (< 0,5 % vol.).

Sept ans après le lancement de notre feuille de route, certains de nos objectifs ont déjà été atteints, voire dépassés, et nous mettons tout en œuvre pour réaliser les objectifs restants. Nous restons à l'écoute de nos parties prenantes, et suivons de près l'évolution du monde qui nous entoure pour revoir et renforcer en permanence nos engagements S&R au regard de notre stratégie. Dans ce contexte, le Groupe a procédé à une mise à jour de sa feuille de route afin de préciser ses priorités et de garantir une adéquation continue avec les attentes en constante évolution des parties prenantes et les exigences réglementaires.

Nous l'avons d'ailleurs démontré en novembre 2020 avec la création d'un Comité de la RSE soutenant le Conseil d'Administration sur

ces problématiques, et la décision d'indexer la rémunération et les primes annuelles des cadres dirigeants à des objectifs de performance S&R. Ces engagements se sont également traduits par l'intégration de la S&R au sein de la fonction Opérations Intégrées permettant d'agir au plus près de la chaîne de valeur du Groupe.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons poursuivi les avancées de notre feuille de route S&R dans l'ensemble de ses domaines d'action, afin de contribuer à la transition agricole, de développer des solutions d'emballage circulaires et de réduire nos émissions de carbone, tout en veillant à protéger nos collaborateurs, les communautés et les consommateurs.

Préserver nos terroirs

Nous préservons chaque terroir, sa biodiversité et ses communautés, et répondons aux défis posés par le changement climatique pour garantir la qualité de nos ingrédients, pour aujourd'hui et pour les générations à venir.

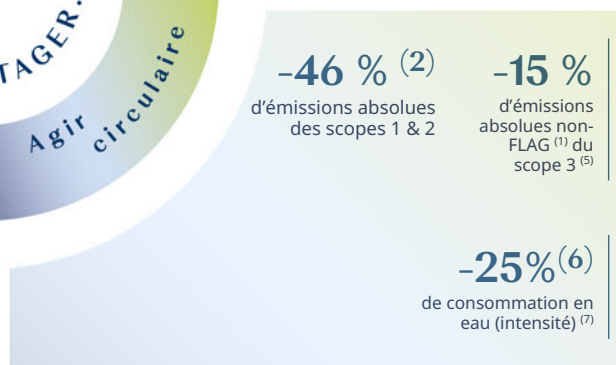


Être responsable

Nous prôtons une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial comme un choix éclairé et responsable. Aux côtés de nos partenaires, nous façonnons un monde convivial, qui favorise la consommation responsable d'alcool, exempt de tout dommage.

Valoriser l'humain

Nous garantissons l'égalité des chances et cultivons un environnement respectueux, équitable et sûr où chacun peut s'épanouir et être soi-même, au sein du Groupe et bien au-delà.



Agir circulaire

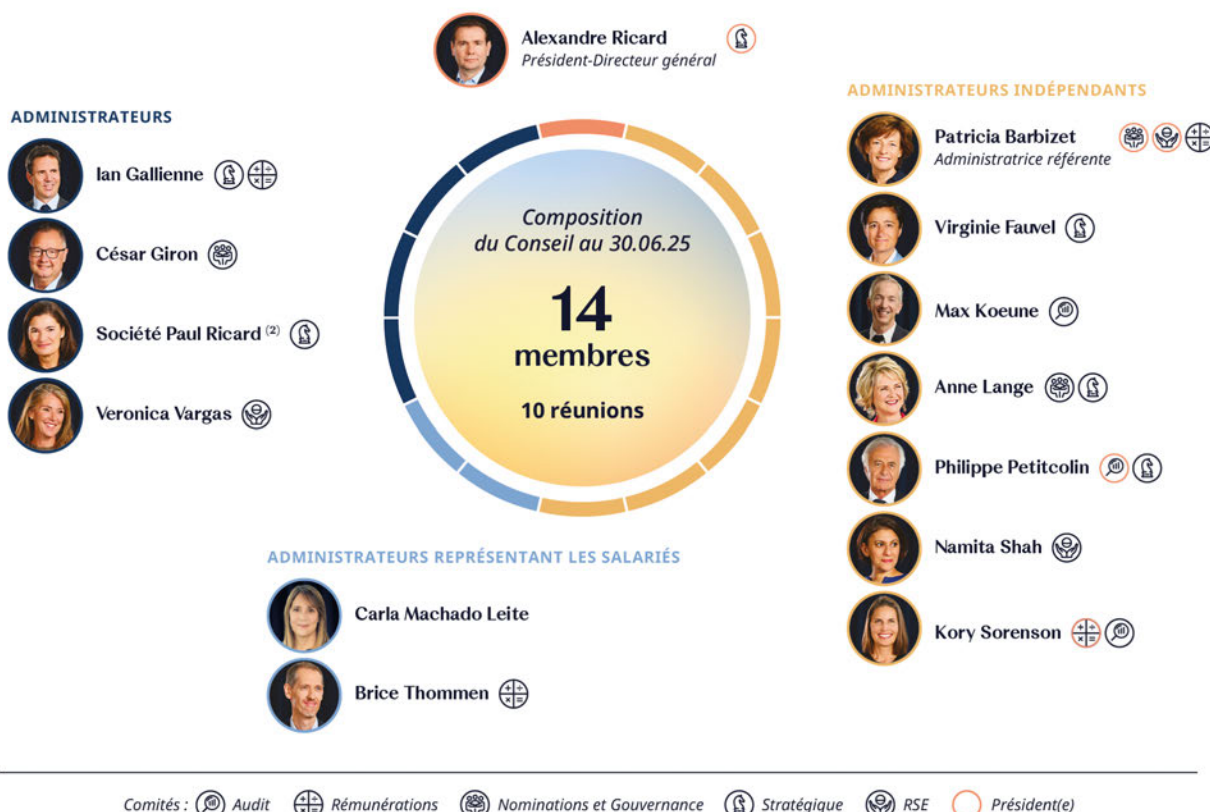
Nous mettons tout en œuvre pour réduire les émissions de carbone et les déchets à chaque étape de la conception, de la production et de la distribution de nos produits et des expériences que nous proposons afin d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles.

(1) Cadre FLAG (Forest, Land and Agriculture). (2) Comparé à la base de référence SBT de l'exercice 2021/22. (3) Dépenses annuelles. (4) Objectif lié au plan d'intéressement à long terme, les décisions liées aux talents et à la rémunération sont basées sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises. Le Top Management comprend les collaborateurs de la tranche C et supérieures. (5) Périmètre de reporting SBT. (6) Comparé à la base de référence de l'exercice 2017/18. (7) Par unité d'alcool distillé. (8) Chiffre cumulé depuis 2009.

1.4 Notre gouvernance et notre organisation

1.4.1 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

59,3 d'âge moyen | **61,5 %** d'indépendance ⁽¹⁾ | **46,2 %** de femmes ⁽¹⁾ | **40,0 %** d'internationalisation | **10** réunions



Les 5 Comités du Conseil

Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité stratégique	Comité de la RSE
3 membres	4 membres	4 membres	6 membres	3 membres
100 % d'indépendance	67 % d'indépendance ⁽¹⁾	75 % d'indépendance	50 % d'indépendance	67 % d'indépendance
3 réunions	4 réunions	4 réunions	2 réunions	3 réunions
100 % d'assiduité	94 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité

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

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

1.4.2 Notre Comité Exécutif ⁽¹⁾



Alexandre Ricard
Président-Directeur Général



Mauve Croizat
Vice-Présidente Exécutive
Finance et Tech



Cédric Ramat
Vice-Président Exécutif
Ressources Humaines



Philippe Prouvost
Vice-Président Exécutif
Juridique et M&A



Maria Pia De Caro
Vice-Présidente Exécutive
Opérations intégrées et RSE



**Jean-Étienne
Gourgues**
Vice-Président Exécutif
en charge des Marques



Gilles Bogaert
Vice-Président Exécutif
en charge des Marchés



Conor McQuaid
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard North America

(1) Composition effective à partir du 1^{er} octobre 2026.

Il s'agit de l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le Président-Directeur Général, qu'il assiste dans ses missions. Chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, le Comité Exécutif sollicite l'approbation du Conseil d'Administration sur différents points lorsque celle-ci est nécessaire. Il fixe la trajectoire du Groupe en matière de performances et, à ce titre, pilote et encadre ses priorités stratégiques et projets de transformation.

Les principales responsabilités du Comité Exécutif s'articulent autour de plusieurs grands axes :

- Dynamique externe : identifier les impacts, opportunités externes et potentielles disruptions, et prendre les mesures appropriées ;
- Réalisation des objectifs : définir des objectifs annuels, à la fois quantitatifs et qualitatifs, tout en optimisant les ressources par la simplification, la mutualisation et la priorisation ;
- Priorités stratégiques et transformation : déterminer les priorités stratégiques majeures, en définir le contenu et assurer leur mise en œuvre ;
- Portefeuille et stratégie de marque : examiner les initiatives clés et les évolutions stratégiques, y compris liées au portefeuille d'innovations ;
- Culture et méthodes de travail : promouvoir une culture positive fondée sur les valeurs du Groupe et veiller à l'efficacité des méthodes de travail à tous les niveaux de l'entreprise ;

- Gestion des talents : identifier, développer et accompagner les talents à l'échelle du Groupe ;
- Gouvernance et conformité : garantir une gouvernance rigoureuse et assurer la mise en conformité de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Le Comité Exécutif a pour mission de superviser les activités du Groupe et de veiller à la mise en œuvre de ses principales politiques. À ce titre, il analyse la performance des activités du Groupe au regard de son plan de marché (budget et plan stratégique) ; il définit les objectifs financiers et opérationnels (incluant les résultats financiers, dette et objectifs qualitatifs) ; il examine périodiquement les stratégies de marque et de marché, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Au 1^{er} octobre 2026, le Comité Exécutif sera composé de huit membres représentant les fonctions suivantes : Finance et Tech, Ressources Humaines, Juridique et M&A, Opérations intégrées et S&R, Marques, Marchés, et la zone Amérique du Nord.

1.4.3 Une organisation simplifiée s'appuyant sur l'envergure mondiale du Groupe et sa proximité avec les consommateurs, adaptée aux enjeux de demain

Le 1^{er} janvier 2026, le Groupe est passé d'un modèle organisationnel tripartite à une structure rationalisée favorisant les échanges entre les équipes centrales et les marchés.

Dans le cadre de cette évolution :

- les deux Brand Units ont été conçues comme une extension des fonctions globales (finance Groupe, global tech, etc.) (les « Fonctions Globales ») et intégrées au sein d'une organisation globale. Les Fonctions Globales assurent la cohérence à l'échelle du Groupe, tandis que les deux Brand Units, qui ont remplacé les anciennes sociétés de marques, permettent de créer des synergies et d'exploiter pleinement les effets d'échelle au sein de l'organisation ;

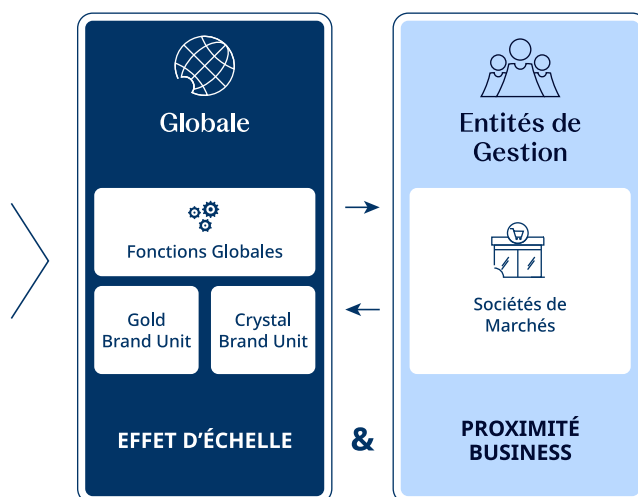
- en complément de cette organisation, des entités de gestion couvrant dix régions (Amérique du Nord, Amérique latine, Europe du Nord, Europe du Sud, Europe centrale et orientale, Afrique et Moyen-Orient, Chine, Inde, Asie-Pacifique et *Global Travel Retail*) supervisent les sociétés de marché du Groupe, au sein desquelles celui-ci dispose d'équipes commerciales et marketing dédiées et/ou pilote ses partenaires distributeurs, garantissant ainsi une forte proximité avec les marchés.

Dans son ensemble, ce modèle clarifie les rôles et responsabilités, renforce la coordination et favorise une prise de décision plus efficace et mieux alignée à l'échelle du Groupe.

Ancien modèle organisationnel tripartite



Nouvelle organisation simplifiée



1.5 Notre stratégie et ses objectifs associés

Le Groupe Pernod Ricard est présent sur l'ensemble des segments en croissance du marché mondial des boissons alcoolisées, avec le portefeuille le plus complet du secteur

Depuis le milieu des années 1980, le Groupe a progressivement transformé son portefeuille pour faire des spiritueux le cœur de son activité. Aujourd'hui, 95 % du chiffre d'affaires du Groupe est généré par des marques de spiritueux ou à base de spiritueux (les 5 % restants provenant du champagne et des rosés Premium).

L'attractivité du segment des spiritueux repose sur une forte dynamique de premiumisation, soutenue par deux tendances de fond :

- l'essor des spiritueux de style occidental (« Western Style ») ; et
- la montée en gamme des consommateurs, qui délaissent les produits d'entrée de gamme au profit de marques Premium.

Au cours des 25 dernières années (2000-2025), les volumes de spiritueux internationaux de style occidental ⁽¹⁾ ont progressé en moyenne d'environ 2 % par an, tandis que leur valeur a augmenté d'environ 5 % par an sur la période 2013-2025, générant une croissance solide assortie de marges attractives. Dans ce contexte, le Groupe représente aujourd'hui 14 % de la valeur du marché des spiritueux internationaux de style occidental ⁽¹⁾ (près d'un euro sur six dépensé par les consommateurs), et 6 % de la valeur totale du marché des spiritueux.

Au sein de ce segment, le Groupe a constitué, grâce à des acquisitions ciblées et à une croissance organique soutenue, le portefeuille le plus complet du secteur, couvrant l'ensemble des principales catégories de spiritueux. Cette position lui permet de capter les nouvelles tendances de consommation et les évolutions des catégories en s'appuyant sur ses marques existantes, sans dépendre systématiquement du lancement ou de l'acquisition de nouvelles marques.

L'équilibre du portefeuille entre Spiritueux Gold et Spiritueux Crystal (environ 52 % de la valeur totale des ventes au détail pour les Spiritueux Gold et 48 % pour les Spiritueux Crystal) permet également au Groupe de bénéficier des tendances et des cycles de marché à mesure qu'ils émergent. Dans un secteur caractérisé par des évolutions de consommation de plus en plus rapides, cette diversification du portefeuille demeure un pilier essentiel de la stratégie de long terme du Groupe.

Un réseau de distribution sans équivalent, au plus près des clients et des consommateurs, pour réagir rapidement aux évolutions du marché

Parallèlement au développement de son portefeuille, le Groupe a rapidement étendu son empreinte géographique, passant d'une entreprise historiquement ancrée en France à un Groupe bénéficiant d'une présence équilibrée entre les Amériques, l'Europe et l'Afrique, et l'Asie. Cette diversification renforce sa résilience dans un environnement géopolitique de plus en plus incertain.

Au fil du temps, le Groupe a constitué un réseau unique de 60 filiales de distribution opérant en direct, avec des équipes commerciales et marketing pleinement intégrées. Cette organisation permet au Groupe d'être au plus près de ses clients et consommateurs, et de s'adapter rapidement aux dynamiques de marché. Au sein de ce réseau, le Groupe identifie quatre marchés stratégiques prioritaires (« Must Wins ») : les États-Unis, l'Inde, la Chine et le *Global Travel Retail*. Ces marchés représentent 43 % de l'activité du Groupe :

- les États-Unis constituent le premier marché mondial des spiritueux ;
- l'Inde bénéficie de fondamentaux de croissance particulièrement solides et d'une forte dynamique de premiumisation ;
- la Chine présente également des fondamentaux très favorables et un important potentiel de développement pour les spiritueux internationaux ;
- le *Global Travel Retail* joue un rôle d'accélérateur dans l'internationalisation des marques tout en représentant un canal de vente stratégique.

Transformer l'organisation pour tirer parti de la donnée et des avancées technologiques afin de piloter dynamiquement le portefeuille et saisir les opportunités de croissance

Depuis 2018, le Groupe mène une transformation de long terme destinée à renforcer son agilité, à améliorer sa prise de décision et à mieux valoriser ses données à l'échelle de l'ensemble du Groupe. Grâce à la modernisation de son environnement technologique, à l'harmonisation de ses processus clés et à la mise en place d'un modèle opérationnel plus intégré, le Groupe se dote des leviers nécessaires pour accroître sa capacité de mise à l'échelle, renforcer la collaboration et soutenir l'excellence opérationnelle.

Parallèlement à cette transformation, le Groupe a renforcé ses capacités numériques dans des domaines tels que la gestion de la croissance du chiffre d'affaires, l'efficacité marketing, l'exécution commerciale et l'optimisation du portefeuille de marques. Ensemble, ces capacités permettent aux équipes de prendre des décisions plus rapides et mieux éclairées, tout en s'adaptant plus efficacement à l'évolution des attentes des consommateurs et des dynamiques de marché.

L'intelligence artificielle (« IA ») et les capacités analyses avancées sont désormais de plus en plus intégrées à ces solutions ainsi qu'à un nombre croissant d'activités du Groupe, allant de la création de contenu et de l'optimisation des investissements média à l'amélioration de la productivité et à l'aide à la décision. Soutenue par des programmes dédiés de formation et de développement des compétences, l'IA contribue à l'adoption de nouvelles méthodes de travail par les collaborateurs et accélère la création de valeur à l'échelle du Groupe.

⁽¹⁾ Spiritueux, hors spiritueux traditionnels ainsi que spiritueux locaux ou d'entrée de gamme.

Les collaborateurs au cœur de notre stratégie : Créateurs de Convivialité

Le Groupe définit sa raison d'être comme celle de « Créateurs de Convivialité », traduisant son engagement à créer et faire vivre des moments de convivialité qui rassemblent les personnes. Cette raison d'être trouve une résonance toute particulière dans le monde actuel, où le lien social et les interactions humaines de qualité sont plus que jamais valorisés.

Les collaborateurs du Groupe se reconnaissent comme des « Convivialistes » et partagent des valeurs qui se reflètent dans la culture de l'entreprise et dans les modes de travail au quotidien. Cet état d'esprit façonne non seulement la manière dont les équipes collaborent en interne, mais également la façon dont le Groupe interagit avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Perspectives 2026/27 et moyen terme sur la période 2026/27-2028/29

Pour l'exercice 2026/27, le Groupe anticipe un chiffre d'affaires organique globalement stable sur l'ensemble de l'exercice, dans un environnement contrasté et incertain, avec :

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

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

Le Groupe préservera fermement la marge opérationnelle organique, soutenue par un strict contrôle des coûts et l'accélération de la mise en œuvre de ses initiatives d'efficacités opérationnelles, tout en investissant dans la transformation digitale.

Le Groupe anticipe des Investissements Stratégiques d'environ 700 millions d'euros, une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement opérationnel et le maintien d'une conversion cash d'environ 90 %.

Les prévisions du Groupe à moyen terme (sur la période 2026/27-2028/29) sont les suivantes :

- compte tenu de la faiblesse actuelle du marché américain, le Groupe anticipe une croissance organique du chiffre d'affaires visant, en moyenne, un niveau proche du bas de la fourchette de +3 % à +6 % sur la période 2026/27 - 2028/29 ;
 - le Groupe anticipe une progression de la marge opérationnelle organique, soutenue par l'accélération des efficacités à hauteur de 1 milliard d'euros entre 2025/26 et 2027/28, tout en maintenant des investissements constants au service de ses marques, avec un ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires d'environ 16 % ;
 - le Groupe anticipe un renforcement de la génération de cash, avec un objectif de conversion cash d'environ 90 % afin de financer les priorités de la politique financière du Groupe, et des Investissements Stratégiques se normalisant à un niveau maximal d'environ 700 millions d'euros ;
 - le Groupe vise un ratio Dette Nette/EBITDA inférieur à 3x d'ici 2028/29 ;
 - le Groupe adapte sa stratégie afin de saisir les opportunités de croissance, ainsi que son modèle opérationnel pour répondre à l'évolution de l'environnement, notamment grâce à la poursuite de sa transformation digitale afin de générer des efficacités supplémentaires ;
 - le Groupe est confiant dans l'engagement continu de ses équipes et reste concentré sur la création durable de la valeur dans le temps.
- La politique financière du Groupe vise à équilibrer l'allocation de capital au service d'une croissance rentable et le retour de capital aux actionnaires. Tout en maintenant une notation de crédit *investment grade* :
- investissements dans la croissance organique future, notamment dans les Stocks Stratégiques et les CAPEX ;
 - poursuite d'une gestion active du portefeuille, incluant des opérations de fusions-acquisitions créatrices de valeur ;
 - politique de dividende progressive visant un taux de distribution d'environ 50 % du Résultat Net Courant Part du Groupe ; et
 - rachats d'actions, une fois les priorités précédentes satisfaites.



2.

2.1	Notre gouvernance	30
2.1.1	Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 2026	30
2.1.2	Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	33
2.1.3	Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	58
2.1.4	Organisation et fonctionnement des Comités	61
2.2	Autorisations et délégations financières	64
2.2.1	Autorisations et délégations financières générales	64
2.2.2	Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux	65
2.2.3	Autorisations relatives au rachat d'actions	65
2.3	Programme de rachat d'actions	66
2.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	68
2.4.1	Structure du capital de la Société	68
2.4.2	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double	69
2.4.3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance	69
2.4.4	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société	69
2.4.5	Autres éléments	69
2.5	L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	69
2.5.1	Modes de convocation	69
2.5.2	Participation aux Assemblées Générales	69
2.5.3	Conditions d'exercice du droit de vote	70
2.5.4	Modification des droits des actionnaires	70
2.6	Rapport de rémunération	71
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)	72
2.6.2	Politique de rémunération du Président-Directeur Général (8e résolution)	80
2.6.3	Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025/26 aux Mandataires Sociaux (9e résolution)	89
2.6.4	Politique de rémunération des Administrateurs (10e résolution)	91
2.6.5	Autres éléments de la politique de rémunération (non soumis au vote des actionnaires)	92
2.7	Politique de non-discrimination et diversité du Top Management	96

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.

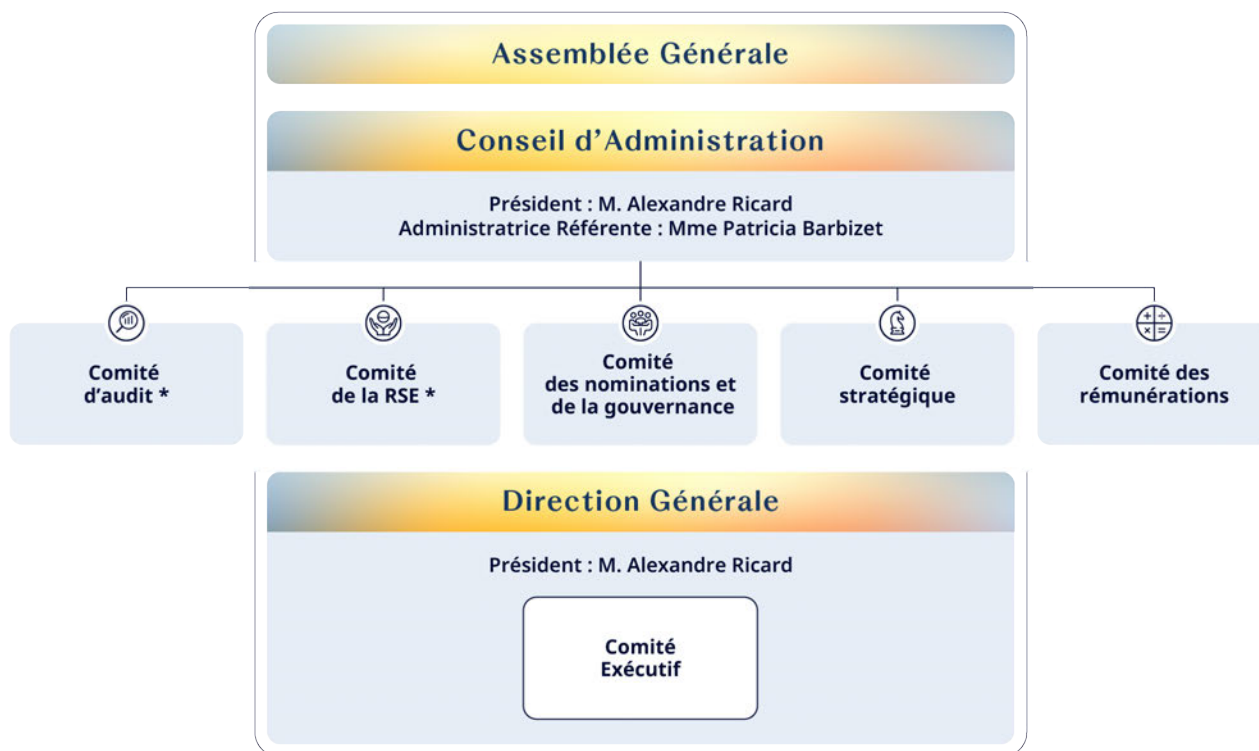
Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache à rendre notamment compte, dans le cadre de la préparation des comptes annuels de l'exercice 2025-2026, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, des pouvoirs 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 %							
							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 Référent, (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	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⁾ Évolution femmes/hommes chez Pernod Ricard (2020-2026) <table border="1"><caption>Évolution femmes/hommes chez Pernod Ricard (2020-2026)</caption><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>58,3</td><td>41,7</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	58,3	41,7	2026	46,2	53,8
Année	Femmes (%)	Hommes (%)																								
2020	48	52																								
2021	52	48																								
2022	58	42																								
2023	58	42																								
2024	55	45																								
2025	58,3	41,7																								
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	40 % d'Administrateurs de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentants les salariés) vs 42,9 % au 30 juin 2025																								
Indépendance des Administrateurs	Minimum 50 % d'Administrateurs indépendants (hors Administrateurs représentants des salariés)	61,5 % d'Administrateurs indépendants vs 58,3 % au 30 juin 2025 ⁽²⁾.																								
Âge des Administrateurs	Équilibre des tranches d'âge, pas plus d'1/3 > 70 ans	Âge moyen : 59,3 ans – 3 administrateurs > 70 ans																								
Ancienneté des Administrateurs	Ancienneté moyenne entre 4 et 8 ans et mise en place d'un calendrier de renouvellement échelonné	Répartition des Administrateurs par ancienneté (au 30 juin 2026) Ancienneté moyenne : 10,4 ans <table border="1"><caption>Répartition des Administrateurs par ancienneté (au 30 juin 2026)</caption><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

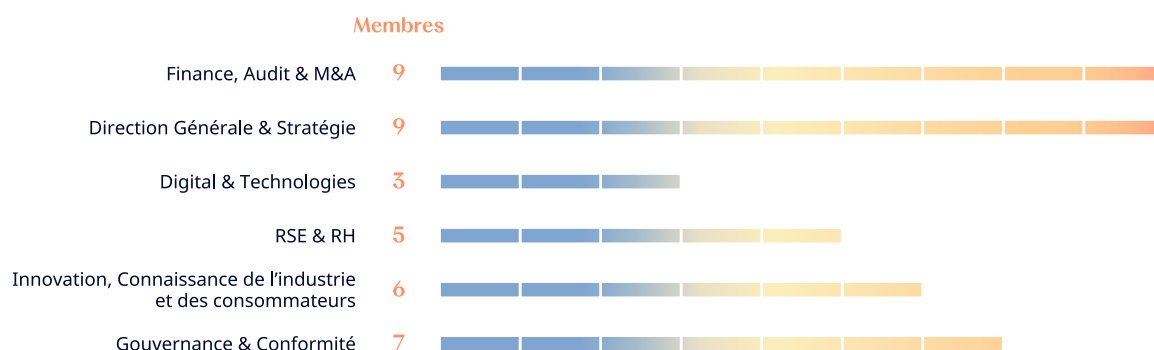
bancaires. Le Conseil a considéré que ces relations ne présentaient pas un caractère significatif au regard des trois critères : (i) le chiffre d'affaires entre le Groupe et BNP Paribas est non significatif au regard de l'activité respective des deux groupes, (ii) l'absence de dépendance économique entre 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



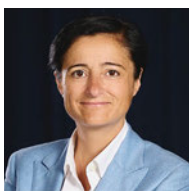
Stratégique



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



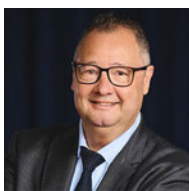
Stratégique



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



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Ricard Giron

Représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur

COMITÉS :



Âge : 63 ans

Nationalité :
FrançaiseAdresse
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 931Nombre d'actions
détenues
par la Société
Paul Ricard
au 30 juin 2026 :
28 424 301

BIOGRAPHIE

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2026

La Société Paul Ricard est :

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

Madame Patricia Ricard Giron est :

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

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

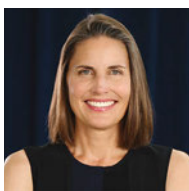
Stratégique



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

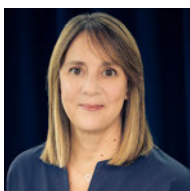
Stratégique



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



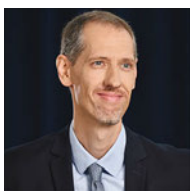
Stratégique



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	Au 30 juin 2026, le Comité stratégique est composé de : Président : • Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général) Membres : • Monsieur Ian Gallienne (Administrateur non-indépendant) • Madame Anne Lange (Administratrice indépendante) • Monsieur Jean Lemierre (Administrateur indépendant) • Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant) • Société Paul Ricard représentée par Madame Patricia Ricard Giron (Administrateur non-indépendant) Trois des six Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 50 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique. Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. Les Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique, étant précisé qu'au cours de l'exercice l'ensemble des Administrateurs a souhaité y assister lorsqu'ils le pouvaient.
Activités principales en 2025/26	Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité stratégique a examiné les principales initiatives et opportunités stratégiques du Groupe et a contribué à la réflexion du Conseil sur les enjeux de développement, d'innovation et de croissance à moyen et long terme.

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	Au 30 juin 2026, le Comité de la RSE est composé de : Présidente : • Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) Membres : • Monsieur Albert Baladi (Administrateur indépendant) • Madame Veronica Vargas (Administratrice non-indépendante) Deux sur trois des membres du Comité de la RSE sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité de la RSE. Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité de la RSE s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Activités principales en 2025/26	Au cours de l'exercice 2025/26, les activités principales du Comité de la RSE ont été les suivantes : • Point sur la performance des indicateurs extra-financiers intégrés dans la stratégie S&R du Groupe ; • Finalisation de la mise à jour de la stratégie S&R réalisée au cours de l'exercice 2024/25 ; • Point sur la transition carbone du Groupe ; • Suivi de la méthodologie et de la gouvernance mises en place par le Groupe pour le reporting CSRD. Il est rappelé qu'au cours de cet exercice, et pour la deuxième année consécutive, le Comité de la RSE et le Comité d'Audit ont suivi ensemble la gouvernance, la méthodologie et la performance des indicateurs extra-financiers dans le cadre du reporting CSRD, publié dans ce Document d'Enregistrement Universel.

2.2 Autorisations et délégations financières

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

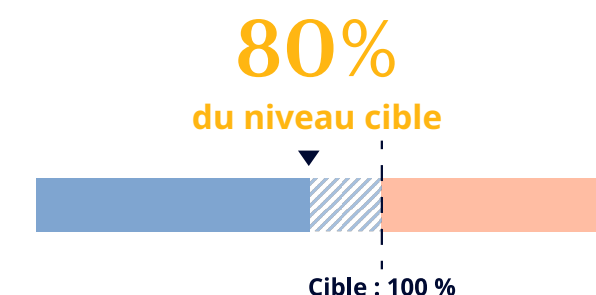
Défense solide de la marge opérationnelle organique et accélération des efficacités

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

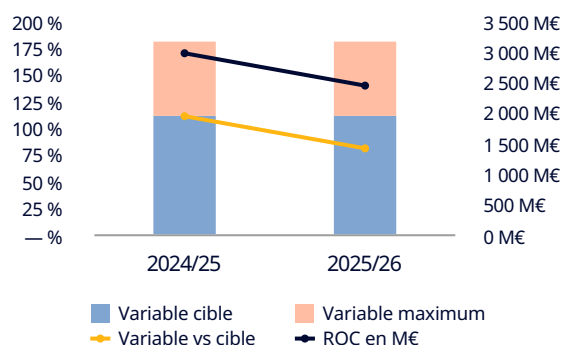
Forte amélioration de la trésorerie, évolution du modèle opérationnel et réduction des coûts de structure

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



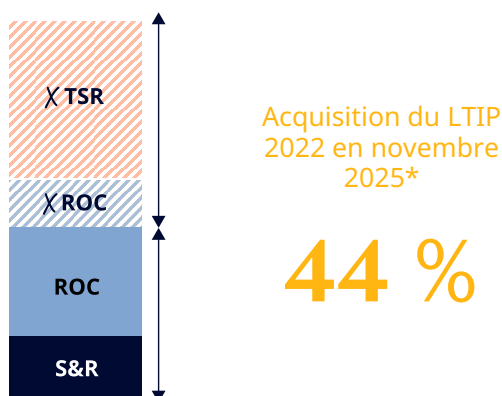
Rémunération variable annuelle à verser ramenée à 80% de la cible (au lieu de 98,56%) à la demande du PDG compte du contexte de marché, des efforts demandés à l'organisation et dans un souci de cohérence interne.



-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 : • 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	Rappel de la politique 2025/26 : La politique de rémunération 2025/26 prévoyait : • une attribution annuelle d'actions de performance plafonnée à 100% de la rémunération fixe et variable annuelle maximum ; • une attribution soumise à une période d'acquisition de trois ans ainsi qu'aux conditions de performance suivantes : • 50 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à un critère d'atteinte du résultat opérationnel courant, • 30 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance externe relative (TSR versus un panel de pairs), • 20 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à quatre critères S&R (eau, carbone, consommation responsable et collaborateurs). Au cours de l'exercice 2025/26 : 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 €. Cette attribution correspond, à la date d'attribution des actions, à 60 % de sa rémunération fixe et variable annuelle maximum, très en dessous du montant maximum autorisé en application de la politique de rémunération. Le niveau de l'attribution annuelle en valeur IFRS a été déterminé par le Conseil d'Administration en tenant compte des éléments suivants : • la 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. 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 : • 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. Monsieur Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle applicable aux autres bénéficiaires des plans d'intéressement à long terme. Il est rappelé que le Dirigeant Mandataire Social est astreint à des obligations de conservation d'actions issues de l'exercice de stock-options et du transfert effectif d'actions de performance (décrites dans le document d'enregistrement universel 2024/25, page 81).
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)	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 %). 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 : • 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. 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). 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. 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 €.
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'efficacité 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'efficacité 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	- 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	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.

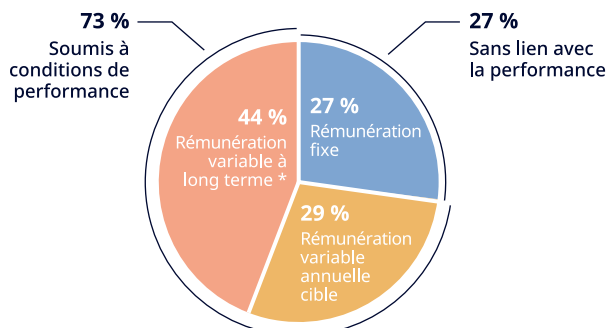
CE QUE NOUS FAISONS

- ☑ 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

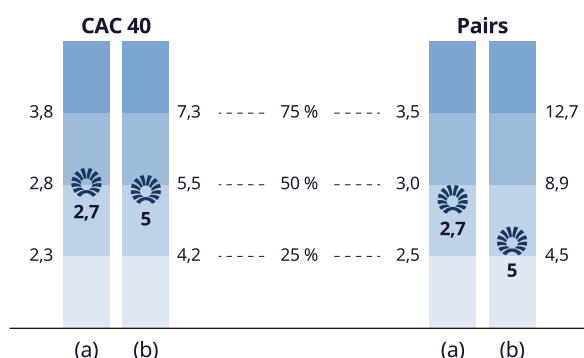
Part significative de la rémunération sous forme d'actions

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

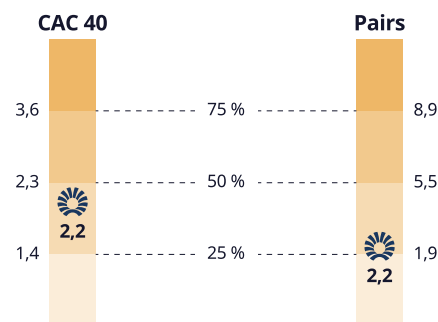
En millions d'euros



(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	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. 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. 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.
Renforcement de la transparence	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. 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. 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.
Clarification et encadrement du dispositif de rémunération exceptionnelle	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. 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.

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	Cible : 110 % de la rémunération fixe Maximum : 180 % de la rémunération fixe <u>Conditions de performance</u> - 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	- 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.

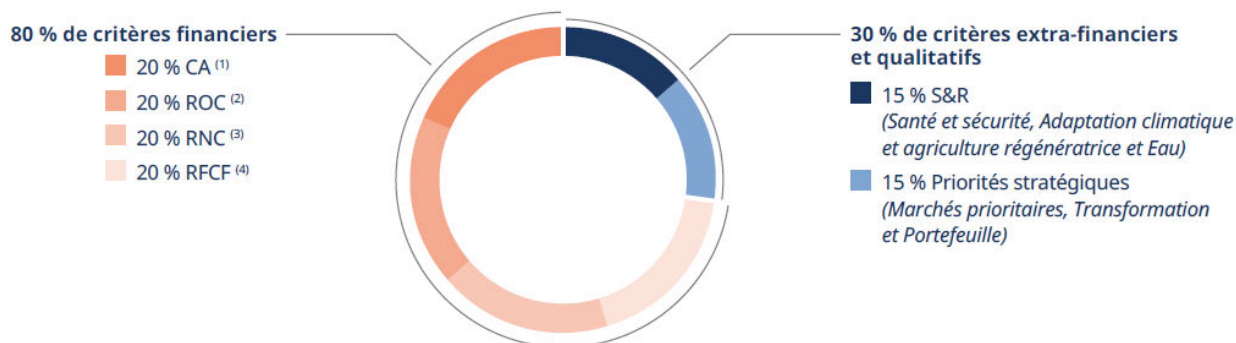
Elle peut varier de 0 % à 110 % de la rémunération fixe si les objectifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances sont exceptionnelles par rapport aux objectifs.

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 :



(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.

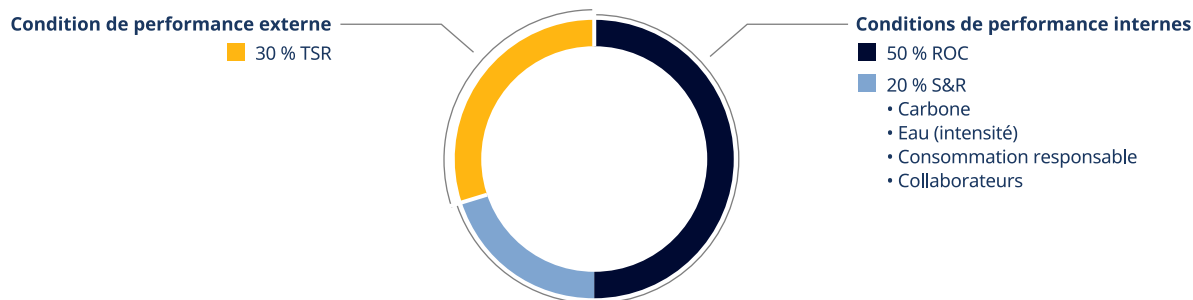
Le montant maximum d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social est limité à 0,08 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance, comme indiqué dans le cadre de la résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024 (15^e résolution).

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.	• 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.	• 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) : • 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.	• 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 Jouet (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.	• 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)	Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs, (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : • carbone : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de 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).	• 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.	• 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.

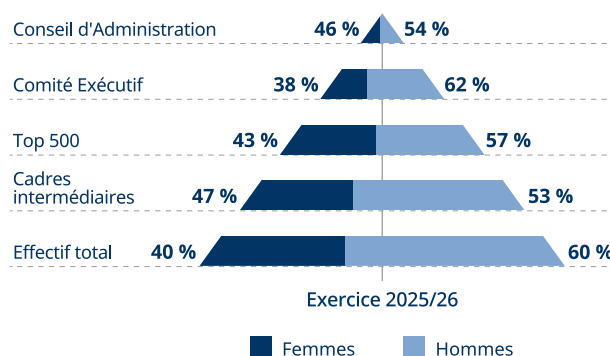
En 2019, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a fixé des objectifs engageants dans le cadre de sa feuille de route S&R en ce qui concerne les rôles des instances dirigeantes du Groupe.

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.



3.

EN BREF	100
ÉTAT DE DURABILITÉ	104
3.1 ESRS 2 - Informations générales	104
3.1.1 Base de préparation	104
3.1.2 Gouvernance de Pernod Ricard	106
3.1.3 Stratégie	111
3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités	114
3.2 Informations environnementales	119
3.2.1 Changement climatique (ESRS E1)	126
3.2.2 Pollution (ESRS E2)	146
3.2.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)	150
3.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)	156
3.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)	161
3.2.6 Taxonomie verte de l'UE	169
3.3 Informations sociales	173
3.3.1 Personnel de l'entreprise (ESRS S1)	173
3.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)	194
3.3.3 Communautés affectées (ESRS S3)	199
3.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)	202
3.4 Informations relatives à la Conduite des Affaires (ESRS G1)	213
Structure de gouvernance	213
Signalement et protection des lanceurs d'alerte	213
Code de Conduite des Affaires	214
3.4.1 Culture d'entreprise	215
3.4.2 Corruption et versement de pots-de-vin	215
3.4.3 Influence politique et activités de lobbying	218
3.4.4 Gestion des relations avec les fournisseurs et prévention des retards de paiement	219
3.5 Tableaux réglementaires	225
3.5.1 Table de concordance de la CSRD	225
3.5.2 Points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE	227
3.5.3 Taxonomie verte de l'UE	232
3.6 Note méthodologique	234
3.6.1 Principes généraux de reporting	234
3.6.2 Informations spécifiques relatives aux indicateurs	236
3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes	251
AUTRES INFORMATIONS ESG	255
3.8 Plan de vigilance	255
3.9 Conformité en matière de données personnelles	269
3.10 Politique fiscale	270
3.11 Tables de concordance	271

Sustainability & Responsibility

EN BREF

Une stratégie fondée sur un engagement historique et pleinement intégrée aux activités du Groupe

Le développement durable et la responsabilité sociétale du Groupe (*Sustainability & Responsibility, S&R*) sont ancrés dans l'histoire de Pernod Ricard. Son fondateur, Paul Ricard, était un philanthrope de la première heure, qui a fondé l'Institut océanographique Paul Ricard en 1966 pour faire face à la multiplication des pollutions en Méditerranée. Le Groupe a poursuivi cette vision en adoptant une approche proactive et globale face aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), lesquels sont intrinsèquement liés les uns aux autres. Lancée en 2019, notre feuille de route S&R 2030, « Préserver pour partager », place la durabilité et la responsabilité sociétale au cœur des pratiques du Groupe.

En cette période de troubles multiples, marquée par le changement climatique, les phénomènes météorologiques extrêmes, les pandémies, les instabilités économiques et financières ainsi que les conflits politiques et sociaux à travers le monde, cette approche est essentielle pour garantir la résilience des activités de Pernod Ricard. Aujourd'hui, le Groupe s'engage à investir en faveur d'un avenir « Net Zero », à accélérer la transition vers une agriculture régénératrice et à innover afin d'adopter des solutions plus circulaires. Dans cette optique, le Groupe met l'accent sur l'égalité des chances et l'équité, responsabilisant ainsi les personnes tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, tout en promouvant une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial.

Préserver nos terroirs

Nous préservons chaque terroir, sa biodiversité et ses communautés, et répondons aux défis posés par le changement climatique pour garantir la qualité de nos ingrédients, pour aujourd'hui et pour les générations à venir.

-11 %

d'émissions absolues
FLAG des
scopes 1 & 3 ⁽¹⁾⁽²⁾

71 %

des principales matières
premières clés ⁽³⁾ sont issues
de sources durables

1,2 Md

de personnes en ligne touchées
par notre campagne « Drink
More Water » ⁽⁸⁾

plus de 2 M

de visiteurs de nos Maisons
de Marques sensibilisés à la
consommation responsable
depuis l'exercice 2023/24.

Être responsable

Nous prônons une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial comme un choix éclairé et responsable. Aux côtés de nos partenaires, nous façonnons un monde convivial, qui favorise la consommation responsable d'alcool, exempte de tout dommage.

Valoriser l'humain

Nous garantissons l'égalité des chances et cultivons un environnement respectueux, équitable et sûr où chacun peut s'épanouir et être soi-même, au sein du Groupe et bien au-delà.

-16 %

de réduction du taux
d'accidents du travail
comptabilisables
depuis l'exercice
2024/25

43 %

de femmes au sein du
Top Management ⁽⁴⁾

-46 % ⁽²⁾

d'émissions absolues
des scopes 1 & 2

-15 %

d'émissions
absolues non-
FLAG ⁽¹⁾ du
scope 3 ⁽⁵⁾

-25% ⁽⁶⁾

de consommation en
eau (intensité) ⁽⁷⁾

Agir circulaire

Nous mettons tout en œuvre pour réduire les émissions de carbone et les déchets à chaque étape de la conception, de la production et de la distribution de nos produits et des expériences que nous proposons afin d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles.

(1) Cadre FLAG (Forest, Land and Agriculture). (2) Comparé à la base de référence SBT de l'exercice 2021/22. (3) Dépenses annuelles. (4) Objectif lié au plan d'intéressement à long terme, les décisions liées aux talents et à la rémunération sont basées sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises. Le Top Management comprend les collaborateurs de la tranche C et supérieures. (5) Périmètre de reporting SBT. (6) Comparé à la base de référence de l'exercice 2017/18. (7) Par unité d'alcool distillé. (8) Chiffre cumulé depuis 2009.

Notre feuille de route S&R s'applique à l'ensemble des activités de Pernod Ricard, du terroir au comptoir. La S&R est au cœur de notre mission : élaborer des spiritueux premium, transformer chaque rencontre en une source d'inspiration et créer une valeur durable à long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes. Elle constitue également un pilier stratégique de la transformation, en accélérant notre évolution grâce à l'innovation, en donnant du sens à nos marques, en renforçant notre attractivité auprès des talents et en donnant vie à notre vision d'un monde plus convivial.

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

Développer des relations durables et responsables avec nos parties prenantes sur l'ensemble de notre chaîne de valeur

La feuille de route S&R 2030 de Pernod Ricard vise à répondre aux risques matériels identifiés pour le Groupe ainsi qu'aux préoccupations des consommateurs. Elle définit des engagements ambitieux à l'horizon 2030, alignés sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. La stratégie contribue principalement à la réalisation de 8 ODD, mais en aborde 14 dans l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe.

L'élaboration de notre feuille de route S&R a reposé sur un processus approfondi d'entretiens et de consultations menés auprès de plus de 300 parties prenantes internes et externes et des experts à l'échelle mondiale. Dans le cadre de l'actualisation de notre stratégie cette année, nous avons affiné notre approche en consultant une trentaine de parties prenantes afin de garantir sa pertinence et sa capacité à répondre aux enjeux à venir jusqu'en 2030.

Actualisation de la stratégie

Ouvrir un nouveau chapitre de notre stratégie à l'horizon 2030

Nous avons achevé le premier volet (2019-2024) de notre stratégie « Préserver pour partager ». Au cours de cette phase, nous avons posé les bases de notre stratégie et renforcé plusieurs leviers clés, notamment l'alignement sur les meilleures pratiques de notre secteur, le développement d'un sentiment de fierté et le renforcement de notre réputation. Plusieurs de nos 30 engagements S&R constituent désormais des principes fondamentaux bien établis, intégrés dans les processus opérationnels standard de l'ensemble de nos filiales. Ils sont intégrés aux Principes de contrôle interne de chaque fonction. Leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi dans le cadre des audits internes, et les performances relatives aux Principes de contrôle interne en matière de S&R sont présentées dans notre État de durabilité annuel.

À l'automne 2025, nous avons lancé une version actualisée de notre feuille de route « Préserver pour partager ». Ce deuxième volet (2025-2030) vise à consolider les progrès réalisés et à mettre l'accent sur les priorités qui renforcent la résilience à long terme de l'entreprise, à travers la gestion des risques, l'efficacité opérationnelle et la création de valeur. Cela permettra également de garantir la conformité aux exigences de la directive CSRD. Notre vision demeure inchangée, tout en accordant une attention renforcée aux domaines nécessitant des progrès supplémentaires. Cette feuille de route actualisée répond à un impératif d'efficacité, de pragmatisme et de hiérarchisation des priorités. Elle structure nos engagements autour de dix domaines d'action, répartis entre les quatre piliers de notre stratégie :

Préserver nos terroirs :

1. Régénération
2. Approvisionnement durable

Valoriser l'humain :

3. Égalité des chances
4. Santé, sécurité et bien-être

Agir circulaire :

5. Gestion responsable de l'eau
6. Décarbonation des activités directes
7. Chaîne de valeur circulaire et décarbonée

Être responsable :

8. Consommation responsable
9. Offre destinée aux consommateurs
10. Engagement client

Nous visons l'atteinte de nos objectifs dans ces 10 domaines prioritaires en concentrant nos actions sur les principaux risques et opportunités au moyen d'une approche par « *hotspot* ». Pour ce faire, nous identifions les filiales les plus concernées par chaque question, élaborons conjointement des plans d'action S&R pour l'année et déterminons les principaux leviers d'action. Les plans d'action sont ensuite approuvés par le Comité Exécutif, puis intégrés à notre planification financière. Certaines mesures font également partie intégrante des mécanismes d'incitation, notamment les objectifs annuels du Top Management, les plans d'intéressement à long terme et les engagements en matière de financement durable.

Nous assurons un suivi continu de notre performance S&R tout au long de l'année et veillons au respect de nos principes fondamentaux grâce à un renforcement des contrôles internes et des audits. Nos performances au regard des domaines prioritaires et des fondamentaux S&R sont présentées chaque année dans notre document d'enregistrement universel. Les progrès réalisés vers les objectifs fixés à l'horizon 2030 feront l'objet d'évaluations régulières et la feuille de route sera ajustée en conséquence.

Une année de S&R (Sustainability & Responsibility) au sein de Pernod Ricard

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a ouvert un nouveau chapitre de son développement en déployant une stratégie renouvelée articulée autour de 10 domaines prioritaires, tout en poursuivant une dynamique de progrès soutenue.

Préserver nos terroirs

Les ingrédients naturels et les écosystèmes équilibrés sont fondamentaux pour les marques de Pernod Ricard qui trouvent leur origine dans la nature et proviennent de 350 terroirs à travers le monde. Nous veillons donc à **préserver chaque terroir ainsi que leur biodiversité et les communautés qui y vivent, et répondons aux défis du changement climatique pour garantir des ingrédients de qualité, aujourd'hui et pour les générations à venir**. Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons élaboré un Plan de transition intégré pour la résilience climatique et de la nature, qui adopte une approche systémique de la

résilience socioécologique couvrant le changement climatique (vulnérabilité et contribution), l'eau (disponibilité et qualité), la biodiversité et les écosystèmes, les terres et la santé des sols, ainsi que les moyens de subsistance et les communautés. En abordant l'ensemble de ces enjeux de manière intégrée, nous souhaitons influencer les modes de production de nos ingrédients et générer un impact positif sur les environnements locaux, renforçant ainsi la résilience des écosystèmes, des chaînes de valeur et des communautés.

Valoriser l'humain

Pernod Ricard s'engage à **garantir l'égalité des chances et à cultiver un environnement respectueux, équitable et sûr où chacun peut s'épanouir et être soi-même, au sein du Groupe et bien au-delà**. Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons poursuivi nos efforts pour ancrer durablement l'égalité des chances dans notre approche de la gestion des talents, tout en promouvant notre culture au travers d'initiatives mondiales telles que le Mois de la culture inclusive. La campagne « Be the One » du Groupe a continué à promouvoir le partage des responsabilités, tandis que le programme « Care by Learning » a

soutenu le développement d'une culture de la sécurité commune. Cette année, le Groupe a également révisé et renforcé sa Politique Groupe en matière de droits humains et a conduit de nouvelles évaluations des incidences en matière de droits humains tout au long de sa chaîne de valeur amont ainsi qu'au sein de ses activités propres, afin d'identifier les incidences potentielles sur les travailleurs et les communautés et de renforcer son processus de *due diligence* en matière de droits humains.

Agir circulaire

Nous mettons tout en œuvre pour réduire les émissions de carbone et les déchets à chaque étape de la conception, de la production, et de la distribution de nos produits et des expériences que nous proposons afin d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles. Alors que le changement climatique et la rareté des ressources s'intensifient, le Groupe poursuit ses efforts de réduction de son empreinte environnementale tout en renforçant sa résilience opérationnelle à long terme. Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de ses objectifs *Science Based Targets* (SBT) de réduction des émissions de carbone, tant au sein de ses activités que tout au long de sa chaîne de valeur. En collaboration avec ses fournisseurs, il a

renforcé le processus de collecte de données relatives aux émissions de carbone du scope 3, améliorant ainsi les bases de décarbonation à travers sa chaîne de valeur. Les actions en matière de circularité ont progressé grâce à des initiatives d'écoconception d'emballages, ainsi qu'à des projets pilotes de réutilisation à l'échelle locale et au développement d'infrastructures de recyclage. L'eau est restée une priorité stratégique, avec le renforcement de la cartographie des risques, le déploiement de nouveaux systèmes permettant de suivre et de réduire les consommations d'eau, ainsi que l'élaboration d'une nouvelle approche de reconstitution des ressources en eau.

Être responsable

Pernod Ricard s'engage à **prôner une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial comme un choix éclairé et responsable. Aux côtés de ses partenaires, le Groupe façonne un monde convivial, qui favorise la consommation responsable d'alcool, exempte de tout dommage**. Au cours de l'exercice 2025/26, notre initiative phare « Drink More Water » a continué de jouer un rôle central dans cette démarche. Elle encourage l'hydratation à travers des comportements simples et concrets favorisant une consommation plus équilibrée, grâce à des campagnes numériques et des actions de terrain qui ont touché 1,2 milliard de personnes. Les étiquettes numériques fournissent

aux consommateurs des informations accessibles leur permettant de faire des choix éclairés. Toutes nos Maisons de Marques ouvertes au public ont été certifiées « Hôte Responsable », les équipes locales ayant mis en œuvre des plans d'action adaptés pour garantir aux visiteurs des expériences sûres et responsables. La promotion de la consommation responsable est restée au cœur des actions marketing du Groupe, à travers 14 campagnes dédiées ayant touché 132 millions de personnes. Parallèlement, 98,7 % des salariés ont été sensibilisés à la consommation responsable, contribuant ainsi à renforcer une culture commune de soutien.

Tableau de bord S&R

Le tableau de bord ci-dessous présente les engagements S&R de Pernod Ricard dans ses 10 domaines prioritaires et fournit des indicateurs clés de performance à chaque objectif. Pour plus d'informations sur un engagement donné et sur les politiques et indicateurs clés de performance associés, voir les sous-sections correspondantes du présent État de durabilité.

TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ESG

	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Progrès
Préserver nos terroirs	1 RÉGÉNÉRATION					
	Réduire les émissions agricoles en valeur absolue (scopes 1 et 3 FLAG) par rapport à l'année de référence 2021/22 *	2030 2050	-30,3 % -72 %	-5 %	-11 %	🎯
	2 APPROVISIONNEMENT DURABLE					
	Tendre vers 80 % des matières premières agricoles clés sourcées de manière durable	2030	80 %	39 %	71 %	🎯
Valoriser l'humain	3 ÉGALITÉ DES CHANCES					
	Atteindre une composition hommes-femmes équilibrée au sein du Top Management	En continu	40-60 %	40 %	43 %	✅
	Maintenir chaque année un écart d'équité salariale entre les genres d'environ 1 %	En continu	Environ 1 %	1,63 %	1,2 %	✅
	Garantir à tous les salariés un accès équitable et transparent aux offres d'emploi internes grâce à une publication officielle des postes	2030	80 %	<u>NOUVEAU</u>	72 %	🎯
	Veiller à ce que les salariés permanents se voient fixer chaque année un objectif de développement	2030	65 %	<u>NOUVEAU</u>	57 %	🎯
Agir circulaire	4 SANTÉ ET SÉCURITÉ					
	Tendre vers un objectif de zéro accident dans nos activités en réduisant notre taux de fréquence des accidents du travail comptabilisables (TRIFR)	Tous les ans	-5 %	2,55	2,15	✅
	5 GESTION DE L'EAU					
	Réduction de l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (par unité d'alcool distillé)	2030	-20 %	-15 %	-25 %	✅
	Œuvrer en faveur d'une recharge complète des ressources en eau dans les zones à haut risque **	2030	100 %	69 %	67 %	🎯
	6 DÉCARBONATION DES ACTIVITÉS DIRECTES					
	Réduire les émissions absolues des scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2021/22 *	2030 2050	-54 % -90 %	-44 %	-46 %	🎯
	7 CHAÎNE DE VALEUR CIRCULAIRE ET DÉCARBONÉE					
	Réduire les émissions absolues du scope 3 non-FLAG par rapport à l'année de référence 2021/22 *	2030 2050	-25 % -90 %	-10 %	-15 %	🎯
Être responsable	8 CONSOMMATION RESPONSABLE					
	Toucher deux milliards de personnes avec l'initiative « Drink More Water », par le biais des canaux numériques et d'actions sur le terrain ⁽¹⁾	2030	2 Md	927 062 761	1 229 292 689	🎯
	9 OFFRE CONSOMMATEURS					
	Proposer des options sans alcool dans les marchés prioritaires	2030	100 %	<u>NOUVEAU</u>	68 %	🎯
	10 ENGAGEMENT CLIENT					
	Objectif en cours de révision visant à suivre les progrès en matière de service responsable et de pratiques durables dans le secteur de l'hôtellerie-restauration			<u>NOUVEAU</u>	-	⚙️

(1) Audience cumulée depuis le lancement de l'initiative en 2009

* Comme indiqué dans les sections correspondantes de l'État de durabilité, les performances de l'exercice 2024/25 ont été recalculées afin de refléter les dernières évolutions méthodologiques et de périmètre de consolidation du reporting, et de garantir la comparabilité des données d'un exercice à l'autre.

** Comme indiqué dans les sections correspondantes de l'État de durabilité, les performances de l'exercice 2024/25 ont été recalculées afin de refléter les dernières évolutions méthodologiques et de garantir la comparabilité des données d'un exercice à l'autre.

🎯 Conforme au plan ⚙️ En progrès ✅ Atteint

ÉTAT DE DURABILITÉ

3.1 ESRS 2 – Informations générales

3.1.1 Base de préparation

3.1.1.1 Base générale pour la préparation de l'état de durabilité

Le présent État de durabilité a été préparé conformément aux exigences de la directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD). Il est conforme aux exigences applicables des normes européennes de reporting en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards*, ESRS) et de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 sur la taxonomie. Par ailleurs, le règlement délégué (UE) 2026/73 de la Commission, publié au Journal officiel de l'Union européenne le 8 janvier 2026, introduit des simplifications ciblées concernant les obligations d'information au titre de la taxonomie, notamment la possibilité d'appliquer un seuil de matérialité. Pernod Ricard applique ces dispositions, ainsi que les modèles réglementaires mis à jour. Le cas échéant, le présent rapport

rappelle les recommandations du cadre de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) suivies par le Groupe.

Intégré au rapport de gestion du Groupe, conformément à l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, l'État de durabilité reflète la compréhension de Pernod Ricard des normes ESRS à la date de publication et s'appuie sur les cadres de référence, les méthodologies et les processus de gouvernance mis en œuvre au cours de la période de reporting précédente. Le présent rapport est basé sur les meilleures informations et méthodologies disponibles au moment de sa préparation. Afin d'améliorer la lisibilité, les informations énumérées ci-dessous sont intégrées par référence :

Exigence de publication	Sections de référence
GOV-1.21.c	• 2.1.2 - Composition du Conseil d'Administration
GOV-1.22.c.ii. et iii	• 4.1.2 - Description de l'environnement du contrôle interne
E1.GOV-3	• 2.6 - Rapport de rémunération
GOV-3	
SBM-1.40.a et 42	• 1.1.1 Profil / 1.1.2 Nos avantages compétitifs / 1.1.3 Notre modèle économique • 1.3.1 Notre portefeuille de marques / 1.3.4 Notre activité : du terroir au comptoir / 1.3.6 La S&R, au cœur de la vision du Groupe
SBM-3.48.d et f	• Section 5.1 Chiffres clés tirés des états financiers consolidés : 5.1.1 Compte de résultat

3.1.1.2 Périmètre de reporting et exclusions spécifiques

Le présent État de durabilité est établi sur la base du périmètre de consolidation des états financiers du Groupe au 30 juin 2026, dans la mesure où les informations pertinentes sont disponibles. Les exclusions éventuelles sont précisées au niveau de l'indicateur concerné dans la note méthodologique, à la section 3.6.2 « Informations spécifiques relatives aux indicateurs ».

D'autres entités juridiques abandonnées au cours de l'exercice et qui ne sont pas considérées comme matérielles pour le Groupe sont exclues ou partiellement consolidées dans le périmètre de reporting. C'est notamment le cas pour Mumm Napa, Kenwood, ainsi que pour les actifs liés à Imperial Blue.

Le présent État de durabilité couvre la chaîne de valeur de Pernod Ricard, de l'amont à l'aval. La chaîne de valeur amont concerne principalement l'approvisionnement en ressources agricoles et en matières premières notamment utilisées pour les emballages, tandis que la chaîne de valeur aval se rapporte à la gestion de la logistique et à un modèle de distribution diversifié adapté aux besoins des différents marchés.

Voir la section 3.6 « Note méthodologique » pour plus d'informations sur les exclusions de périmètre et les limites de déclarations par exigence de publication, ainsi que sur les indicateurs publiés.

3.1.1.3 Évolution par rapport à la précédente période de reporting

Par rapport à la période de reporting précédente, les principales évolutions concernent l'actualisation de l'analyse de double matérialité, l'évolution du périmètre de reporting ainsi que certains ajustements méthodologiques ciblés.

Cette année, nous avons actualisé notre analyse de double matérialité afin de nous assurer que les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance précédemment identifiés, ainsi que les risques et opportunités financiers, restent d'actualité. Cette analyse a confirmé les enjeux ESG matériels ainsi que le champ d'application du présent rapport, demeurés globalement inchangés par rapport à l'exercice 2024/25.

Des données historiques sont présentées pour la majorité des indicateurs publiés, y compris les indicateurs propres à l'entité publiés au titre de l'exercice 2024/25. Depuis avril 2025, les activités

de Pernod Ricard Winemakers en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Espagne ont été cédées, ce qui a une incidence sur les variations observées d'un exercice à l'autre. Lorsque cela est pertinent, les analyses sont présentées à périmètre comparable afin d'expliquer les tendances sous-jacentes de la performance, en excluant les effets des variations du périmètre de reporting.

Tout changement méthodologique nécessitant une révision des valeurs historiques est clairement indiqué dans la présentation de l'indicateur concerné. En particulier, à la suite de la cession d'Imperial Blue annoncée en juillet 2025 et effective en décembre 2025, les tableaux relatifs aux émissions de GES ont été mis à jour sur la base des données des années précédentes, afin de garantir leur comparabilité avec le plan de transition. Pour plus de détails, voir la section 3.2.1.3 « Objectifs et indicateurs liés au climat ».

3.1.1.4 Limites de la disponibilité des données

Si la disponibilité et la fiabilité des données ont continué de s'améliorer au cours de l'exercice 2025/26, les ressources financières allouées au plan de transition (E1-1_05/06) nécessaires cette publication ne sont pas encore disponibles.

La mise en œuvre de la stratégie S&R du Groupe, qu'elle concerne nos dix domaines prioritaires ou, plus largement, les normes ESRS, s'appuie sur un processus intégré de planification opérationnelle. Nos décisions en matière d'investissement et d'allocation des capitaux tiennent compte à la fois des avantages financiers et extra-financiers, ce qui complique le suivi et l'identification fiables des dépenses liées au développement durable. Par conséquent, les données financières quantitatives liées aux plans d'action en matière de durabilité (exigences minimales de publication - MDR-A) ne sont pas publiées au titre de cet exercice.

Certains points de données sont également publiés avec un périmètre plus restreint, notamment :

- les polluants dépassant les seuils définis par l'UE (E2-4_28.a.) ;
- le ratio de rémunération annuelle totale (S1-16).

Voir la section 3.6 « Note méthodologique » pour plus d'informations sur les limitations de périmètre.

Pernod Ricard s'est engagé à traiter progressivement ces questions afin de produire et de publier, dans les prochaines années, des informations représentatives, lorsque cela est applicable et pertinent au regard des enjeux matériels de durabilité du Groupe. Pour cela, il améliore en permanence ses processus et outils de reporting, formalise des définitions au niveau du Groupe afin de garantir la comparabilité des données et adapte ses dispositifs aux nouvelles exigences réglementaires.

3.1.1.5 Utilisation de dispositions transitoires

Dans le cadre de l'application des ESRS, Pernod Ricard a utilisé les dispositions transitoires prévues par la norme ESRS 1. Ceux-ci comprennent :

- la non-publication de certains indicateurs et informations soumis aux dispositions transitoires ou au règlement délégué « Quick Fix » ;
- l'utilisation d'estimations pour certains indicateurs en l'absence de données primaires ou lorsque les systèmes sont en cours de développement.

Le tableau ci-dessous synthétise les principales exigences faisant l'objet d'une application progressive non incluses dans ce rapport :

ESRS	Exigence de publication
ESRS E1	E1-9. Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat
ESRS E2	E2-6. Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la pollution
ESRS E3	E3-5. Effets financiers attendus des risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines
ESRS E4	E4-6. Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes
ESRS E5	E5-6. Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire
ESRS S1	S1-7. Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise
ESRS S1	S1-8. Couverture des négociations collectives et dialogue social (conventions collectives et dialogue social en dehors de l'EEE)
ESRS S1	S1-11. Protection sociale
ESRS S1	S1-12. Personnes en situation de handicap
ESRS S1	S1-14. Santé et sécurité (indicateurs clés de performance relatifs aux jours perdus, aux maladies professionnelles et aux non-salariés)
ESRS S1	S1-15. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

3.1.1.6 Limites et incertitudes méthodologiques

Le Groupe a poursuivi le renforcement de ses méthodologies et de ses dispositifs de contrôle relatifs aux données de durabilité, avec pour objectif d'améliorer en permanence leur exactitude et leur transparence. Le rapport est basé sur les meilleures informations disponibles à la date de publication. Certaines données restent soumises à des limitations, notamment en raison d'acquisitions ou cessions récentes (voir la section 3.1.1.2), de l'absence de

méthodologies sectorielles standardisées et de niveaux variables de maturité des systèmes au sein du Groupe. En l'absence de données primaires, notamment dans la chaîne de valeur amont et aval, Pernod Ricard utilise des estimations fondées sur des données de substitution fiables et des méthodologies reconnues, dont le « GHG Protocol »

Indicateurs présentant un niveau élevé d'incertitude	Hypothèses, approximations et jugements	Source d'incertitude
Émissions de GES - catégories 1 et 2 du scope 3	Les facteurs d'émission monétaires, qui présentent un niveau élevé d'incertitude, sont utilisés pour calculer les émissions de GES liées aux services achetés et aux dépenses d'investissement (CapEx).	Incertaince liée aux facteurs d'émission monétaires
Émissions de GES - catégorie 1 du scope 3	Pour certaines catégories de produits, les facteurs d'émissions génériques, moins précis que les facteurs d'émission spécifiques à chaque catégorie, sont utilisés pour calculer les émissions de GES.	Incertaince liée aux facteurs d'émission génériques
Émissions de GES - catégorie 4 du scope 3	Les données d'activité présentent un faible niveau d'incertitude. Toutefois, les paramètres, modèles et donc facteurs d'émission d'EcoTransIT sont indisponibles si certaines informations de transport (comme le type de camion) sont manquantes.	Incertaince liée au modèle EcoTransIT en l'absence de paramètres de transport

3.1.1.7 Horizons temporels

Conformément à la norme ESRS 1, Pernod Ricard définit les horizons temporels comme suit : le court terme correspond à l'exercice en cours, le moyen terme couvre une période d'un à cinq ans et le long terme s'étend au-delà de cinq ans.

3.1.2 Gouvernance de Pernod Ricard

3.1.2.1 Présentation et rôle des organes de gouvernance

Pernod Ricard est une société anonyme de droit français, structurée selon un système de gouvernance composé de deux organes, à savoir le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif.

3.1.2.1.1 Conseil d'Administration

Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard est composé de 15 Administrateurs, dont le Président-Directeur Général et 14 membres non exécutifs, dont 2 Administrateurs représentant les salariés et 8 Administrateurs indépendants.

Mixité et âge

Notre Conseil d'Administration compte 6 femmes (46,2 %) ⁽¹⁾.

La composition du Conseil d'Administration est équilibrée, en termes de profils, d'expériences et d'âge. Les Statuts de la Société prévoient que le nombre de membres âgés de plus de 70 ans ne peut dépasser un tiers des Administrateurs. Une condition respectée au

30 juin 2026, avec un âge moyen de 59,33 ans au sein du Conseil. Le plus jeune Administrateur est âgé de 45 ans et le plus âgé de 76 ans.

Pourcentage d'Administrateurs indépendants

Le 22 juillet 2026, après avoir passé en revue les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'Administration a confirmé que 8 de ses 13 Administrateurs (hors Administrateurs représentant les salariés) sont considérés comme indépendants. Cela signifie que plus de la moitié de ses membres sont indépendants (61,5 %), comme l'exige le Code auquel la Société se conforme.

Pour une présentation complète du Conseil d'Administration et du gouvernement d'entreprise de Pernod Ricard, voir le chapitre 2.

INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration ⁽¹⁾	%	58,3 %	46,2 %
Pourcentage d'Administrateurs indépendants ⁽²⁾	%	58,3 %	61,5 %

Expérience acquise qui présente un intérêt pour les secteurs, les produits et les lieux d'implantation géographique de l'entreprise

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 leur expertise, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques du Groupe et de son implantation mondiale. L'expérience des membres du Conseil d'Administration est présentée plus en détail à la section 2.1.2 « Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités ».

Nationalité des Administrateurs

La composition du Conseil d'Administration reflète la présence mondiale du Groupe. Ainsi, au 30 juin 2026, six Administrateurs (40,0 %) n'étaient pas de nationalité française (y compris les Administrateurs représentant les salariés).

Expertise des Administrateurs

Avec le soutien de son Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'Administration évalue régulièrement sa composition et identifie les compétences susceptibles d'améliorer sa configuration actuelle. Le graphique présenté à la section 2.1.2.4 – « Un large éventail de compétences complémentaires pleinement alignées sur la stratégie de Pernod Ricard » met en évidence les compétences les plus pertinentes au sein du Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice, des profils présentant des expertises complémentaires, notamment dans les secteurs des spiritueux, des biens de consommation et sur le marché nord-américain, ainsi que dans les domaines financier, international et géopolitique, ont été nommés. Pour plus d'informations, voir le chapitre 2 du présent document.

Renforcement de l'expertise et des compétences du Conseil d'Administration en matière de durabilité

Le Conseil d'Administration dispose d'un haut niveau d'expertise en matière de durabilité. Ses membres enrichissent sans cesse leurs connaissances et disposent des compétences nécessaires pour superviser les performances environnementales et sociales du Groupe.

Ils reçoivent régulièrement des informations sur les évolutions du secteur en matière de durabilité ainsi que sur les avancées du Groupe. Ils bénéficient également de formations adaptées, centrées sur les spécificités des activités et du secteur de Pernod Ricard. Cet engagement en faveur de l'apprentissage continu leur permet de rester informés des nouveaux défis et opportunités en matière de durabilité.

Le Comité RSE accompagne le Conseil d'administration dans l'exercice de sa mission de supervision des enjeux S&R. Il examine notamment la stratégie du Groupe en matière de durabilité, évalue les risques et opportunités associés et supervise les dispositifs de reporting ainsi que les informations publiées dans le document d'enregistrement universel. L'État de durabilité fait par ailleurs l'objet d'un examen et d'une approbation lors d'une réunion conjointe annuelle du Comité d'audit et du Comité de la RSE.

Les membres du conseil d'administration disposent d'une solide expertise en matière de durabilité, régulièrement évaluée et continuellement renforcée. Conformément à la politique interne de Pernod Ricard, les Administrateurs sont considérés comme disposant des compétences requises en matière de développement durable et de ressources humaines s'ils remplissent l'un des critères suivants :

- avoir occupé un poste de direction générale, ce qui, par nature, les expose aux enjeux de durabilité centrale à la stratégie d'une entreprise, notamment les enjeux environnementaux et sociaux, les sujets de droits humains et la lutte contre la corruption ;

⁽¹⁾ Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage de féminisation, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

- avoir siégé au Comité de la RSE du Conseil d'Administration d'une société cotée ;
- avoir exercé ou exerçant actuellement un ou plusieurs mandats électoraux ou syndicaux, acquérant ainsi une expérience des enjeux sociaux ;

- avoir occupé ou occupant actuellement une fonction liée aux activités de développement durable dans l'économie au sens large.

3.1.2.1.2 Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'instance permanente de coordination et de direction du Groupe. Il assiste le Président-Directeur Général dans ses missions. Plus particulièrement, le Comité Exécutif fixe les objectifs stratégiques conformément aux priorités définies par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre et pilote la performance globale. Il est composé de huit membres qui sont responsables des fonctions, divisions opérationnelles et régions à l'échelle du Groupe. Parmi eux, trois sont des femmes et trois ne sont pas de nationalité française. Par ailleurs, afin de prendre des décisions éclairées, le Comité Exécutif renforce

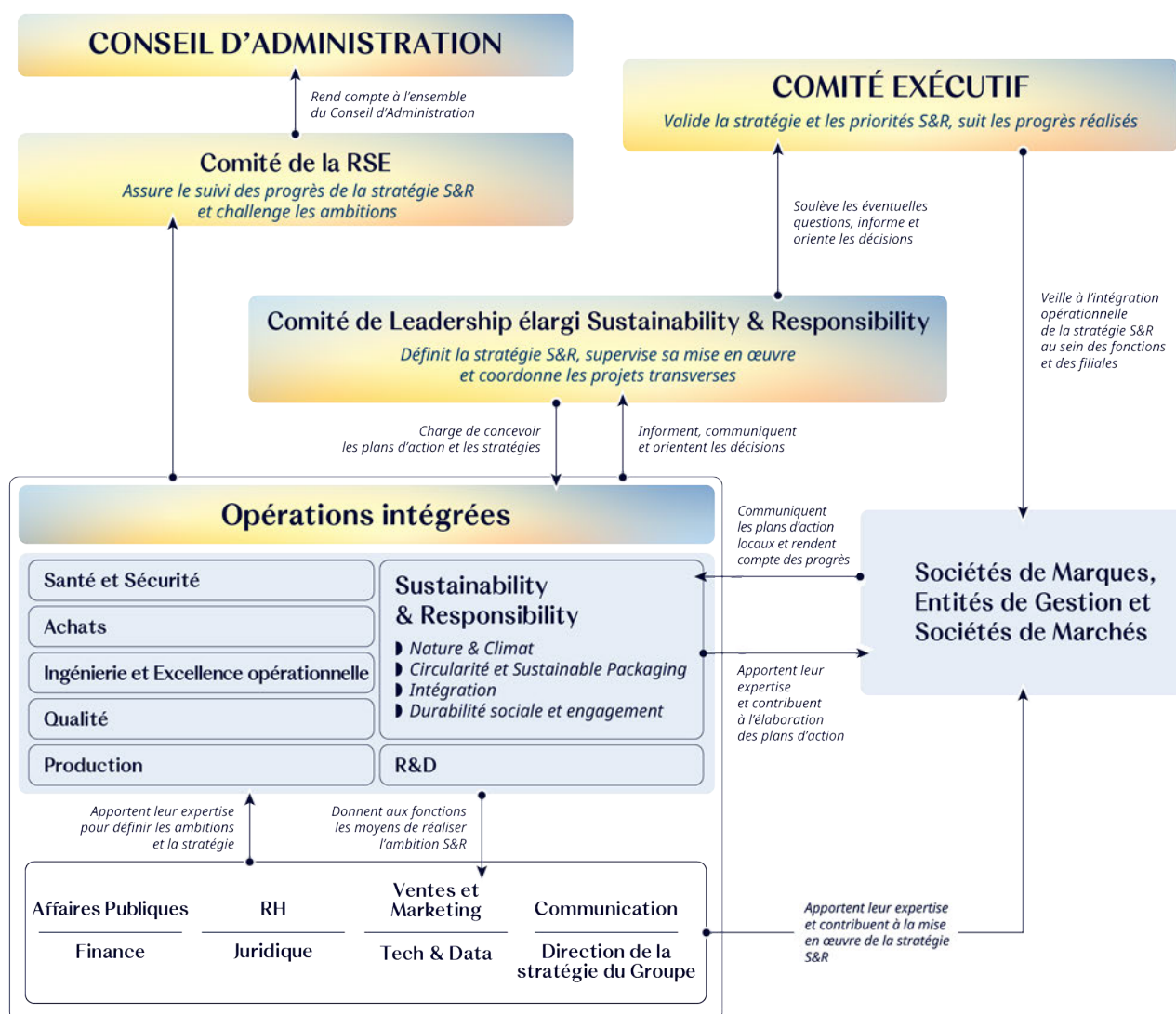
régulièrement son expertise en matière de RSE grâce à des présentations d'experts internes. Au cours de l'exercice 2025/26, les membres du Comité Exécutif ont donc reçu une mise à jour de notre stratégie S&R axée principalement sur les questions liées au climat et à la nature.

Voir le chapitre 2, section 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 », pour plus d'informations sur la gouvernance du Groupe.

3.1.2.2 Gouvernance intégrée de la durabilité

3.1.2.2.1 Informations en matière de durabilité soumises aux organes de surveillance dans le cadre de leurs travaux de supervision

GOVERNANCE S&R DU GROUPE - UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE INTÉGRÉE



Informar les instances de gouvernance sur les enjeux de durabilité

Le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration sont informés des impacts, risques et opportunités matériels, y compris ceux liés à la S&R. Les experts internes des Opérations intégrées (y compris des fonctions S&R, Achats, Santé et Sécurité, Fabrication et Ingénierie, etc.), ainsi que les fonctions RH et Affaires Publiques, présentent les points d'avancement de la stratégie S&R ainsi que les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs, plusieurs fois par an.

Intégration des impacts, risques et opportunités (IRO) dans la stratégie et la gestion des risques

Le Groupe s'est doté d'une structure de gouvernance robuste visant à assurer la bonne mise en œuvre de sa feuille de route S&R et la gestion efficace des impacts, risques et opportunités qui en découlent. Des responsabilités spécifiques et des lignes de reporting claires ont été définies à tous les niveaux de l'organisation, des filiales jusqu'au Comité RSE du Conseil d'administration.

La responsabilité de la supervision des impacts, risques et opportunités matériels de Pernod Ricard est organisée comme suit :

- Au sein du Conseil d'Administration, le Comité de la RSE supervise l'avancement de la stratégie S&R et la mise en œuvre de la feuille de route. Par ailleurs, les membres du Comité d'audit et du Comité de la RSE se réunissent une fois par an en comité joint pour revoir le reporting de durabilité et veiller à la conformité du Groupe. Les deux comités, qui rendent compte au Conseil d'Administration, supervisent la gestion des impacts, risques et opportunités liés à l'ESG.
- Des informations relatives au suivi des IRO, notamment les feuilles de route et le reporting de durabilité, sont régulièrement transmises à la Vice-Présidente Exécutive Opérations intégrées et RSE. Cela permet d'assurer une gouvernance solide et de fixer des priorités dans l'ensemble du Groupe. Les impacts, risques et opportunités sont également présentés au Président-Directeur Général ainsi qu'au Comité Exécutif dans le cadre des processus de gouvernance et de prise de décision. Trois fois par an, le Comité Exécutif est informé de l'avancement de la stratégie S&R et des principaux programmes.

Supervision et gestion des IRO matériels

Depuis janvier 2024, la S&R est pleinement intégrée aux opérations et au cadre de gouvernance de Pernod Ricard, les IRO faisant l'objet d'un suivi et d'une gestion dans le cadre d'un processus spécifique :

- Contrôle exécutif : dans le cadre de ce modèle de gouvernance, les questions de durabilité et les IRO associés sont traités au niveau décisionnel le plus élevé.
- Gestion opérationnelle : en tant que membre de l'équipe des Opérations intégrées, la Directrice Générale RSE Groupe supervise l'équipe Global S&R qui rassemble des spécialistes climat et nature, de l'économie circulaire, du reporting et de l'intégration des enjeux de durabilité, de l'engagement des parties prenantes ainsi que de la durabilité sociale.

- Collaboration transverse : L'équipe Global S&R collabore en permanence avec les responsables et experts d'autres fonctions clés afin de concevoir, de déployer et d'assurer le suivi de la feuille de route S&R dans l'ensemble des activités du Groupe et de ses filiales. Le Comité de Leadership élargi Sustainability & Responsibility, qui regroupe les fonctions clés pour la feuille de route S&R (S&R, Santé et Sécurité, Finance, Achats, Affaires publiques, Production et Ingénierie, ainsi que les Ressources humaines), se réunit deux fois par an afin d'examiner la mise en œuvre de la stratégie S&R et l'avancement de ses objectifs. Parallèlement, l'équipe Global S&R organise une fois par trimestre des réunions avec chaque fonction clé, dans le cadre de sessions thématiques dédiées, afin d'aborder des sujets stratégiques. En vue de préparer le reporting au titre de la CSRD, un comité de pilotage dédié, réunissant des responsables des ESRS, se réunit chaque trimestre. Par ailleurs, les questions liées aux systèmes d'information et aux données ESG sont traitées dans le cadre du S&R Data Domain Council, qui se réunit également chaque trimestre.

Suivi des objectifs et des progrès concernant les IRO matériels

Les objectifs de pilotage des IRO sont déterminées et suivies de différentes manières :

Au sein du Conseil d'Administration :

- Le Comité de la RSE reçoit régulièrement des informations sur les piliers de la stratégie S&R et, le cas échéant, sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. Il partage les données pertinentes avec le Conseil d'Administration.
- Le Comité joint d'audit et RSE se réunit chaque année pour examiner l'État de durabilité, conformément aux exigences de la CSRD, et partage ses conclusions avec le Conseil d'Administration.

Au sein du Comité Exécutif :

- La Vice-Présidente Exécutive Opérations Intégrées et RSE présente régulièrement des points d'avancement sur la stratégie S&R et les progrès réalisés. Les questions pertinentes en la matière, y compris les indicateurs et les objectifs, sont examinées au sein du Comité Exécutif, puis transmises au Conseil d'Administration et aux comités compétents, selon les besoins.

Dans le cadre de la gestion de ses IRO, Pernod Ricard met en place des contrôles et des procédures spécifiques visant à gérer les impacts liés au devoir de vigilance et à la lutte contre la corruption. Ces contrôles et procédures sont intégrés aux systèmes opérationnels des fonctions et divisions opérationnelles concernées (les Achats par exemple). Les risques et opportunités en matière de durabilité sont intégrés au processus de gestion des risques du Groupe. Pour plus d'informations sur les principaux risques du Groupe, voir le chapitre 4 « Gestion des risques ».

Liste des IRO matériels traités par le Conseil d'Administration et ses Comités

Au cours de l'exercice, le Conseil d'Administration et ses comités ont assuré le suivi des progrès de la feuille de route S&R portant sur les IRO matériels, ainsi que des évolutions du reporting CSRD et des principaux risques en matière de durabilité auxquels le Groupe est exposé.

INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Actions menées	Organe de gouvernance	Date
Présentation des enjeux matériels au titre de la CSRD et des IRO identifiés	Comité Exécutif	Avril 2024
Présentation des exigences de la CSRD et session d'intégration	Conseil d'Administration	Juin 2024
Examen conjoint de la mise en œuvre de la CSRD et nomination des auditeurs chargés de la vérification des informations de durabilité en vue de l'Assemblée Générale Annuelle	Comités d'audit et de la RSE	Juillet 2024
Approbation de la mise à jour de la stratégie S&R	Comité Exécutif	Juillet 2025
Présentation de la mise à jour de la stratégie S&R et des résultats S&R pour l'exercice 2024/25	Comité de la RSE	Juillet 2025
Présentation du premier État de durabilité, des principaux enseignements tirés et des observations des auditeurs	Comités d'audit et de la RSE	Août 2025
Présentation de l'analyse actualisée de double matérialité, état d'avancement de la préparation des informations 2025/26 et des plans d'action mis en œuvre suite aux observations des auditeurs	Comités d'audit et de la RSE	Février 2026
Bilan à mi-année de la feuille de route S&R 2030 et mise à jour du plan de transition climatique	Comité Exécutif	Avril 2026
Bilan à mi-année de la feuille de route S&R 2030 et mise à jour du plan de transition climatique	Comité de la RSE	Avril 2026
Compte rendu écrit sur l'avancement de l'État de durabilité au titre de la CSRD	Comité d'audit	Juillet 2026

3.1.2.2.2 Mécanismes d'incitation liés à des enjeux de durabilité

La S&R étant une priorité essentielle pour Pernod Ricard, le Groupe utilise les cibles de durabilité pour déterminer la rémunération annuelle variable des Dirigeants Mandataires Sociaux, ainsi que l'attribution d'intéressement à long terme.

Cette stratégie vise à atteindre une croissance profitable sur le long terme en agissant de manière responsable et dans le respect de l'intérêt de Pernod Ricard et de celui de ses actionnaires. La rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'Administration n'inclut pas de critère de durabilité.

Rémunération des cadres dirigeants liée aux performances dans le domaine climatique

La mise en œuvre effective de la feuille de route « Préserver pour partager » et de projets S&R font partie des critères qualitatifs de la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général.

Pour ce qui est de l'intéressement à long terme, les conditions de performance internes desquelles dépend l'attribution d'actions de performance incluent un critère extra-financier, complétant le critère de performance financière interne. L'une des quatre composantes de ce critère consiste à mettre en œuvre la feuille de route en vue d'atteindre, sur nos sites, d'ici 2030, les cibles de réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 alignés sur les recommandations de la SBTi. Ce critère s'applique aux actions de performance attribuées au Président-Directeur Général et à tous les dirigeants.

Proportion de rémunérations variables qui dépendent de cibles en matière de durabilité**Rémunération annuelle variable**

Pour l'exercice 2025/26, 14 % de la rémunération annuelle variable cible du Président-Directeur Général et 15 % de celle des membres du Comité Exécutif sont alloués à des cibles en matière de durabilité.

En ce qui concerne le Président-Directeur Général, ces cibles sont réparties entre trois domaines : la santé et la sécurité, la nature et le climat, et l'impact carbone. La rémunération annuelle variable de tous les dirigeants comprend également des critères de durabilité, alignés sur les objectifs du Président-Directeur Général et adaptés à leur entité ou marché respectif.

Rémunération variable à long terme

Le package de rémunération du Président-Directeur Général comprend une attribution annuelle d'actions de performance, conçues pour inciter à atteindre les objectifs à long terme du Groupe et à rapprocher davantage les intérêts de la Société de ceux de ses actionnaires. Depuis l'exercice 2021/22, 20 % de l'attribution (valeur IFRS) est soumise à une condition de réalisation d'objectifs de durabilité dans quatre domaines, que sont le carbone, l'eau, la consommation responsable et l'égalité des chances. Ces critères s'appliquent également aux actions de performance attribuées à l'ensemble des dirigeants.

Niveau d'approbation des mécanismes d'incitation

La rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux est examinée par le Comité des rémunérations, qui formule des recommandations au Conseil d'administration. Celui-ci évalue chaque année les modalités de détermination de la rémunération variable afin de s'assurer de leur alignement avec les objectifs stratégiques de Pernod Ricard à court, moyen et long terme. Il veille également à la cohérence entre les politiques de rémunération applicables aux Dirigeants Mandataires Sociaux et des membres du Comité Exécutif.

La politique de rémunération intègre des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe. Elle est proposée par le Comité des rémunérations, approuvée par le Conseil d'Administration et formellement adoptée par l'Assemblée Générale. Cette politique met en corrélation la rémunération avec la performance à court et à long terme du Groupe en engageant les dirigeants dans des plans d'intéressement fondés sur des actions.

Pour de plus amples informations sur la rémunération des dirigeants, voir le chapitre 2, section 6 du présent document d'enregistrement universel.

3.1.2.2.3 Due diligence

Depuis 2017, conformément à la loi française sur le devoir de vigilance, Pernod Ricard met en œuvre des processus et des mesures (voir la section 3.8 « Plan de vigilance ») visant à identifier, prévenir, atténuer et rendre compte des impacts environnementaux et sociaux de ses opérations et de sa chaîne

de valeur. Il s'agit notamment d'évaluer et de traiter les risques liés aux droits humains, à la protection de l'environnement et à la bonne gouvernance. Le tableau ci-dessous précise les sections du présent État de durabilité contenant des informations sur notre processus de *due diligence*.

Éléments essentiels de la <i>due diligence</i>	Paragraphe au sein de l'état de durabilité
Intégrer la <i>due diligence</i> dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	La S&R en bref
Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de <i>due diligence</i>	3.1.3.2 Dialogue avec les parties prenantes
Identifier et évaluer les impacts négatifs	3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités
Agir pour remédier à ces impacts négatifs	3.2 Informations environnementales 3.3 Informations sociales
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	3.4 Informations relatives à la Conduite des Affaires

3.1.2.2.4 Processus de gestion des informations en matière de durabilité

Description de la gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité

Le mécanisme de contrôle interne de Pernod Ricard concernant l'information en matière de durabilité, qui couvre la collecte, la validation et le reporting des données, est supervisé par l'équipe Global S&R dans le but de prévenir et d'atténuer les risques. Nous définissons les rôles et les responsabilités et réexaminons régulièrement nos procédures afin de garantir l'exactitude et la fiabilité des données. Les données sont collectées au moyen de différents outils, gérés par des experts internes, conformément aux instructions destinées aux filiales détaillant les modalités de collecte, de reporting, de consolidation et de contrôle. La plupart des outils de collecte intègrent des étapes formelles d'examen et de validation au niveau local afin de garantir la fiabilité et la solidité des données publiées. Les données font ensuite l'objet de revues, de contrôle et de travaux de consolidation avant d'être validées par les fonctions globales, conformément aux protocoles de reporting propres à chaque thématique. Le Conseil d'Administration confie des tâches spécifiques liées au reporting de durabilité à son Comité de la RSE, qui lui transmet ses avis et recommandations et prépare les sujets à soumettre à son approbation.

Méthode d'évaluation des risques

Nous identifions et évaluons les risques de la manière suivante :

- **revue annuelle** de la cartographie des risques du Groupe et prise en compte des évolutions majeures de l'environnement de risques ;
- **renforcement des contrôles internes** ;
- **mise en œuvre d'un questionnaire d'auto-évaluation** relatif au contrôle interne et à la gestion des risques conformément au cadre de référence de l'AMF ;
- **réalisation de missions d'audit** auprès de quelques filiales pour s'assurer de la bonne application de nos principes de contrôle interne et revoir les processus en place, les meilleures pratiques et les potentiels axes d'amélioration.

Notre cartographie des risques présente et classe les risques en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence. Certains de ces risques sont liés aux thématiques S&R. Nous avons mis en place une méthodologie spécifique afin de garantir que ces risques, ainsi que les opportunités éventuelles, soient correctement identifiés et cartographiés. Tout risque et opportunité extra-financiers ainsi identifiés sont ensuite présentés et validés par le Comité Exécutif et le Comité de la RSE du Conseil d'Administration.

Principaux risques identifiés et stratégies d'atténuation

Le tableau ci-dessous présente les principaux risques identifiés par Pernod Ricard ainsi que les stratégies mises en œuvre pour les atténuer.

Risque identifié	Stratégie d'atténuation
Fiabilité et robustesse des données collectées au niveau local	• Un reporting plus fréquent adressé aux fonctions globales, avec validation locale des données transmises dans le cadre du reporting S&R • Contrôles par des experts fonctions globales • Webinaires sur les attentes en matière de reporting et la diffusion d'instructions relatives au reporting thématique
Erreurs dans le calcul des indicateurs clés de performance consolidés	• Outil de consolidation et référentiel de données au niveau du Groupe afin d'automatiser la plupart des calculs et les calculs manuels • Utilisation d'outils technologiques pour collecter, regrouper et calculer certaines données afin d'éviter les saisies • Formalisation de protocoles de reporting détaillant les méthodes et processus de calcul, ainsi que les rôles et responsabilités

Intégration des conclusions de l'évaluation des risques et des contrôles internes dans le processus de reporting S&R

Pernod Ricard intègre de manière proactive les conclusions de ses analyses de risques et de ses contrôles internes dans le processus de reporting de durabilité afin d'assurer une amélioration continue. Le Groupe vérifie que les conclusions de ses évaluations et de ses audits sont exactes et apporte les corrections nécessaires. Il suit également les évolutions dans ce domaine afin de se tenir informé des meilleures pratiques, des

lois et réglementations en vigueur et de les appliquer à ses procédures. Afin d'améliorer le reporting S&R, des contrôles locaux et des directives à destination des filiales ont été formalisés conformément aux principes de contrôle interne. Ces dispositifs ont été renforcés au cours de la période de reporting et continueront d'être affinés dans le cadre du système de contrôle interne du Groupe.

Communication périodique des conclusions de l'évaluation des risques

Les évaluations des risques, les contrôles internes et les procédures d'amélioration continue sont régulièrement communiqués au Comité Exécutif et au Comité de la RSE, qui informe ensuite le

Conseil d'Administration. En outre, un comité conjoint composé de membres du Comité d'audit et du Comité de la RSE se réunit chaque année pour examiner les conclusions et les risques potentiels liés au reporting. Ces conclusions et risques potentiels font également l'objet d'une revue par le Comité Exécutif.

3.1.3 Stratégie

3.1.3.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur

Pernod Ricard ne commercialise pas de produits ou services interdits sur certains marchés, et ses activités ainsi que son chiffre d'affaires ne reposent pas sur le secteur des combustibles fossiles (charbon, pétrole et gaz), la production de produits chimiques, les armes controversées, ni la culture et la production de tabac.

	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Nombre total de salariés (effectif)	Nb	18 224	16 893
Chiffre d'affaires total	M€	10 959 M€	9 404 M€

La stratégie de Pernod Ricard, présentée au chapitre 1 du présent document (voir la section 3.1.1.1 « Base générale pour la préparation de l'état de durabilité » pour les références) vise à générer une croissance durable, rentable et pérenne.

Acteur ancré dans ses terroirs, Pernod Ricard répond de manière proactive aux défis sociaux et environnementaux d'aujourd'hui et de demain. C'est dans cette optique que la feuille de route S&R « Préserver pour partager » a été lancée en 2019, plaçant la durabilité et la responsabilité sociale au cœur de la vision du Groupe.

Cette feuille de route, qui couvre l'ensemble des activités de Pernod Ricard, du terroir au comptoir, repose sur quatre piliers et s'appuie sur des indicateurs clés de performance décrits dans la section « En bref » :

Pilier	Description du pilier, en relation avec les produits et services de Pernod Ricard	Parties prenantes associées	Lien avec les zones géographiques de Pernod Ricard	Section(s) correspondante(s)
Préserver nos terroirs	Les produits Pernod Ricard tirent leur caractère du territoire dont ils sont issus. Le Groupe compte une centaine d'ingrédients répartis sur plus de 350 terroirs, dont 150 terroirs clés. Ce pilier vise notamment à répondre au défi du changement climatique et à la nécessité de préserver chaque terroir et les communautés qui l'occupent.	- Biodiversité / Environnement - Communautés locales	Toutes les zones où Pernod Ricard opère et s'approvisionne en matières premières	3.2.1 Changement climatique 3.2.2 Pollution 3.2.3 Ressources hydriques et marines 3.2.4 Biodiversité et écosystèmes 3.3.3 Communautés affectées
Valoriser l'humain	La culture de convivialité demeure un pilier central de Pernod Ricard permettant d'allier bien-être au travail, performance et innovation. Cela passe par un programme de santé et de sécurité déployé sur tous les sites, des programmes dédiés à l'équité et des plans de formation en ligne avec la stratégie du Groupe.	Salariés	Toutes les zones où Pernod Ricard opère	3.3.1 Personnel de l'entreprise 3.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur
Agir circulaire	Aucune ressource n'est inépuisable et les ressources planétaires sont soumises à de très fortes pressions. Pour y remédier, Pernod Ricard s'oriente vers un modèle de production et de distribution moins carboné et plus circulaire, qui vise à respecter les écosystèmes et les limites planétaires.	- Biodiversité / Environnement - Salariés - Fournisseurs - Clients	Toutes les zones où Pernod Ricard opère et vend ses produits	3.2.1 Changement climatique 3.2.3 Ressources hydriques et marines 3.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire 3.3.3 Communautés affectées
Être responsable	Pernod Ricard s'engage à promouvoir une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial comme un choix réfléchi et inspirant, afin de façonner un monde convivial où l'alcool est consommé de manière responsable et sans risque. Cela inclut des formations, des campagnes de sensibilisation et des pratiques de marketing responsable, ainsi que des recommandations sur nos bouteilles pour permettre des choix éclairés.	- Salariés - Clients et consommateurs	Toutes les zones où Pernod Ricard vend ses produits	3.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux

La stratégie S&R est donc pleinement intégrée à la stratégie globale du Groupe à plusieurs égards. En ligne avec son pilier Être responsable et sa stratégie de premiumisation, Pernod Ricard souhaite encourager une consommation d'alcool plus responsable, en ciblant les consommateurs qui recherchent avant tout la qualité. Par ailleurs, sa stratégie de digitalisation et l'intégration de solutions basées sur l'intelligence artificielle s'inscrivent à la fois dans un plan de formation tourné vers l'avenir et dans une ambition visant à mieux connaître les consommateurs pour leur adresser le bon produit, au bon moment. Enfin, les piliers Préserver nos terroirs et Agir circulaire sont étroitement liés à l'ambition du Groupe de concilier croissance, durabilité et responsabilité, en préservant les savoir-faire tout en encourageant l'innovation, nous veillons au respect des écosystèmes, des limites planétaires et des communautés locales. Toutes les cibles S&R du Groupe présentées dans les différentes sections ESRS ont été fixées sur la base des expertises en interne

et ont été approuvées par le Top Management en 2019. La stratégie S&R et les engagements qui en découlent ont été établis à la suite de consultations approfondies avec plus de 300 parties prenantes internes et externes. Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe a lancé une révision de ses objectifs S&R, qui a conduit à la mise à jour de ses feuilles de route S&R. Pour plus de détails sur la mise à jour de la stratégie, voir la section « En bref ».

Pour plus d'informations sur les produits, les marchés et les principaux groupes de clients de Pernod Ricard au regard de ses objectifs en matière de durabilité, voir le chapitre 1, section 1.3 « Notre activité ».

La chaîne de valeur de Pernod Ricard est présentée au chapitre 1. Pour plus d'informations, se reporter à la section 1.1.4 « Notre chaîne de création de valeur ».

3.1.3.2 Dialogue avec les parties prenantes

Chez Pernod Ricard, nous sommes convaincus que la création de valeur à long terme repose sur une compréhension approfondie de nos parties prenantes, de leurs intérêts et points de vue, des enjeux auxquels ils sont confrontés ainsi que de leurs attentes vis-à-vis de notre stratégie et de notre modèle économique. Bien qu'il n'existe pas de processus formalisé à l'échelle du Groupe pour l'engagement des parties prenantes, Pernod Ricard échange activement avec celles-ci au travers d'interactions ciblées aux niveaux mondial et local. Ces échanges sont conçus pour garantir que notre trajectoire de durabilité soit façonnée par des points de vue diversifiés. À titre d'exemple, dans le cadre de la mise à jour récente de notre stratégie S&R, nous avons mené une consultation auprès d'une trentaine de parties prenantes, dont des représentants de la société civile, des clients, des experts, des pairs, des fournisseurs et la communauté des investisseurs. Nous avons également réalisé une enquête interne ouverte à l'ensemble de nos salariés, à laquelle plus de 220 personnes ont répondu. L'objectif était de recueillir

leurs points de vue sur notre stratégie, nos engagements et nos cibles actuelles, et d'intégrer leurs idées dans la nouvelle stratégie S&R ainsi que dans la gestion de nos impacts, risques et opportunités (IROs).

Identification et cartographie des parties prenantes

Nos parties prenantes sont identifiées tout au long de la chaîne de valeur, en amont, en aval et au sein de nos propres activités. Elles comprennent notamment les salariés, les consommateurs, les clients, les fournisseurs (y compris les agriculteurs), les communautés locales, les ONG, les actionnaires, les autorités publiques, les partenaires universitaires et les associations sectorielles. Cette cartographie est mise à jour dans le cadre de notre analyse de double matérialité, conformément aux ERS.

PARTIES PRENANTES DE PERNOD RICARD



* Organisations non gouvernementales.

Engagement

L'engagement auprès des parties prenantes se fait par différents canaux, notamment des consultations thématiques, des partenariats, des enquêtes et la participation à des coalitions sectorielles. Elle prend diverses formes, souvent à l'initiative d'équipes locales ou d'initiatives au niveau de la marque, qui comprennent :

- des consultations ciblées sur des sujets spécifiques (par exemple, la biodiversité, la consommation responsable) ;
- des partenariats avec des ONG et des institutions universitaires ;
- la participation à des coalitions sectorielles telles que l'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD), la *Beverage Industry Environmental Roundtable* (BIER), le Pacte mondial des Nations Unies, le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) et l'initiative *One Planet Business for Biodiversity* (OP2B) ;
- le dialogue avec les communautés locales dans le cadre de projets agricoles ou industriels ;
- des enquêtes internes et externes visant à connaître les attentes sociales et environnementales.

Ces échanges nous permettent d'identifier les principaux enjeux de durabilité et d'adapter nos politiques en conséquence.

Intégration stratégique et initiatives récentes

Tout au long de notre chaîne de valeur, les échanges avec nos parties prenantes nous aident à ajuster et à réviser notre stratégie de durabilité afin de garantir la résilience de notre modèle économique. Les résultats de ces démarches de dialogue ont été pris en compte dans l'actualisation de la stratégie S&R et dans la révision de l'analyse de double matérialité.

Ces informations nous ont permis d'affiner nos priorités stratégiques et de veiller à ce que nos actions de durabilité soient en phase avec les attentes des parties prenantes. Nous entretenons également des relations transparentes et de confiance avec nos investisseurs, notamment par le biais d'échanges et d'informations axés sur le développement durable.

Amélioration continue

Au fur et à mesure de l'évolution de notre trajectoire de durabilité, nous explorons des façons d'améliorer la cohérence et la profondeur de nos pratiques en matière de dialogue avec les parties prenantes. Cela peut inclure l'élargissement de notre participation à des plateformes multipartites et à des partenariats public-privé, dans le but de développer conjointement des solutions aux enjeux communs de durabilité et de renforcer notre rôle en tant qu'acteur industriel responsable.

CANAUX DE PERNOD RICARD POUR DIALOGUER AVEC SES PARTIES PRENANTES

Groupe de parties prenantes	Canaux de dialogue	Principaux thèmes abordés	Résultats/actions
Salariés	• Enquêtes régulières sur l'engagement à l'échelle mondiale • Plateformes et réseaux internes • Assemblées générales des dirigeants et sessions d'écoute à l'échelle locale • Sessions de formation en ligne et sur site • Entretien annuel et échanges réguliers • Dialogue régulier avec les représentants du personnel et les syndicats (Comité d'entreprise français et européen, etc.) • Mécanisme d'alerte	• Développement de carrière • Égalité des chances • Bien-être • Santé et Sécurité • Équilibre entre vie professionnelle et vie privée • Culture de la consommation responsable • Rémunération • Stratégie S&R et point d'avancement sur les progrès	• Chartes, codes et politiques internes • Conventions collectives • Avantages sociaux • Intégration de critères de développement durable dans les performances et les mécanismes d'incitation du Groupe • Signature des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies • Groupes de ressources pour les employés de l'entreprise (« <i>Business Employee Representative Groups</i> », ou BERG) • Formations en ligne et autres contenus • Plateformes RH : Pôle d'apprentissage, Horizons
Clients et consommateurs	• Activations et expériences des marques et Maisons de Marques • Plateformes digitales et réseaux sociaux • Études de marché et boucles de rétroaction • Réunions régulières avec les équipes Développement commercial • Échanges réguliers et questionnaires • Mécanisme d'alerte	• Qualité des produits et innovation • Transparence et traçabilité • Développement durable • Consommation et marketing responsables • Tendances de consommation	• Élargissement du portefeuille de produits à faible teneur en alcool ou sans alcool • QR codes sur les étiquettes des bouteilles permettant d'obtenir des informations sur les produits et des conseils en matière de consommation responsable • Initiatives et partenariats en matière de consommation responsable (y compris Tomorrowland) • Programme SIP/« Bar World of Tomorrow » : • Plusieurs réunions avec des clients
Actionnaires et investisseurs	• Assemblée générale annuelle • Diffusion des résultats trimestriels • <i>Roadshows</i> annuels dédiés à la gouvernance • Réunions thématiques • Échanges réguliers avec les investisseurs et les analystes financiers • Questionnaires écrits	• Performances financières • Tendances du marché • Stratégie et perspectives à long terme • Intégration et performance ESG • Gouvernance	• Amélioration du reporting ESG conformément aux cadres et réglementations en la matière • Participation aux évaluations extra-financières et aux critères ESG • Efficacité et résilience opérationnelles démontrées • Assemblée générale annuelle, avec une séance de questions-réponses ouverte au public en présence de la direction
Fournisseurs et partenaires	• Questionnaires destinés aux acheteurs et aux fournisseurs, y compris dans le cadre de la <i>due diligence</i> • Réunions régulières avec les partenaires commerciaux • Audits et évaluations réalisés par des tiers • Programmes conjoints d'innovation et d'approvisionnement • Mécanisme d'alerte	• Stratégie d'approvisionnement • Processus d'achats durables (approvisionnement, droits humains, impact environnemental) • Cadres juridiques et réglementaires • Appels d'offres • Décarbonation	• Standards Fournisseur et Politique Achats • Analyse EcoVadis et SMETA • Promotion et aide à la mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice • Co-élaboration de feuilles de route de décarbonation • Co-développement de solutions d'éco-emballages • Alliances en matière de décarbonation (REfresh, Zero Emission Maritime Buyers Alliance (ZEMBA), etc.)
Communautés	• Partenariats et initiatives locales avec des ONG¹ et des organisations à but non lucratif • Programmes de sensibilisation des communautés • Volontariat salarié • Mécanisme d'alerte	• Pratiques agricoles • Accès à l'eau potable • Sites de fabrication • Conditions de vie • Égalité des chances	• Financement d'initiatives communautaires (par exemple, fondations en Inde et en Afrique du Sud) • Partenariat à long terme avec l'Erasmus Student Network afin de lutter contre le <i>binge drinking</i> • Adhésion à <i>One Young World</i> • Organisation du <i>Responsib'All Day</i> depuis 2011

Groupe de parties prenantes	Canaux de dialogue	Principaux thèmes abordés	Résultats/actions
Régulateurs et décideurs politiques	- Autorités régionales et organismes gouvernementaux - Groupes de travail sectoriels et associations professionnelles (par exemple, IARD, Spirits Europe, AIM) - Consultations sur les politiques publiques	- Pratiques de marketing et de vente - Réglementation sur l'alcool - Fiscalité et commerce - Normes en matière de durabilité	- Inscrit au répertoire de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) - Adoption de principes communs de marketing responsable - Contribution aux discussions sur les réglementations en matière d'ESG et la sécurité alimentaire
Planète et société	- Coalitions stratégiques et adhésions (OP2B, BIER, Pacte mondial des Nations Unies, etc.) - Participation à des forums et conférences mondiaux - Réunions régulières avec des universitaires et des experts de terrain - Plateformes open source	- Action en faveur du climat - Gestion responsable de l'eau - Modèles circulaires - Durabilité sociale - Consommation responsable - Égalité des chances	- Partenariats mondiaux ou locaux visant à développer des modèles de distribution circulaire ou à accélérer la transition vers l'agriculture régénératrice - Programmes de sensibilisation conjoints à la consommation responsable et au marketing responsable - Stratégie conforme aux cadres internationaux (objectifs SBTi, GHG Protocol, etc.)

* Organisations non gouvernementales.

3.1.3.3 IRO matériels et lien avec la stratégie et le modèle économique

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Pernod Ricard a identifié les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels au sein de ses propres activités, ainsi que tout au long de sa chaîne de valeur, en amont et en aval. Afin de préciser la notation de ces IRO, et conformément aux attentes de l'ESRS 1, le Groupe a également spécifié :

- si l'effet de ces IRO est réel ou potentiel ;
- si ces IRO affectent la population ou l'environnement ;
- s'ils sont liés à la stratégie ou au modèle économique de Pernod Ricard ; et
- les horizons temporels associés à ces IRO.

Cet exercice a été réalisé en tenant compte du modèle économique et de la stratégie de Pernod Ricard. Les IRO et les thèmes ont été évalués sur la base d'estimations. Le Groupe en traite déjà certains au travers de politiques et d'actions présentées dans les informations thématiques à publier selon les ESRS.

Une analyse interne a été menée afin d'évaluer les effets financiers actuels des risques et opportunités environnementaux. Aucun impact matériel sur les états financiers du Groupe n'a été constaté au cours de l'exercice 2025/26, bien que ces risques puissent influencer les décisions stratégiques. Pour plus d'informations, voir le chapitre 6, section 6.6 « Annexes aux états financiers consolidés » :

Les liens entre les IRO matériels et les politiques, mesures, objectifs et indicateurs associés sont présentés dans les informations thématiques pertinentes du rapport ESRS. Outre ces tableaux, les ESRS requièrent un certain nombre d'éléments descriptifs relatifs aux IRO identifiés dans les informations thématiques à publier selon les ESRS E1, E4, S1, S2, S3 et S4. Ceux-ci figurent dans les sections suivantes des ESRS :

- ESRS E1** : section 3.2.1.1.2 - Impacts, risques et opportunités matériels liés au climat et leurs interactions avec la stratégie
- ESRS E4** : Section 3.2.4.1 - Impacts, risques et opportunités spécifiques liés à la nature et aux terroirs
- ESRS S1** : section 3.3.1.1 Stratégie - Description des impacts, risques et opportunités sociaux matériels liés au personnel, ainsi que de leur impact sur la stratégie
- ESRS S2** : section 3.3.2.2 Description des impacts, risques et opportunités matériels sociaux liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que de leur interaction avec la stratégie de l'entreprise
- ESRS S3** : section 3.3.3.2 - Stratégie relative aux communautés affectées et gestion des IRO associés
- ESRS S4** : section 3.3.4.1 - Stratégie et section 3.3.4.2 - Description des impacts, risques et opportunités matériels

3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.1.4.1 Identification des IRO grâce à l'analyse de double matérialité

Méthodologies et hypothèses

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a mené son analyse de double matérialité (DMA) conformément aux exigences de la CSRD afin d'identifier les IRO matériels. Cette évolution a permis de déterminer à la fois la matérialité des impacts du Groupe sur la société et l'environnement, ainsi que les risques et opportunités financiers susceptibles d'influencer la création de valeur. Les travaux ont couvert les thématiques environnementales, sociales et de gouvernance, sur la base des ESRS.

L'analyse de double matérialité vise à identifier les sujets de durabilité qui reflètent :

- la **matérialité d'impact** : à savoir les impacts matériels, potentiels ou réels, positifs ou négatifs, des activités et de la chaîne de valeur du Groupe sur la population et l'environnement, également appelés « impacts externes » ; et
- la **matérialité financière** : c'est-à-dire les effets financiers matériels, potentiels ou réels, positifs (opportunités) et négatifs (risques) des questions de durabilité sur la performance financière du Groupe, appelés « impacts internes ».

Périmètre de l'analyse de double matérialité

L'analyse de double matérialité, réalisée au niveau du Groupe, couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, structurée en trois segments : les activités amont, les activités propres et les activités aval. Elle prend en compte toutes les parties prenantes susceptibles d'être affectées, directement ou indirectement, par les activités de Pernod Ricard. L'analyse s'est concentrée sur les risques et les opportunités, ainsi que sur les impacts positifs et négatifs tout au long de la chaîne de valeur, en tenant compte de toutes les activités du Groupe pour chacun des thèmes couverts par les normes ESRS.

Processus général d'identification des IRO

L'analyse de double matérialité, qui comprenait l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et le suivi des IRO matériels, a suivi un processus en six étapes visant à répondre aux exigences de la CSRD décrites dans l'ESRS 2 - Informations générales à publier. Le projet a été géré par une équipe composée de représentants de toutes les directions de Pernod Ricard et dirigée par les équipes S&R et Finance.

ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ - UN PROCESSUS EN SIX ÉTAPES



1. Définir l'univers des thèmes

Dans un premier temps, après avoir étudié la liste des sous-sous thèmes de durabilité de la CSRD, nous avons identifié un total de 48 thèmes (ESRS 1, appendice 1, tableau « Enjeux de durabilité couverts par une ESRS thématique »). Chaque thème a été défini sur la base des définitions fournies par la directive CSRD et adapté au contexte de Pernod Ricard. Sur la base de ces définitions, nous avons regroupé les thèmes afin de mettre en évidence les plus pertinents et ainsi d'exclure ceux que nous avons jugés non matériels. Nous avons utilisé plusieurs ressources pour étayer ce processus de *due diligence*, notamment des bases de données (« ENCORE », « Aqueduct Water Risk Atlas », etc.), des études scientifiques internes et externes, ainsi que les outils de MSCI et du SASB.

2. Définir la méthode de notation

La deuxième étape a consisté à établir la méthodologie de notation alignée sur la grille interne d'évaluation des risques du Groupe afin d'assurer une cohérence. Nous avons défini deux échelles de notation portant sur la matérialité financière et la matérialité d'impact, et comportant chacune quatre niveaux : mineure, modérée, critique et stratégique. Ces échelles ont servi à évaluer la gravité des impacts, risques et opportunités, ainsi que leur probabilité. L'échelle se rapportant à la matérialité d'impact a été créée par le Groupe et est alignée sur les exigences de la CSRD. L'échelle de matérialité financière a, quant à elle, été élaborée par l'équipe Risques de Pernod Ricard afin d'assurer la cohérence avec les évaluations des risques et la cartographie globale des risques du Groupe.

La matérialité d'impact et la matérialité financière ont été évaluées à l'aide de critères de gravité et de probabilité. La matérialité d'impact prend en compte l'étendue, l'ampleur et le caractère irréversible des impacts, tandis que la matérialité financière tient compte des effets potentiels sur la performance financière et les actifs incorporels.

Seuils de matérialité : Un thème (et l'IRO qui lui est associé) est considéré comme matériel si sa matérialité d'impact ou financière est évaluée comme « stratégique » ou « critique » (notation supérieure à 2 sur une échelle de 0 à 4). Les thèmes et les IRO sont considérés comme non matériels si leur matérialité est évaluée comme « mineure » ou « modérée » (notation inférieure ou égale à 2).

3/4. Évaluation et classification des enjeux en IRO

Le Comité de pilotage CSRD a procédé à une première évaluation de la matérialité brute des différents enjeux. Cette analyse a ensuite été complétée par une série d'ateliers consacrés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Au cours de ces ateliers, les IRO ont été évalués à l'aide d'une grille de notation par un panel réunissant des membres du Top Management et des experts internes, sélectionnés au regard de leur connaissance des sujets, de leur expérience, de leur ancienneté et leur niveau de gouvernance. À l'issue de cet exercice, 38 des 48 thèmes analysés ont été jugés matériels. Le nombre d'IRO a été affiné à 132 et la notation de chacun d'entre eux a fait l'objet d'un consensus.

5. Contributions des parties prenantes

Après avoir défini et évalué les IRO en interne, nous avons consulté des parties prenantes externes. Les retours de nos pairs ont été recueillis afin de garantir une approche cohérente et objective. Nous avons également mis à profit l'actualisation de notre stratégie S&R pour consulter d'autres parties prenantes externes (investisseurs, fournisseurs, clients, etc.), afin de nous assurer que notre analyse de double matérialité répond à leurs attentes et à leurs besoins. Cette consultation distincte, qui a impliqué une trentaine de parties prenantes, n'entre pas dans le cadre de notre analyse de double matérialité, mais a été utilisée pour en éclairer les résultats. Les échanges ont porté sur ce qu'elles considèrent comme nos priorités et nos engagements clés, sur ce qui, selon elles, manque dans notre stratégie et sur la manière dont elles envisagent nos engagements futurs. Aucune modification n'a été apportée à la suite de nos échanges avec les parties prenantes, ce qui confirme la pertinence de notre approche.

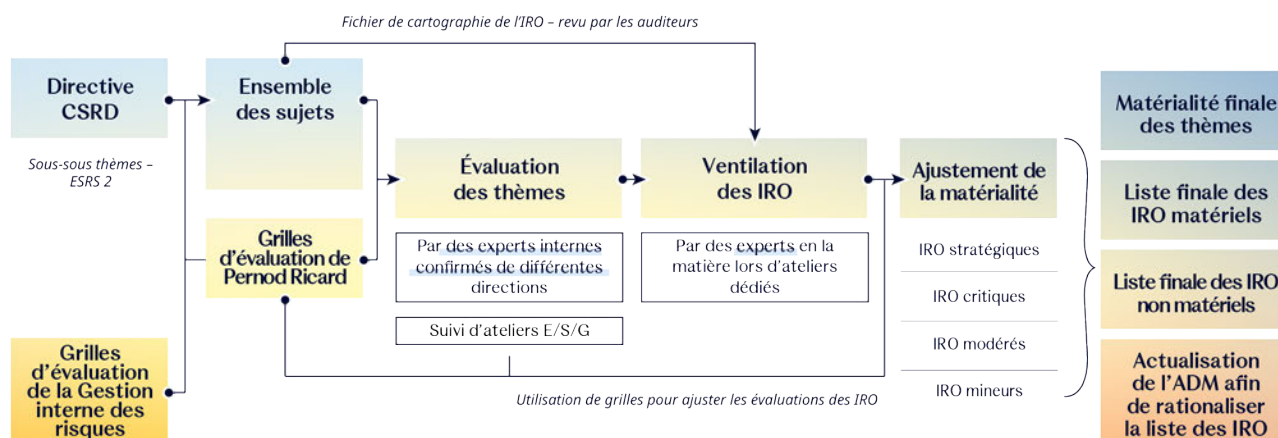
6 Finaliser l'analyse de double matérialité

La liste finale des IRO matériels et non matériels a fait l'objet d'une revue par les équipes dirigeantes S&R et Finance du Groupe. La version finale de l'analyse de double matérialité a été validée par le Comité Exécutif de Pernod Ricard et le Comité joint d'audit et RSE.

Procédures de décision et de contrôle interne dans le cadre de l'analyse de double matérialité

Le graphique ci-dessous illustre le processus de réalisation de l'analyse de double matérialité conformément à la CSRD.

PRÉSENTATION DU PROCESSUS D'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ - MÉTHODOLOGIE



Associer les impacts et dépendances aux risques et opportunités

Tout au long du processus de double matérialité, nous avons établi des liens entre les dépendances et les risques, distingués selon deux catégories :

- les risques opérationnels, susceptibles de perturber ou d'interrompre les activités, tels que les pénuries de ressources ou les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ; et
- les risques financiers, susceptibles d'entraîner une augmentation des coûts ou une diminution du chiffre d'affaires, par exemple du fait de la hausse des prix des matières premières ou de la raréfaction des ressources.

Inversement, nous avons identifié les éventuels impacts négatifs de nos activités sur l'environnement ou la société, et les avons associés aux risques réputationnels et juridiques.

Intégrer le processus d'analyse de double matérialité dans le processus global de gestion des risques

Nous avons intégré notre processus de double matérialité dans notre cadre global de gestion des risques en l'alignant sur notre matrice de risques existante. Nous avons aligné l'approche brute de l'analyse de double matérialité sur l'approche nette de la cartographie des risques.

Les IRO identifiés lors de l'analyse de double matérialité font l'objet d'un suivi par l'équipe S&R au niveau du Groupe, tandis que chaque département est responsable du contrôle plus étroit des IRO qui les concernent.

Actualiser l'analyse de double matérialité

Les enjeux matériels, les IRO associés et leur notation sont réévalués tous les trois ans, dans le cadre du cycle de gestion des risques du Groupe. Ils peuvent également être revus de manière anticipée en cas de changement significatif, afin de garantir leur pertinence continue.

Les conclusions de l'analyse de double matérialité sont communiquées en externe chaque année, conformément aux lignes directrices de la CSRD. Lorsque les résultats d'une précédente analyse demeurent valables pour la période en cours, l'État de durabilité pourra s'appuyer sur les éléments déjà établis. Cela est notamment le cas en l'absence de changements significatifs dans la structure organisationnelle et opérationnelle de l'entreprise ou dans les facteurs externes susceptibles de faire émerger de nouveaux impacts, risques et opportunités, d'en modifier les existants, ou encore d'affecter la pertinence d'une information spécifique. Toutes les versions antérieures de l'analyse de double matérialité sont archivées afin de conserver un historique des analyses réalisées.

Au cours de l'exercice 2025/26, cette analyse a été actualisée afin de renforcer la clarté et la cohérence de l'ensemble des IRO. En l'absence de changement opérationnel significatif ou de controverse majeure susceptible d'affecter les notations initiales, les travaux se sont principalement concentrés sur le regroupement des IRO présentant des niveaux de matérialité comparables et relevant de modalités de gestion similaires. Cette actualisation a également conduit à réexaminer les IRO positifs et négatifs reflétant des effets symétriques sur une même thématique. Dans ces situations, seul l'impact présentant l'effet le plus significatif a été retenu afin de renforcer la cohérence et la robustesse méthodologique de l'analyse. Cette revue, validée par des experts internes et des auditeurs externes, a conduit à une réduction de 35 % du nombre d'IRO matériels.

3.1.4.2 Exigences de publication couvertes par l'État de durabilité

3.1.4.2.1 Enjeux matériels de durabilité

À la suite de l'évaluation initiale réalisée au titre de l'exercice 2023/24 et de la mise à jour effectuée cette année, nous avons identifié 32 enjeux matériels parmi les 41 identifiés et évalués. Nous avons défini et noté 107 impacts, risques et opportunités (IRO), dont 51 matériels, répartis comme suit :

- Environnement : 20/50
- Social : 23/43
- Gouvernance : 8/14

LISTE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

		Conclusion			Conclusion
E1 - Changement climatique	Adaptation au changement climatique	●	S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur	Conditions de travail	●
	Atténuation du changement climatique	●		Dialogue social	●
	Énergie	●		Santé, sécurité et bien-être	●
				Égalité de traitement et des chances	●
				Autres droits liés au travail	●
E2 - Pollution	Pollution de l'air	●	S3 - Communautés affectées	Eau et assainissement	●
	Pollution de l'eau	●		Impacts liés à la terre	●
	Pollution des sols	●		Autres droits	●
	Pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires	●	S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux	Protection de la vie privée	●
	Substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes	●		Canaux de réclamation relatifs à la qualité des produits	●
E3 - Ressources hydriques et marines	Eau	●		Pratiques de vente et marketing éthiques - <i>propre à Pernod Ricard</i>	●
	Ressources marines	●		Consommation responsable - <i>propre à Pernod Ricard</i>	●
E4 - Biodiversité et écosystèmes	Vecteurs directs d'altération de la biodiversité	●		Accessibilité des produits	●
	Impacts sur l'état des espèces	●	G1 - Conduite des affaires	Culture d'entreprise	●
	Impacts sur l'étendue et l'état des écosystèmes	●		Protection des lanceurs d'alerte	●
	Impacts et dépendances sur les services écosystémiques	●		Bien-être animal	●
E5 - Économie circulaire	Flux de ressources entrants - Matières premières agricoles	●		Dialogue politique et activités de lobbying	●
	Flux de ressources entrants - Matières sèches	●		Gestion des relations avec les fournisseurs, incluant les pratiques de paiement	●
	Flux de ressources entrants - Autres	●		Corruption et versement de pots-de-vin	●
	Flux de ressources sortants liés aux produits et services	●			
	Déchets	●			
S1 - Personnel de l'entreprise	Conditions de travail	●			
	Dialogue social	●			
	Santé, sécurité et bien-être	●			
	Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	●			
	Formation et développement des compétences	●			
	Emploi et inclusion des personnes en situation de handicap	●			
	Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement	●			
	Égalité des chances	●			
	Autres droits humains	●			

●	Environnement
●	Social/Sociétal
●	Conduite des affaires
●	Sujet matériel
●	Sujet non matériel

3.1.4.2.2 Politiques portant sur les enjeux matériels de durabilité

Pernod Ricard s'appuie sur les politiques présentées ci-dessous pour gérer ses enjeux de durabilité matériels. Ces principaux documents de gestion sont présentés plus en détail dans chaque section dédiée de l'État de durabilité (au sein des sections ESRS correspondantes). Les informations relatives aux objectifs assortis de délais, aux progrès réalisés et aux mesures mises en œuvre pour traiter ces questions sont également présentées dans les sections correspondantes du présent rapport. L'efficacité des plans

d'action relatifs aux enjeux matériels est assurée grâce à un suivi régulier des performances et des progrès réalisés par rapport à la mise en œuvre de la feuille de route et aux objectifs définis.

La liste détaillée des exigences de publication couvertes ainsi que les références correspondantes figure à la section 3.5.1 « Tableau de correspondance de la CSRD ».

Politiques	Environnement					Social				Conduite des affaires
	E1	E2	E3	E4	E5	S1	S2	S3	S4	G1
 Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs Net Zero	●	●					●			
 Politique de gestion de l'eau		●	●		●			●		
 Politique relative à la nature et aux terroirs		●	●	●	●			●		
 Politique « Zéro déforestation »	●			●	●			●		
 Politique de circularité					●					
 Politique sociale						●				
 Politique en matière de droits humains	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
 Politique de santé et de sécurité						●				
 Politique Speak-Up						●	●	●	●	●
 Politique de vente et de marketing éthiques						●			●	
 Politique en matière de consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial						●			●	
 Politique en matière de qualité									●	
 Politique Achats							●			●
 Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin										●
 Code de Conduite des Affaires	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

3.2 Informations environnementales

Introduction générale

Approche environnementale et stratégie de résilience

En tant que Créateurs de convivialité, Pernod Ricard s'engage en faveur d'une croissance durable tout en préservant les écosystèmes qui sont le fondement de la qualité, de l'identité et de la pérennité de ses marques. Profondément ancré dans les terroirs agricoles, le Groupe et ses marques dépendent des ressources naturelles, de conditions climatiques stables et du savoir-faire des communautés locales. La durabilité environnementale est donc essentielle à sa résilience et à la réussite de ses activités à long terme.

Le Groupe s'approvisionne en une centaine d'ingrédients naturels provenant de 350 terroirs répartis dans près de 60 pays, chacun étant le fruit de conditions écologiques uniques et d'un savoir-faire local.

Afin de mieux comprendre ses interactions avec les systèmes naturels, Pernod Ricard a choisi de s'appuyer sur les scénarios climatiques (TCFD) et le cadre *Science Based Targets for Nature* (SBTN). Cette approche permet d'évaluer de manière globale les impacts et les dépendances dans l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur, et facilite l'identification des principaux impacts, des principaux risques ainsi que des zones géographiques les plus exposées aux pressions environnementales. Ces Études d'impact sur le climat et la nature viennent compléter l'Étude d'impact sur les droits humains, garantissant ainsi une vision cohérente et intégrée des risques et des opportunités environnementaux et sociaux.

Sur la base de ces analyses, Pernod Ricard élabore actuellement un plan de transition intégré pour la résilience climatique et la résilience de la nature. Inspiré de l'approche intégrée « nexus » de l'IPBES, ce plan adoptera une approche systémique de la résilience socio-écologique, articulée autour de cinq domaines d'impact interdépendants :

- **Changement climatique (vulnérabilité et contribution)**
Le changement climatique représente un risque systémique pour Pernod Ricard, car il affecte les rendements agricoles, la disponibilité en eau et la continuité des opérations tout au long de sa chaîne de valeur. Parallèlement, le Groupe contribue aux émissions de gaz à effet de serre par le biais de ses activités directes (scopes 1 et 2) et des activités de sa chaîne de valeur (scope 3), notamment l'approvisionnement en matières premières agricoles, les emballages et la logistique.
- **Eau (disponibilité et qualité)**
L'eau est une ressource commune essentielle tant pour les écosystèmes que pour les processus de production. Les activités de Pernod Ricard dépendent d'un accès fiable à une eau de qualité suffisante, mais elles exercent également des pressions (prélèvements d'eau et pollution) dans certaines régions. Dans le cadre de sa Politique de gestion responsable de l'eau, le Groupe surveille sa consommation, améliore son efficacité, réduit ses rejets, approfondit sa connaissance des conditions propres à chaque bassin versant et contribue à les recharger en eau. Cette démarche permet de mieux anticiper les risques liés à l'eau et contribue à la durabilité à long terme des écosystèmes et des communautés.
- **Biodiversité et écosystèmes**
La nature est un facteur clé de la résilience de Pernod Ricard. Les marques, les produits et les chaînes d'approvisionnement du Groupe dépendent des services écosystémiques tels que la

régulation du climat, la disponibilité en eau douce, la santé des sols et la biodiversité, ainsi que du savoir-faire agricole local. La dégradation de ces ressources et capitaux naturels pourrait entraîner une baisse des rendements, une volatilité accrue des prix, une diminution de la qualité des ingrédients et des perturbations tout au long de la chaîne de valeur. En protégeant et en restaurant les écosystèmes dont il dépend, Pernod Ricard renforce la résilience de ses régions d'approvisionnement, de ses activités industrielles et des communautés locales, tout en assurant la continuité de ses activités et la création de valeur à long terme.

- **Santé des terres et des sols**

La qualité des sols et l'intégrité des terres sont essentielles pour garantir la productivité agricole à long terme et la qualité des ingrédients. Pernod Ricard lutte contre des risques tels que l'érosion des sols, leur dégradation et la déforestation en encourageant les pratiques agricoles régénératrices, en préservant la fertilité des sols et en soutenant une gestion durable des terres dans l'ensemble de ses régions d'approvisionnement. Ces efforts contribuent également à la capture du carbone, à la rétention de l'eau et à la résilience globale de l'écosystème.

- **Conditions de vie et communautés**

La résilience des écosystèmes est étroitement liée au bien-être des communautés qui en dépendent. Pernod Ricard travaille en étroite collaboration avec les agriculteurs, les fournisseurs et les communautés locales afin de favoriser des conditions de vie durables, de préserver le savoir-faire traditionnel et de promouvoir des chaînes de valeur inclusives. Il s'agit notamment de promouvoir des pratiques équitables, d'accompagner la transition vers une agriculture plus durable et de veiller à ce que les actions en faveur de l'environnement génèrent des retombées sociales positives dans l'ensemble des territoires d'approvisionnement.

En réponse à ces enjeux, Pernod Ricard met en œuvre un plan de transition relatif au climat et à la nature (Climate and Nature Transition Plan) combinant des mesures d'atténuation, par le biais d'objectifs fondés sur la science et conformes à une trajectoire de 1,5 °C, de l'efficacité énergétique, du déploiement des énergies renouvelables et de la transformation de sa chaîne de valeur (comme l'approvisionnement durable), et des mesures d'adaptation, notamment des investissements dans l'agriculture régénératrice et la résilience des sites industriels (détaillés dans la section 3.2.1.2 « Plan de transition climatique »).

En agissant sur ces domaines interdépendants, Pernod Ricard entend renforcer les co-bénéfices, gérer les compromis et renforcer la résilience des écosystèmes, des chaînes de valeur et des communautés. Cette approche intégrée est au cœur de sa stratégie, « Préserver pour partager », qui guide les actions du Groupe visant à minimiser les impacts environnementaux tout en créant de la valeur partagée à long terme.

Ces ambitions sont mises en œuvre au travers de politiques spécifiques du Groupe, notamment les politiques relatives au climat, à une gestion responsable de l'eau, ainsi qu'au terroir et à la nature, qui traduisent ces principes stratégiques en actions concrètes tout au long de la chaîne de valeur.



Périmètre de l'analyse de résilience

L'analyse de résilience de Pernod Ricard porte sur les maillons les plus importants de sa chaîne de valeur et combine des évaluations climatiques et environnementales, en prenant l'exercice 2021/22 comme base de référence commune et en s'appuyant sur des méthodologies harmonisées.

Son périmètre s'articule autour des domaines suivants :

- **Activités industrielles** : Le périmètre couvre les sites de production de Pernod Ricard (101 sites) ainsi que les *co-packers* sélectionnés.
- **Chaîne de valeur agricole** : Cette analyse porte à la fois sur les activités agricoles propres du Groupe (vignobles et plantations d'agaves) et sur l'approvisionnement externe dans toutes les régions.
- **Autres activités en amont** : L'analyse de résilience porte également sur les activités en amont, telles que la transformation des matières premières, les emballages et le transport.

- **Activités en aval** : les étapes de transport et de fin de vie sont prises en compte dans l'analyse de résilience, mais leur contribution aux principaux domaines d'impact, notamment l'eau et la biodiversité, est considérée comme limitée. Ces éléments pourraient être progressivement intégrés dans les prochaines évaluations.

Ce périmètre permet à Pernod Ricard d'identifier les terroirs, les produits de base et les sites les plus exposés aux pressions environnementales et de prioriser des mesures ciblées d'atténuation et d'adaptation.

Méthodologies, normes et cadres externes

Pernod Ricard s'appuie sur des normes internationales reconnues et sur des initiatives sectorielles pour structurer son approche environnementale et garantir sa conformité avec les meilleures pratiques en matière de climat, d'eau et de biodiversité.

Méthodologie de référence

Les évaluations environnementales du Groupe s'appuient principalement sur les scénarios climatiques de la TCFD et sur le cadre de la *Science Based Targets for Nature* (SBTn), lequel sert à évaluer les impacts ainsi que la dépendance à l'égard du climat et de la nature, à identifier les risques prioritaires et les *hotspots*, et à étayer l'analyse de double matérialité. Cette méthodologie comprend une revue de la matérialité, une analyse de la chaîne de valeur ainsi que l'identification des pressions et des vulnérabilités propres à chaque site, sur l'ensemble des terroirs et des activités.

Principales normes et initiatives

Les politiques et les actions environnementales s'appuient sur un ensemble de cadres complémentaires :

- ISO 14001 : système de management environnemental visant à maîtriser les impacts et à garantir la conformité à la réglementation.

- *Science Based Targets Initiatives* (SBTi).
- Protocole des gaz à effet de serre (*Greenhouse Gas Protocol*).
- Cadre *Science Based Targets for Nature* (SBTn).
- *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) : cadre permettant d'évaluer et de communiquer les risques liés au climat, y compris les risques liés à l'eau.
- *Alliance for Water Stewardship* (AWS) : mise en œuvre sur des sites situés dans des zones exposées à un stress hydrique afin de renforcer les pratiques de gestion responsable de l'eau.
- *CEO Water Mandate* : engagement en faveur d'une gestion responsable de l'eau et d'une action collective, notamment par le biais d'initiatives visant à développer des compétences telles que la *Water Academy*.
- Par ailleurs, Pernod Ricard participe à des initiatives sectorielles visant à soutenir l'approvisionnement durable et l'agriculture régénératrice, notamment BIER, UEET, Bonsucro, OP2B (WBCSD) et PADV, ZEMBA.

Stratégie relative aux *hotspots*

S'appuyant sur ce cadre méthodologique, Pernod Ricard a mis au point une approche d'identification systématique des *hotspots* afin de concentrer sa stratégie Climat et Nature sur les zones qui en ont le plus besoin. Cette approche est principalement mise en œuvre dans les terroirs où le Groupe s'approvisionne en amont ainsi que sur les sites industriels.

La première étape de l'analyse consiste à évaluer, pour chaque site, la matérialité selon deux dimensions :

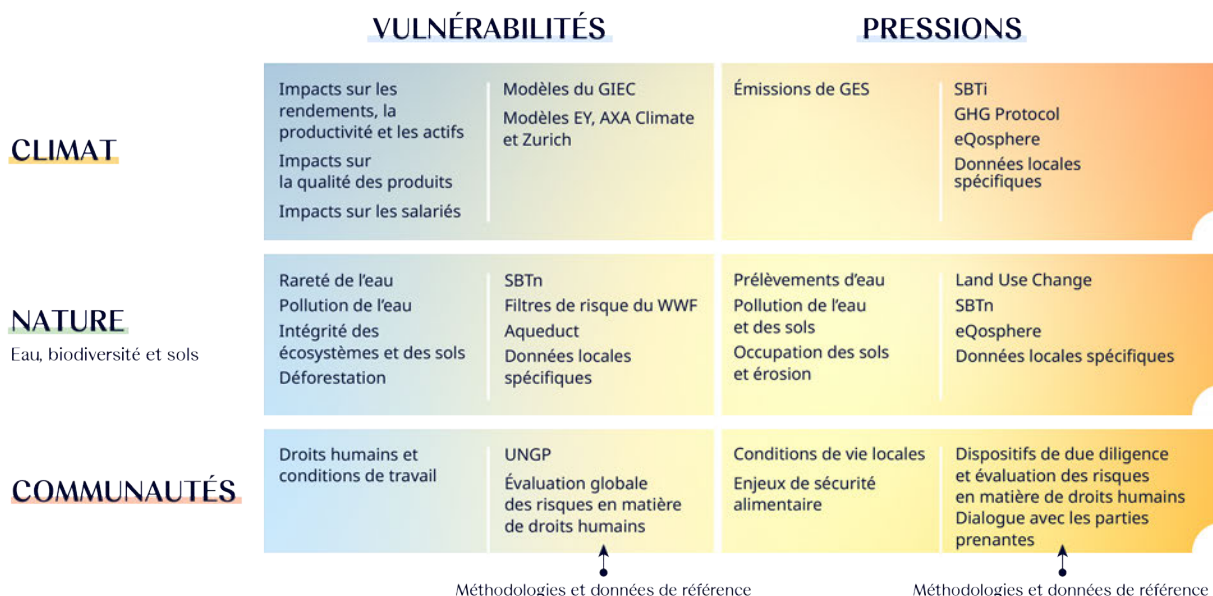
- les pressions générées par les activités du Groupe (telles que les émissions de GES, les prélèvements d'eau, l'utilisation des sols, la pollution liée aux intrants et les conditions de travail) ; et
- les vulnérabilités des sites, des écosystèmes et des communautés locales, évaluées à l'aide de bases de données environnementales et socio-économiques reconnues.

Ce double prisme est appliqué à cinq domaines d'impact : le climat, l'eau, la biodiversité, les terres et les sols, ainsi que les conditions de vie des communautés.

La deuxième étape porte sur la hiérarchisation des zones. Cela revient à identifier les zones où de fortes pressions opérationnelles coïncident avec des vulnérabilités locales élevées. Il s'agit là de zones prioritaires et *hotspots* où les risques pesant sur l'intégrité des écosystèmes et la résilience à long terme de nos approvisionnements sont les plus importants.

La troisième étape sert à définir notre plan de transition relatif au climat et à la nature, pour l'ensemble de nos sites industriels et de nos terroirs stratégiques. Ce plan vise à garantir que le Groupe oriente ses actions et ses investissements vers les zones où ils peuvent avoir le plus grand impact positif.

VERS UNE APPROCHE INTÉGRÉE (APPROCHE « NEXUS »)



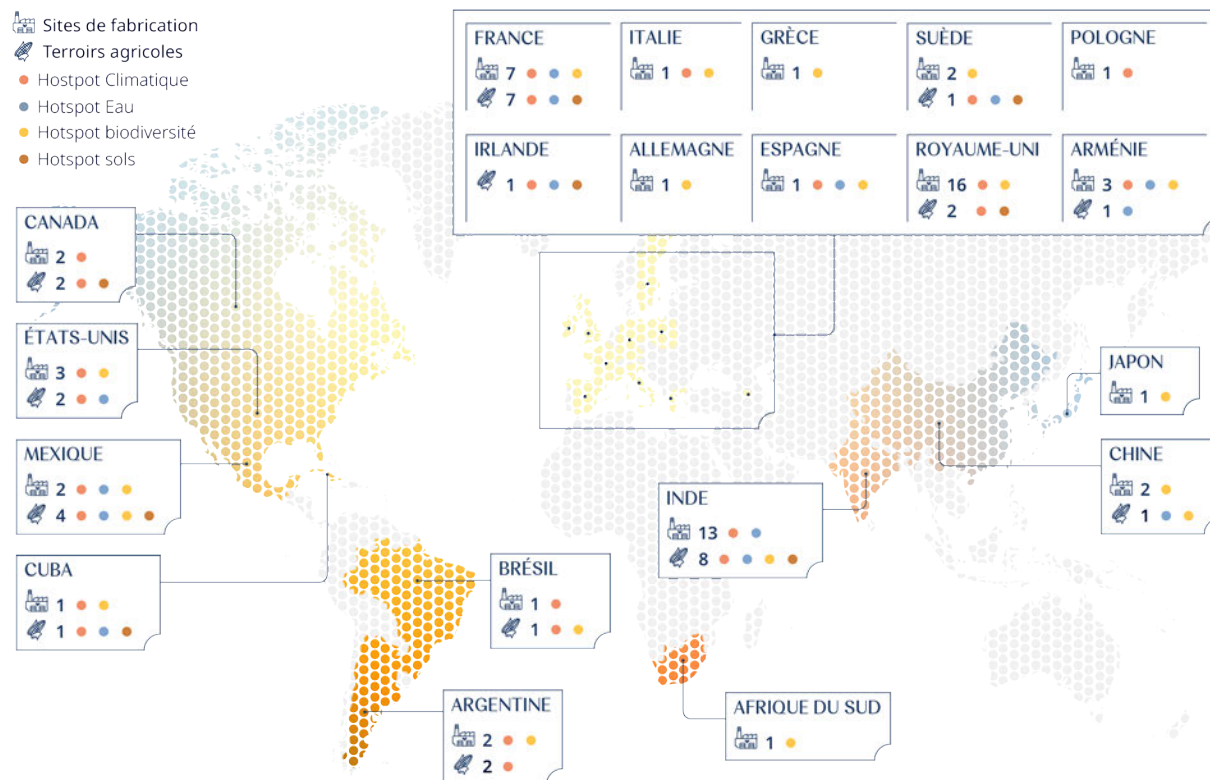
Principaux impacts, risques et dépendances dans les zones prioritaires nécessitant des actions

Le tableau ci-dessous résume les principales pressions générées par nos activités, les vulnérabilités environnementales et sociales qui y sont associées, ainsi que les dépendances critiques dans les cinq domaines d'impact, fournissant ainsi un cadre d'analyse pour l'identification des *hotspots* prioritaires.

Pressions	Vulnérabilités	Dépendances
Climat - Émissions de GES dues aux engrais, aux machines, au travail du sol et à la gestion des terres - Émissions de GES provenant des processus industriels et de la logistique	Changement climatique : sécheresses, inondations, gel, vagues de chaleur, températures en hausse, bilan hydrique, événements extrêmes	- Stabilité du climat nécessaire au maintien des volumes et de la qualité des récoltes - Régulation thermique naturelle des chais de vieillissement et des entrepôts
Biodiversité - Pollution des écosystèmes due à des intrants chimiques - Conversion des terres, destruction des habitats et déforestation - Monoculture et baisse de la diversité des cultures	<i>Hotspots</i> sur le plan de la biodiversité - Espèces vulnérables et menacées	- Pollinisation naturelle des cultures - Micro-organismes du sol et levures naturelles contribuant aux profils de fermentation et au caractère des spiritueux - Bois/chêne pour fûts et liège... - Diversité génétique des plantes cultivées (cépages, variétés locales d'agave) pour lutter contre les maladies
Eau - Prélèvements pour l'irrigation ou les cultures à forte consommation d'eau - Prélèvements d'eau liés aux opérations - Pollution due à l'utilisation de produits chimiques ou aux eaux rejetées - Déforestation ou conversion des terres affectant le cycle de l'eau	- Zones exposées à un stress hydrique - Bassin versant pollué - Concurrence locale pour l'accès à l'eau	- Eau douce de grande qualité indispensable à la distillation - Débit des cours d'eau et recharge des aquifères pour l'irrigation des cultures en amont - Régulation naturelle des bassins versants contribuant à réduire les coûts de traitement et à garantir la disponibilité des eaux de procédé
Santé des terres et des sols - Conversion des terres et déforestation - Pollution des sols due aux intrants chimiques ou aux rejets - Érosion et imperméabilisation des sols	- Pollution des sols - Érosion et imperméabilisation des sols - Concurrence locale pour les terres	- Fertilité et santé des sols, fondement de la qualité des ingrédients - Microbiome des sols, allié des processus de fermentation naturels - Régulation naturelle des ravageurs permettant de réduire la dépendance aux intrants chimiques - Sols riches en carbone contre le stress hydrique des cultures
Conditions de vie - Droits humains - Conditions de travail	- Conditions de vie locales - Défis en matière de sécurité alimentaire	- Savoir-faire agricole traditionnel et expertise locale - Stabilité sociale des communautés agricoles rurales, condition indispensable à la continuité de la chaîne d'approvisionnement - Partenariats à long terme avec plus de 300 000 agriculteurs, garants de la résilience des approvisionnements et de la constance de la qualité

Hotspots de Pernod Ricard

La carte ci-dessous illustre la localisation des *hotspots* identifiés tout au long de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Elle couvre à la fois les terroirs stratégiques et les principaux sites industriels, et met en évidence les zones où les pressions environnementales et les vulnérabilités locales convergent le plus fortement.



Le plan de transition relatif au climat et à la nature, qui décrit nos objectifs, nos leviers possibles et nos cibles, est détaillé dans les sections suivantes :

- 3.2.1 Changement climatique (ESRS E1)
- 3.2.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)
- 3.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

Gouvernance environnementale

Pernod Ricard a mis en place une gouvernance et une structure organisationnelle pour s'assurer que sa stratégie et ses activités tiennent pleinement compte des sujets environnementaux, notamment le climat, l'eau et la biodiversité.

Au niveau du Groupe, l'équipe Global Sustainability & Responsibility (S&R) est chargée de définir, diriger et superviser la mise en œuvre de la stratégie S&R. S'appuyant sur son expertise dans les domaines du climat, de la nature et de la circularité, elle définit les objectifs environnementaux, établit les politiques et les référentiels et co-élabore les plans d'action avec les filiales. Elle définit également les méthodologies, les indicateurs et les systèmes de surveillance, en coordination avec les principales fonctions, notamment les Achats, les Opérations et l'Innovation.

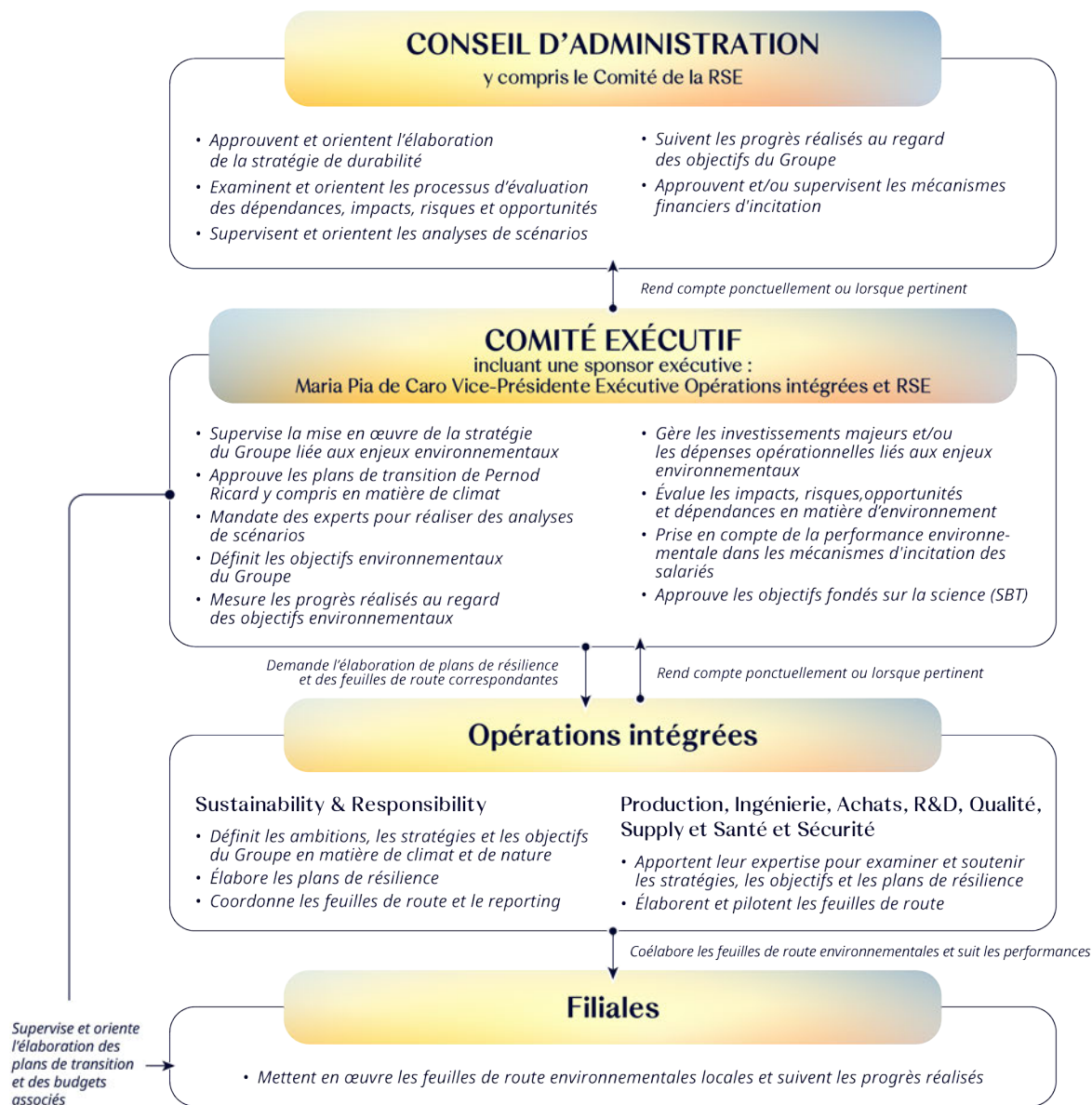
Au niveau local, les responsables S&R des filiales sont chargés d'intégrer les priorités environnementales dans les stratégies opérationnelles, de mettre en œuvre des plans d'action et d'assurer le suivi des performances. Ils travaillent en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles et d'approvisionnement afin de garantir une mise en œuvre efficace tout au long de la chaîne de valeur.

Les politiques environnementales sont approuvées au plus haut niveau du Groupe, notamment par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations et Sustainability, ce qui garantit un contrôle rigoureux de la part de la direction. Leur mise en œuvre est coordonnée par différentes fonctions :

- L'équipe **S&R** supervise la mise en œuvre et la cohérence de la stratégie au sein des filiales.
- Les équipes **Fabrication et Achats** accompagnent la mise en œuvre au sein des activités industrielles et des achats.

Ce cadre de gouvernance garantit une approche cohérente sur les questions liées au climat, à l'eau et à la biodiversité, permettant ainsi à Pernod Ricard de gérer efficacement les risques environnementaux, de mettre en œuvre ses plans de transition et d'améliorer ses performances tout au long de sa chaîne de valeur mondiale.

RÔLE DE SURVEILLANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET RÔLE DE LA DIRECTION DANS L'ÉVALUATION ET LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT



Mécanismes d'incitation intégrant les performances climatiques

Pernod Ricard aligne la rémunération de ses dirigeants avec ses ambitions environnementales en intégrant des objectifs liés au climat et à l'eau dans ses programmes d'incitation à court et à long terme. Cette approche garantit que la performance en matière de durabilité est prise en compte dans les processus décisionnels au plus haut niveau du Groupe. Pour plus de détails sur la prise en compte des critères de durabilité dans la rémunération globale, voir le chapitre 2, section 2.6 « Rapport de rémunération ».

Plan d'intéressement à long terme

Les attributions d'actions de performance au Président-directeur général et aux cadres dirigeants sont soumises à des conditions de performance tant financière qu'extra-financière. La composante extra-financière comprend des critères environnementaux, qui représentent chacun 5 % de la rémunération totale au titre du plan d'intéressement à long terme.

Ces critères incluent les éléments suivants :

- Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la feuille de route visant à atteindre, d'ici 2030, les objectifs validés par la SBTi de réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 dans les activités propres du Groupe.
- Progrès réalisés dans la poursuite des objectifs liés à l'eau, notamment la mise en œuvre de la feuille de route visant à réduire de 20,9 % l'intensité de consommation dans les distilleries d'ici 2030 par rapport à l'exercice 2017/18.

Ces critères garantissent l'alignement entre les programmes d'incitation à long terme des dirigeants et les objectifs du Groupe en matière de transition climatique et hydrique.

Rémunération annuelle variable

Les plans d'intéressement à court terme accordés au Président-Directeur Général et aux membres du Comité Exécutif comprennent également des objectifs liés à la durabilité.

- Au titre de l'exercice 2025/26, environ 14 % de la rémunération variable annuelle cible du Président-Directeur Général est liée à des critères de durabilité, dont environ 9% sont spécifiquement associés à des objectifs relatifs au climat.
- La gestion de l'eau est intégrée au moyen d'indicateurs clés de performance spécifiques, tels que les progrès réalisés en matière de réduction de l'intensité de la consommation d'eau dans l'ensemble des activités. Ces objectifs sont adaptés aux responsabilités et aux priorités de chaque dirigeant.

Compte tenu du caractère stratégique et confidentiel de certains objectifs, les informations détaillées relatives aux critères de performance extra-financière sont communiquées a posteriori, après évaluation par le Comité des rémunérations et approbation par le Conseil d'Administration.

Politiques et plans d'action associés

Politiques

Pernod Ricard a élaboré un ensemble de politiques environnementales afin de répondre à ses principaux impacts, risques et opportunités en matière d'environnement et de soutenir la mise en œuvre de sa feuille de route S&R. Ces politiques sont listées ci-dessous :

- Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » (ESRS E1)
- Politique de gestion responsable de l'eau (ESRS E3 et E5)
- Politique relative à la nature et aux terroirs (ESRS E4)
- Zéro déforestation (ESRS E4 et E5)
- Politique de circularité (ESRS E1 et E5)

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a renforcé et mieux structuré ses politiques internes afin de clarifier ses ambitions en matière de durabilité, d'harmoniser les pratiques et de favoriser l'amélioration continue de la performance environnementale à l'échelle du Groupe.

Les équipes opérationnelles concernées par la mise en œuvre de la politique y ont accès via plusieurs canaux, qui expliquent les processus et les outils utilisés pour suivre les impacts, à savoir :

- la bibliothèque sur l'intranet de Pernod Ricard ;
- les webinaires techniques réguliers au cours de l'année ; et
- les réunions individuelles entre les experts du Siège et les équipes locales.

Pour nos partenaires externes, des échanges réguliers avec les parties prenantes stratégiques permettent de partager nos politiques et de nous aligner sur des plans d'action communs. Tous les supports sont partagés de manière transparente.

Plans d'action

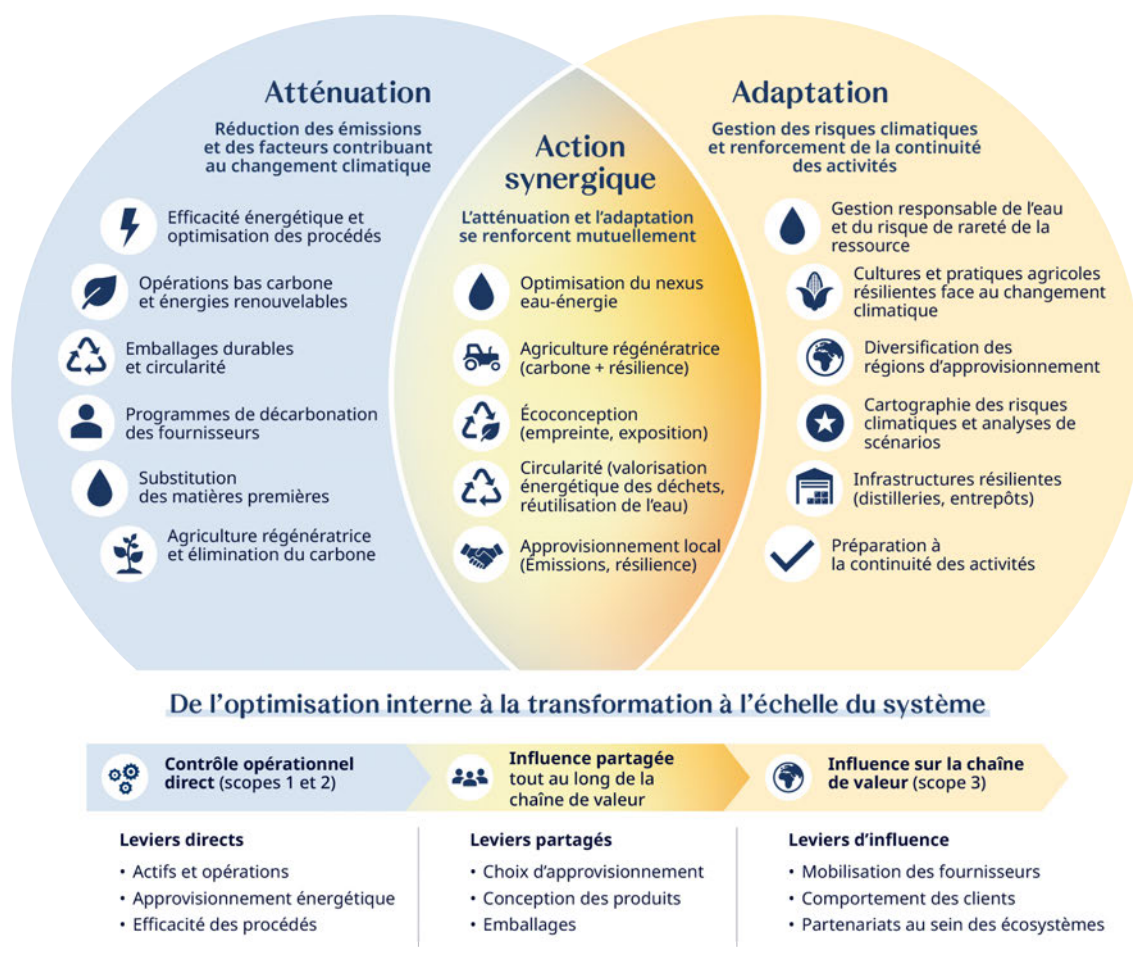
S'appuyant sur cette hiérarchisation des priorités, Pernod Ricard organise ses plans d'action environnementaux selon une approche systématique « éviter – réduire – restaurer – transformer » (AR3T). Ce cadre guide la mise en œuvre de mesures ciblées dans les *hotspots* identifiés, dans le but, dans un premier temps, d'éviter et de réduire les impacts négatifs, puis de restaurer les écosystèmes et, à terme, de transformer les pratiques tout au long de la chaîne de valeur, notamment grâce à l'agriculture régénératrice et à l'approvisionnement durable. Les sections suivantes détaillent la manière dont cette approche est mise en œuvre dans chaque domaine d'impact, conformément aux exigences de l'ESRS (3.2.1 Changement climatique, 3.2.2 Pollution, 3.2.3 Ressources hydriques et marines, 3.2.4 Biodiversité et écosystèmes, et 3.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire), et comment elle se traduit par des politiques, des actions, des objectifs et des indicateurs de performance concrets.

3.2.1 Changement climatique (ESRS E1)

3.2.1.1 Stratégie en matière de changement climatique

Chez Pernod Ricard, nous reconnaissons que l'action climatique est essentielle à notre résilience à long terme et à notre réussite commerciale. Pour garantir une démarche responsable et prospective, nous nous engageons à élaborer un plan de transition climatique complet intégrant les risques et les opportunités liés au climat dans nos prises de décision stratégiques. En combinant des mesures d'atténuation et d'adaptation, nous répondons de manière proactive aux enjeux climatiques tout en préservant notre avenir et celui des communautés dans lesquelles nous opérons.

Renforcer la résilience climatique nécessite de combiner les mesures d'atténuation et d'adaptation dans une approche stratégique intégrée. Alors que l'atténuation vise à réduire nos émissions de gaz à effet de serre et à contribuer à la transition vers une économie bas carbone, l'adaptation renforce notre capacité à anticiper, à résister et à répondre aux risques liés au climat. En intégrant ces deux dimensions dans l'ensemble de nos activités et de notre chaîne de valeur, nous entendons réduire notre impact sur le climat tout en renforçant, à long terme, la résilience de notre modèle économique.



3.2.1.1.1 Évaluation de la résilience climatique

Au cours de l'exercice 2022/23, le Groupe a mené une évaluation interne des risques et opportunités liés au climat, conformément aux recommandations du *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Ces travaux visaient à permettre au Groupe de mieux comprendre l'impact que le changement climatique pourrait avoir sur ses activités, sa chaîne de valeur et sa stratégie à long terme.

La TCFD distingue deux catégories de risques liés au climat :

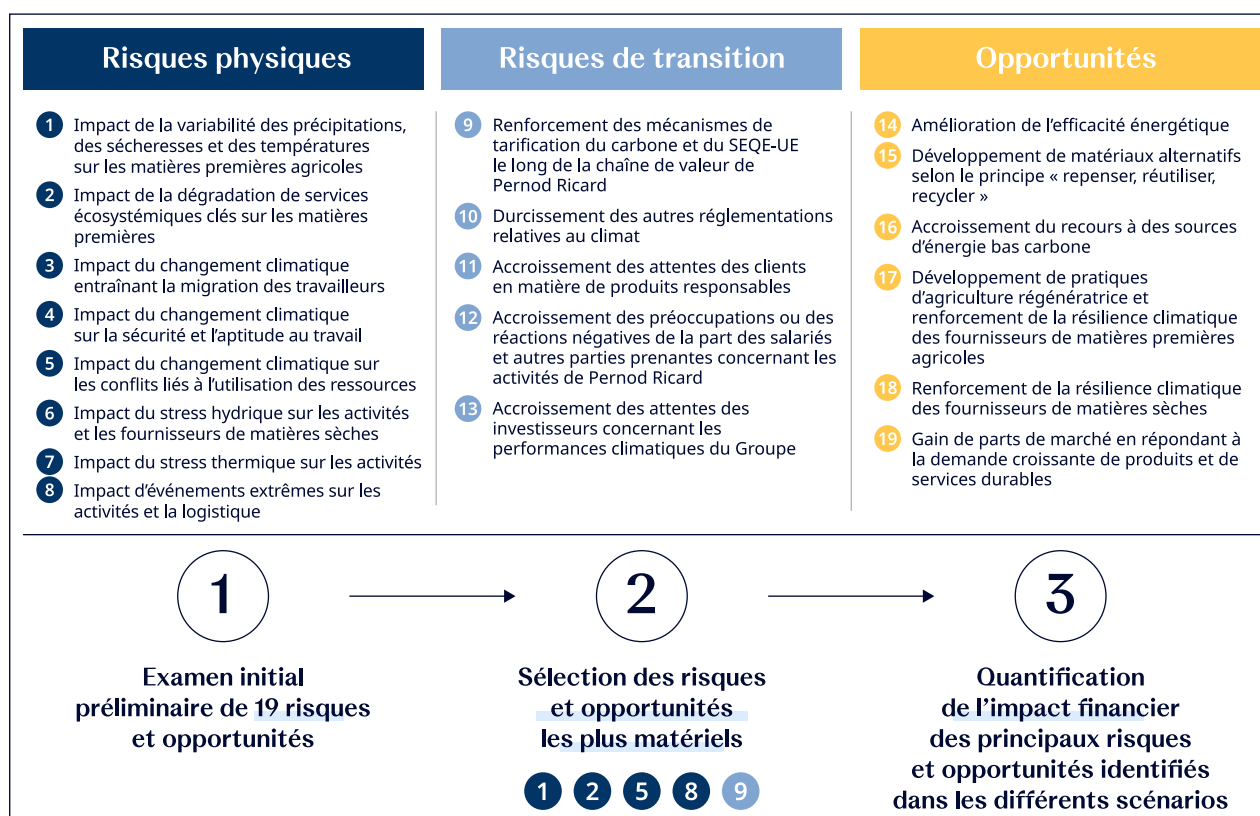
- Les risques physiques, qui découlent directement des manifestations du changement climatique, qu'elles soient soudaines, comme l'intensification des phénomènes météorologiques extrêmes, ou progressives, à travers des perturbations environnementales à long terme telles que la hausse des températures ou l'évolution des régimes de précipitations ;
- Les risques de transition, qui découlent de la transition mondiale vers une économie décarbonée et englobent l'évolution du cadre réglementaire, les bouleversements technologiques, les changements de comportement des consommateurs et les risques pour la réputation.

Cette évaluation s'est appuyée sur une analyse comparative sectorielle, l'examen de la documentation interne et des échanges avec les principales parties prenantes de l'organisation, notamment les équipes Opérations, Risques et Audit interne, Stratégie et Finance, ainsi que les membres du Comité Exécutif.

Un ensemble de 19 risques et opportunités liés au climat ont été identifiés et évalués. Les enjeux les plus matériels ont ensuite été classés par ordre de priorité à l'issue d'une analyse multicritères tenant compte de la probabilité de survenance, des implications financières potentielles, du niveau de maturité de l'organisation et de la faisabilité d'une évaluation quantitative.

Cette approche permet au Groupe de mieux anticiper les défis et les opportunités liés au climat, tout en favorisant une prise de décision éclairée et en renforçant sa résilience à long terme.

Matrice des risques liés au climat



Type de risques liés au climat de Pernod Ricard

Tableau des risques et opportunités liés au climat

Pernod Ricard définit les risques liés au climat en se basant sur la taxonomie décrite dans les recommandations de la TCFD :

Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
RISQUES DE TRANSITION			
Risque politique et juridique			
Risques à long terme : - Renforcement des mécanismes de tarification du carbone et du système d'échange de quotas d'émission (SEQUE-UE) le long de la chaîne de valeur de Pernod Ricard (#9) - Durcissement des autres réglementations relatives au climat (#10)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact modéré : - Les réglementations pourraient avoir un impact direct sur les coûts, par exemple si le Groupe devait acheter des quotas de carbone. En Europe, les quatre principales distilleries du Groupe sont soumises au SEQUE-UE. - Impacts indirects liés aux coûts supportés pour se conformer aux nouvelles réglementations et aux augmentations du prix des matières premières (par exemple, le verre, dont la fabrication est particulièrement énergivore).	Pernod Ricard applique des mesures de réduction de ses émissions de GES : - directement sur les sites de production en améliorant l'efficacité énergétique et en passant à des sources d'énergie renouvelables ; - indirectement avec ses fournisseurs et par l'optimisation de la chaîne logistique.
Risque réputationnel			
Risques à long terme : - Accroissement des attentes des clients en matière de produits responsables (#11) - Accroissement des préoccupations ou des réactions négatives de la part des salariés et autres parties prenantes concernant les activités de Pernod Ricard (#12)	Produits et services Opérations	Impact modéré : - Le Groupe estime qu'une évolution des préférences de consommation pourrait entraîner une baisse de nos ventes. - Atteinte à la réputation (en cas de couverture médiatique négative par exemple). - Ces facteurs pourraient entraîner des difficultés à attirer et fidéliser les talents.	- Le risque d'évolution des préférences de consommation est pris en compte dans notre stratégie marketing. Par exemple, notre Politique de circularité vise à rendre nos produits plus durables (voir la section 3.2.5.1.3 « Concevoir des produits et des emballages durables et circulaires »). L'équipe Consumer Insights dispose également d'un outil dédié et mène des recherches sur ce sujet. - Une stratégie d'engagement interne a été mise en œuvre, allant de la communication aux formations en ligne, ateliers et événements tels que le <i>Responsib'All Day</i>.
RISQUES EN MATIÈRE DE FINANCEMENT ET DE VALORISATION			
Risque à long terme : Accroissement des attentes des investisseurs concernant les performances climatiques du Groupe (#13)	Finance	Impact modéré : Le Groupe pourrait voir son accès aux capitaux restreint.	Le Groupe intègre des informations ESG dans ses communications aux investisseurs et publie de plus en plus d'informations conformément au cadre de la TCFD.
RISQUES PHYSIQUES			
Chronique			
Risques à long terme : - Impact de la variabilité des précipitations, des sécheresses et des températures sur les matières premières agricoles (#1) - Impact de la dégradation des services écosystémiques clés sur les matières premières (#2) - Impact du changement climatique entraînant la migration des travailleurs (#3) - Impact du changement climatique sur la sécurité et l'aptitude au travail (#4) - Impact du changement climatique sur les conflits liés à l'utilisation des ressources (#5) - Impact du stress hydrique sur les activités et les fournisseurs de matières sèches (#6) - Impact du stress thermique sur les activités (#7)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : - Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement agricole pourraient avoir d'importantes conséquences financières, notamment la hausse des prix des matières premières. - Cela pourrait également accroître l'instabilité au sein de la main-d'œuvre locale et réduire sa disponibilité en raison des migrations ou encore entraîner une hausse des accidents et une baisse de la productivité du travail en raison de la dégradation des conditions de vie des travailleurs. - Le stress hydrique peut provoquer des perturbations dans les activités fortement consommatrices en eau (distilleries et sites d'emballage, par exemple). De même, les vagues de chaleur peuvent perturber certaines opérations (régulation de la température des processus de maturation des vins et spiritueux, par exemple).	- Pour faire face à l'extrême variabilité des phénomènes climatiques, le Groupe utilise une stratégie de couverture de risque pour limiter l'ampleur de la volatilité saisonnière due aux facteurs climatiques. - Le Groupe soutient des systèmes agricoles régénérateurs plus résilients (voir la section 3.2.4.3.2 « Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles ») - Nous intégrons les critères environnementaux dans nos Standards Fournisseurs et notre processus d'achats durables, ainsi que dans nos Principes Clés d'Agriculture Durable (voir les sections 3.2.4.3.2.3 « Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles » et 3.4.4.1.3 « Processus Achats »). - La gestion de l'eau est une composante importante de la stratégie environnementale du Groupe (voir la section 3.2.3.2 « Stratégie de résilience relative à l'eau »)
Risque extrême			
Risque à long terme : Impact d'événements extrêmes (incendies, ouragans, inondations, etc.) sur les activités et la logistique (#8)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : Des événements climatiques extrêmes pourraient conduire à la perte d'un site industriel stratégique, entraînant d'importantes pertes d'exploitation, et ainsi une diminution ou un arrêt prolongé de l'approvisionnement de certains produits. Cette situation pourrait empêcher le Groupe de répondre à la demande des consommateurs.	Mise en œuvre de mesures préventives et de dispositifs de protection physique : - audit des sites industriels en coopération avec les assureurs ; - mise en place de systèmes de management de la continuité des activités.

Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES			
Opportunité à court terme - Amélioration de l'efficacité énergétique (#14) - Développement de matériaux alternatifs selon le principe « repenser, réutiliser, recycler » (#15)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact modéré : - Les programmes d'efficacité peuvent réduire les coûts d'exploitation et conférer au Groupe un avantage concurrentiel. - Le recours à des matériaux alternatifs et à des sources d'énergie bas carbone réduit la dépendance aux ressources naturelles limitées et l'exposition à la tarification du carbone, tout en optimisant la logistique.	- Le changement climatique constitue l'un des 10 domaines prioritaires de la feuille de route S&R de Pernod Ricard. Le Groupe met en œuvre des programmes d'efficacité énergétique (voir la section 3.2.1.2 « Plan de transition climatique ») - La baisse des coûts d'exploitation est prise en compte dans la planification financière.
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE SOURCES D'ÉNERGIE			
Accroissement du recours à des sources d'énergie bas carbone (#16)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : Le recours à des matériaux alternatifs et à des sources d'énergie bas carbone peut réduire la dépendance aux ressources naturelles limitées et l'exposition à la tarification du carbone, tout en optimisant la logistique.	Les sites de production améliorent continuellement leur efficacité énergétique par un suivi de leur consommation d'énergie, des évaluations énergétiques approfondies, ainsi que des investissements ciblés (voir la section 3.2.1.2.1 « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique »).
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE RÉSILIENCE			
Opportunité à long terme - Développement de pratiques d'agriculture régénératrice et renforcement de la résilience climatique des fournisseurs de matières premières agricoles (#17) - Renforcement de la résilience climatique des sous-traitants et des fournisseurs de matières sèches (#18)	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact modéré : L'établissement de relations de coopération avec les fournisseurs est source de création de valeur et encourage l'innovation.	Le Groupe soutient des systèmes agricoles régénérateurs plus résilients (voir la section 3.2.4.2.3 « Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles »)
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE PRODUITS ET SERVICES			
Opportunité à court terme Gain de parts de marché en répondant à la demande croissante de produits et de services durables (#19)	Produits et services	Impact élevé : De nouvelles offres de produits et de services en découleront. Le Groupe estime que cela lui permettrait d'accroître sa part de marché.	L'innovation et les solutions numériques sont considérées comme des priorités stratégiques. Différentes entités du Groupe travaillent sur des projets innovants.

Méthodologie des scénarios climatiques

Risques physiques liés au climat

Les risques physiques liés au climat comprennent les conséquences financières, économiques et sociales résultant des effets directs du changement climatique. Ils se manifestent sous deux formes distinctes : les risques aigus, liés à des phénomènes météorologiques soudains et violents tels que les ouragans, les inondations ou les feux de forêt, et les risques chroniques, qui se développent progressivement sous l'effet de changements environnementaux à long terme, notamment la hausse des températures, l'élévation du niveau de la mer et les périodes de sécheresse prolongées.

L'évaluation des risques climatiques a été réalisée à l'aide de deux scénarios climatiques de référence issus du sixième rapport d'évaluation (AR6) du GIEC, qui présentent tous deux des trajectoires d'émissions de gaz à effet de serre relativement élevées et des impacts climatiques potentiels importants.

- Le scénario **SSP2-4.5** correspond à une trajectoire de transition modérée, dans laquelle les politiques climatiques et les efforts d'atténuation sont mis en œuvre progressivement, dans une large mesure conformément aux engagements nationaux actuels pris au titre de l'Accord de Paris. Ce scénario correspond à une projection de réchauffement climatique d'environ 2,7 °C d'ici 2100 (par rapport aux niveaux préindustriels).
- Le scénario **SSP5-8.5** correspond à une trajectoire de développement à plus forte intensité carbone, caractérisée par un recours soutenu aux combustibles fossiles, une consommation énergétique élevée et des efforts d'atténuation limités, ce qui entraîne des impacts climatiques physiques plus marqués à long terme. Ce scénario correspond à une projection de réchauffement climatique d'environ 4,4 °C d'ici 2100 (par rapport aux niveaux préindustriels).

Risques de transition liés au climat

Les risques de transition découlent de la transition mondiale vers une économie bas carbone ; ils englobent les conséquences financières, économiques et sociales liées à l'évolution des politiques de décarbonation, aux bouleversements technologiques et à la transformation des dynamiques de marché.

En ce qui concerne les risques et opportunités de transition analysés, nous avons utilisé deux scénarios du NGFS (Network for Greening the Financial System (réseau pour le verdissement du système financier)) que nous avons adaptés pour obtenir une vue d'ensemble des tendances des facteurs liés à l'énergie (mix énergétique par zone géographique, tarification du carbone, tendances des facteurs d'émission, progrès en matière d'efficacité énergétique, etc.) :

Scénario « Transition retardée » (+ 1,6 °C d'ici 2100)

Scénario « zéro émission nette à l'horizon 2050 » (+ 1,4 °C d'ici 2100)

Horizons temporels

Notre évaluation des risques climatiques s'articule autour de trois horizons temporels, alignés sur les périodes de référence du GIEC :

- Période de référence actuelle** : prise en compte des tendances climatiques historiques et de l'exposition actuelle (1984-2015)
- À court à moyen terme (2030)** : analyse des changements climatiques à court terme et des risques de transition (2015-2044)
- À long terme (2050)** : évaluation des changements climatiques structurels plus profonds et de l'intensification des risques physiques (2045-2064)

Exposition de Pernod Ricard aux risques à venir liés au climat

Résultats de l'analyse de résilience et capacité d'adaptation

Les risques les plus matériels (notés comme très élevés) ont été regroupés en trois grandes catégories de risques prioritaires (voir le tableau ci-dessous). Nous assurerons un suivi régulier des autres risques et opportunités identifiés comme potentiellement matériels et les évaluerons de manière plus approfondie durant les prochains exercices suivant des modèles plus granulaires.

Catégorie de risques	Risque au sein de la matrice de risques
1) Pénuries de matières premières agricoles <i>Risque chronique</i>	Risque n° 1 : Impact du changement climatique sur l'approvisionnement en matières premières agricoles Risque n° 2 : Impact du changement climatique en fonction des différents niveaux de qualité des sols et de préservation des écosystèmes Risque n° 5 : Impact du changement climatique sur les conflits liés à l'utilisation des ressources
2) Interruptions d'activité sur les sites de production <i>Risque physique aigu</i>	Risque n° 8 : Impact d'événements extrêmes sur les activités et la logistique
3) Extension des mécanismes de tarification du carbone <i>Risque de transition</i>	Risque n° 9 : Impact de l'extension de la tarification du carbone dans l'ensemble de la chaîne de valeur

3.2.1.1.2 Impacts, risques et opportunités matériels liés au climat et leur interaction avec la stratégie

L'analyse des scénarios climatiques réalisée au cours de l'exercice 2022/23, ainsi que la présentation détaillée des risques et opportunités liés au climat figurant ci-dessus, y compris la table de la TCFD, ont servi de données clés pour l'analyse de la double matérialité de Pernod Ricard dans le cadre de la CSRD. Conjuguées à l'expertise interne, ces données ont permis d'identifier et de hiérarchiser les impacts, risques et opportunités (IRO) liés au climat présentés ci-dessous au titre de l'ESRS E1. Le tableau présente une synthèse générale des principaux IRO identifiés pour les sous-thèmes « atténuation du changement climatique », « adaptation au changement climatique » et « énergie » figurant dans l'ESRS.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Impact des plans de transition de Pernod Ricard, susceptibles d'entraîner des changements et des investissements pouvant affecter la rentabilité et l'équilibre économique des fournisseurs (Risque de transition) .		Impact négatif	En amont, En aval	LT	3.2.1.2.2
Risque que des conditions météorologiques extrêmes endommagent les sites de production et les stocks dans l'ensemble de la chaîne de valeur, entraînant une hausse des coûts d'équipement, de maintenance et de frais d'assurance (Risque physique) .		Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.1.2.2
Impact des émissions de GES de Pernod Ricard sur le réchauffement climatique et l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes. (Risque physique)		Impact négatif	Opérations directes	CT	3.2.1.2.1
Impact des émissions de GES de la chaîne de valeur de Pernod Ricard sur le réchauffement climatique et l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes. Les fournisseurs qui ne sont pas accompagnés peuvent rencontrer des difficultés pour s'adapter au changement climatique, ce qui risque d'entraîner une baisse de leur rentabilité, voire la fermeture de leur activité. (Risque physique)	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Impact négatif	En amont, En aval	CT	3.2.1.2.1
Risque d'augmentation de l'exposition aux mécanismes de tarification du carbone, tels que les systèmes SEQUE-UE ou britannique, le CBAM, le CORSIA et l'OMI, et de l'impact financier qui en découle. (Risque de transition)		Risque	En amont, Opérations directes, En aval	MT	3.2.1.2.2 3.2.1.2.1
Risque de ne pas atteindre les objectifs en matière de climat, ce qui pourrait entraîner des réactions négatives des médias et nuire à la réputation, aux ventes, à l'attractivité des talents. (Risque de transition)		Risque	En amont, Opérations directes, En aval	LT	3.2.1.2.1
Risque de volatilité du prix de l'énergie, des biens et des services en raison de la transition des combustibles fossiles vers les énergies renouvelables, des investissements dans ces énergies et de l'augmentation de la demande d'énergie. (Risque de transition)		Risque	En amont, Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.1.2.2 3.2.1.2.1
Risque de perte d'accès à des ressources essentielles, telles que les matières premières agricoles et l'eau, en raison de leur raréfaction croissante et d'une concurrence accrue pour leur accès, pouvant entraîner des arrêts de production, une hausse des coûts d'exploitation, des perturbations des approvisionnements et, à terme, compromettre la continuité des activités ainsi que la création de valeur à long terme. (Risque de transition)		Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.1.2.1 3.2.1.2.2

Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »

Éléments clés de la politique

La présente politique définit l'engagement de Pernod Ricard à faire progresser ses ambitions climatiques et à contribuer à l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris. Elle établit les principes et l'approche qui permettront au Groupe de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, de renforcer sa résilience face au changement climatique et d'opérer une transition responsable vers une économie bas carbone. L'un des principes fondamentaux de cette politique consiste à intégrer les priorités en matière de climat dans la stratégie à long terme et les activités opérationnelles du Groupe. Cette politique s'appuie sur un ensemble de normes, de lignes directrices, de prises de position et de plans d'action spécifiques qui portent sur la gestion des émissions, le déploiement des énergies renouvelables et d'autres questions liées au climat dans l'ensemble des activités du Groupe.

Notre Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » soutient et guide les axes stratégiques suivants :

- Atténuation du changement climatique
- Adaptation au changement climatique et résilience des activités

Ces deux axes tiennent compte des IRO de Pernod Ricard à travers des plans d'action mis en œuvre sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Cette politique définit un cadre clair en faveur de l'action climatique, axé à la fois sur l'atténuation et l'adaptation. Elle nous engage également à fixer des objectifs de réduction de nos émissions de GES fondés sur la science et à mettre en œuvre des mesures proactives visant à développer notre résilience face aux risques climatiques futurs.

La Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » de Pernod Ricard vise à réduire les émissions de GES tout au long de la chaîne de valeur, en mettant l'accent sur des actions concrètes telles que le recours accru aux énergies renouvelables, l'optimisation de l'efficacité des ressources et la promotion de l'innovation bas carbone. Notre objectif est d'avoir un impact significatif sur l'environnement. Pour cela, nous sommes guidés par la trajectoire de 1,5 °C soutenue par la SBTi et le cadre international normalisé défini par le « GHG Protocol », ainsi que les recommandations de la TCFD, afin de garantir la précision et la cohérence de nos données d'émissions et du reporting de notre empreinte carbone.

L'adaptation consiste à renforcer notre capacité à résister aux impacts physiques et réglementaires du changement climatique. Pour ce faire, nous devons identifier les *hotspots* sur le plan climatique et mettre en œuvre des plans adaptés pour protéger nos opérations, nos chaînes d'approvisionnement et nos communautés.

Pour Pernod Ricard, la résilience est une stratégie systémique destinée à anticiper et à préparer la gestion de potentielles perturbations. Cela implique d'agir activement pour réduire la part de notre contribution aux pressions environnementales (telles que les émissions de GES, les prélèvements d'eau, la pollution ou la dégradation des écosystèmes) et d'anticiper des modèles alternatifs et/ou adaptatifs. Au-delà des ajustements opérationnels, notre vision intègre de nouveaux modèles économiques et mécanismes financiers.

Le processus de gouvernance et de diffusion, le champ d'application de la politique, ainsi que les normes et initiatives de tiers mises à profit, sont présentés dans l'Introduction générale de la section 3.2 « Informations environnementales ».

3.2.1.2 Plan de transition climatique

3.2.1.2.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

Notre plan de transition pour l'atténuation du changement climatique est fondé sur notre engagement relatif au climat et aux objectifs « Net Zero » et sur la méthodologie de la *Science Based Targets initiative* (SBTi). En juillet 2021, Pernod Ricard a rejoint l'initiative « Business Ambition for 1.5°C » pour aligner ses objectifs d'atténuation du changement climatique sur l'objectif de l'Accord de Paris d'atteindre zéro émission nette d'ici 2050 à l'échelle mondiale, afin de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. En 2024, la SBTi a validé une nouvelle série d'objectifs « Net Zero » en ligne avec la trajectoire de 1,5 °C conformément à la recommandation de fixer des objectifs FLAG (Forest, Land and Agriculture) à court et long terme.

Pernod Ricard s'est engagé à réduire ses émissions en valeur absolue par rapport à l'exercice de référence 2021/22, à court et long terme :

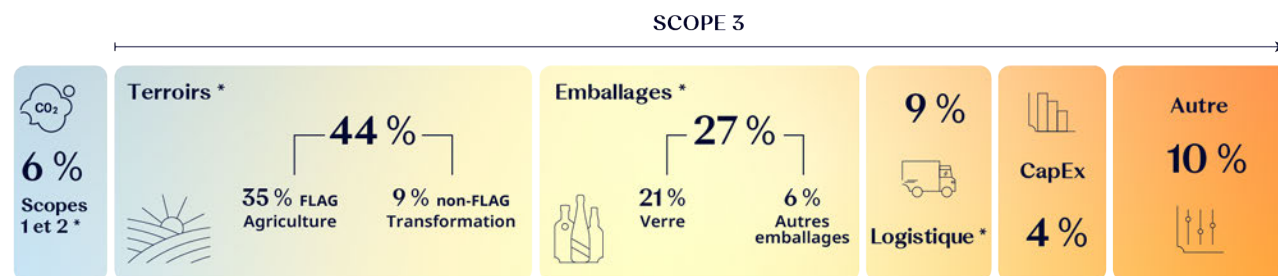
Objectifs SBTi	Unité	Exercice 2029/30	Exercice 2049/50
Scopes 1 et 2	%	54 %	90 %
Tous les scopes FLAG	%	30,3%	72 %
Scope 3 non-FLAG	%	25 %	90 %

Conformément au référentiel FLAG de la SBTi, Pernod Ricard s'est engagé à éliminer, d'ici 2025, toute déforestation dans les principales zones concernées d'où proviennent ses matières premières. Le Groupe poursuit le déploiement de mécanismes de traçabilité, de certification et d'engagement des fournisseurs afin de garantir la pleine mise en œuvre de cet engagement. Cet engagement se traduit par notre Politique « Zéro déforestation ».

En plus de nos objectifs SBTi, dans le cadre de nos accords de financement durables, nous nous engageons à réduire de 54 % les émissions de GES des scopes 1 et 2 de nos sites de production d'ici 2030 (par rapport à l'exercice de référence 2017/18).

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a procédé à une actualisation de son inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES) ainsi que des émissions de l'exercice de référence pour ses objectifs (exercice 2021/22), à la suite d'une évaluation de la matérialité et conformément aux exigences et aux recommandations du *Greenhouse Gas Protocol*, de la *Science Based Targets initiative* (SBTi) et de la *Beverage Industry Environmental Roundtable* (BIER). Cette actualisation a pris en compte l'ensemble des changements importants survenus depuis l'exercice 2021/22 et susceptibles d'affecter de manière matérielle la comparabilité des performances en matière d'émissions au fil du temps, notamment les modifications du périmètre de reporting résultant d'acquisitions et de cessions (à savoir la division Imperial Blue et le portefeuille de vins stratégiques internationaux), les mises à jour méthodologiques, les améliorations de la qualité et de la disponibilité des données, ainsi que d'autres changements structurels significatifs. Conformément aux normes en vigueur, le Groupe a appliqué un seuil de signification correspondant à une variation cumulée de 5 % des émissions de l'exercice de référence pour ses objectifs afin de déterminer la nécessité de procéder à un nouveau calcul. L'impact cumulé des changements identifiés ayant dépassé ce seuil, les émissions de l'exercice de référence 2021/22 ainsi que les données historiques d'émissions des exercices suivants ont été recalculées afin de garantir la cohérence, la transparence et la comparabilité des performances au regard des objectifs climatiques du Groupe. L'actualisation de l'inventaire des émissions offre une représentation plus précise du profil des émissions du Groupe et sert de point de référence pour suivre la progression vers ses objectifs de décarbonation.

EMPREINTE CARBONE DE PERNOD RICARD POUR L'EXERCICE 2025/26

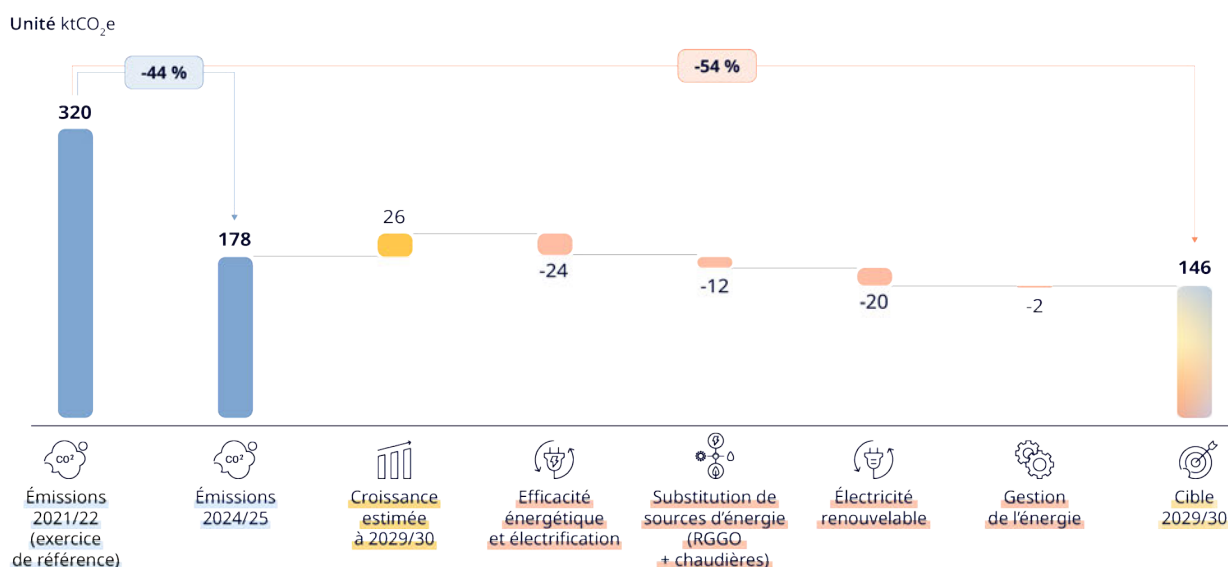


* Périmètre SBTi.

Initiatives de décarbonation et contribution

Nous avons défini une trajectoire de décarbonation pour chaque objectif SBTi, décrivant nos actions ainsi que leur importance dans notre Plan d'atténuation climatique.

TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CARBONE DES SCOPES 1 ET 2 POUR L'EXERCICE 2029/2030



Note : L'estimation des réductions d'émissions de carbone et les projections de croissance incluent des incertitudes dues à la fluctuation des données et à la variation des hypothèses dans les calculs et les prévisions.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons engagé des travaux visant à quantifier l'incertitude associée à notre trajectoire de réduction des émissions des scopes 1 et 2, estimée à ± 11 %. Ces travaux rendent compte de la méthodologie utilisée et du type de données prises en compte (spécifiques, génériques, indicateurs de substitution), ainsi que de la mise en œuvre de chaque levier et de la réduction qui lui est associée.

Le tableau ci-dessous présente les principales actions prises et prévues pour atteindre les objectifs des scopes 1 et 2 :

Leviers clés	Actions	Description des IROs	Réduction des émissions (ktCO ₂ e)	Part des réductions totales (%)	Horizon temporel
Efficacité énergétique et électrification	Électrification	Améliorer l'efficacité énergétique des sites tout en accélérant le processus d'électrification grâce à la mise en œuvre de la technologie de recompression mécanique des vapeurs (<i>Mechanical Vapour Recompression, MVR</i>) et des pompes à chaleur.	-24	41 %	Exercice 2029/30
	Suppression des séchoirs				
	Installation de pompes à chaleur				
Changement de sources d'énergie	Utilisation de biocarburants	Réduire la consommation de combustibles fossiles en remplaçant ces derniers par des biocarburants (tels que la biomasse, le biodiesel ou le biopropane) et en électrifiant la production de vapeur grâce à des chaudières électriques alimentées par des sources d'énergie renouvelable.	-12	21 %	Exercice 2029/30
	Chaudières électriques				

Leviers clés	Actions	Description des IROs	Réduction des émissions (ktCO ₂ e)	Part des réductions totales (%)	Horizon temporel
Électricité renouvelable	Panneaux solaires sur les sites	Promouvoir la transition vers l'électricité renouvelable en déployant des systèmes photovoltaïques solaires sur les sites et en garantissant l'approvisionnement en électricité garantie d'origine renouvelable, grâce à la mise en œuvre d'accords contractuels à long terme,	-20	34 %	Exercice 2029/30
	Contrats d'achat d'électricité	tels que les contrats d'achat d'électricité et l'acquisition de certificats d'attributs énergétiques (<i>Energy Attribute Certificate, EAC</i>).			
	Certificats d'Attributs Énergétiques (<i>Energy Attribute Certificate, EAC</i>)				
Gestion de l'énergie	Cartographie des flux énergétiques	Évaluer les flux énergétiques et la consommation détaillée sur l'ensemble des sites de fabrication. Déployer des compteurs intelligents afin d'améliorer la qualité et la couverture des données, et de digitaliser le processus de mesure des consommations.	-2	3 %	Exercice 2029/30
	Installation de compteurs intelligents				

Scopes 1 et 2 – Émissions des sites du Groupe

Évaluation

Ces émissions proviennent d'activités que nous contrôlons, y compris l'énergie que nous utilisons sur nos sites de production et administratifs.

La consommation d'énergie et les émissions sont évaluées sur une base mensuelle pour les grands sites et trimestrielle ou annuelle pour les plus petits.

Le périmètre de notre évaluation couvre :

- les activités de fabrication : distillation, embouteillage, vieillissement, vinification et rectification ;
- les entrepôts ; et
- les sites administratifs.

Pour mesurer notre empreinte, nous avons tout d'abord défini nos exercices de référence : l'exercice 2017/18 pour ce qui est du financement durable et l'exercice 2021/22 en ce qui concerne la SBTi. Nous avons ensuite évalué notre consommation totale d'énergie ainsi que les émissions des scopes 1 et 2 pour chaque site et chaque marché. Enfin, nous avons cartographié la consommation d'énergie ainsi que les émissions de CO₂e, pour chaque processus.

Réduction

Nous avons élaboré des feuilles de route jusqu'en 2035 pour chaque site, en mettant l'accent sur l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'adoption de sources d'énergie renouvelable. Ces feuilles de route sont actualisées deux fois par an.

Nous analysons actuellement les coûts et les économies de CO₂e attendues pour des projets clés, y compris les améliorations de l'efficacité énergétique et la production d'énergie renouvelable sur site. Sur la base de ces données, nous établissons un plan triennal d'investissements, tout en garantissant nos achats d'énergie renouvelable.

Au cours de la phase de mise en œuvre de la feuille de route (2026-2030), nous déploierons les projets approuvés (installations de systèmes de surveillance de l'énergie, modernisation des équipements et contrats d'achat d'électricité renouvelable).

Nous examinons également les projets et les évaluons en fonction de leur efficacité énergétique et de leur potentiel de réduction des émissions de carbone. Sur la base de nos conclusions, nous partageons les meilleures pratiques entre les filiales afin d'en faire profiter l'ensemble du Groupe. Nous mettons à jour la feuille de route de décarbonation pour chaque filiale et pour le Groupe dans son ensemble, avec des prévisions jusqu'à l'exercice 2034/35. Toutes ces informations seront utilisées pour définir et actualiser la stratégie de Pernod Ricard en matière d'énergies renouvelables.

Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions des scopes 1 et 2)

Afin d'améliorer la gestion de l'énergie sur l'ensemble de nos sites, nous avons défini de nouvelles lignes directrices relatives au plan de comptage énergétique, visant à renforcer le déploiement de compteurs intelligents sur l'ensemble de nos sites d'ici l'exercice 2026/27. Cette initiative s'appuiera sur la mise en place d'un nouveau système de suivi énergétique, tant au niveau du Groupe qu'au niveau des sites.

Au cours de l'exercice 2025/26, deux nouveaux systèmes de recompression mécanique des vapeurs (*Mechanical Vapour Recompression, MVR*) ont été mis en service avec succès dans des distilleries exploitées par Chivas Brothers.

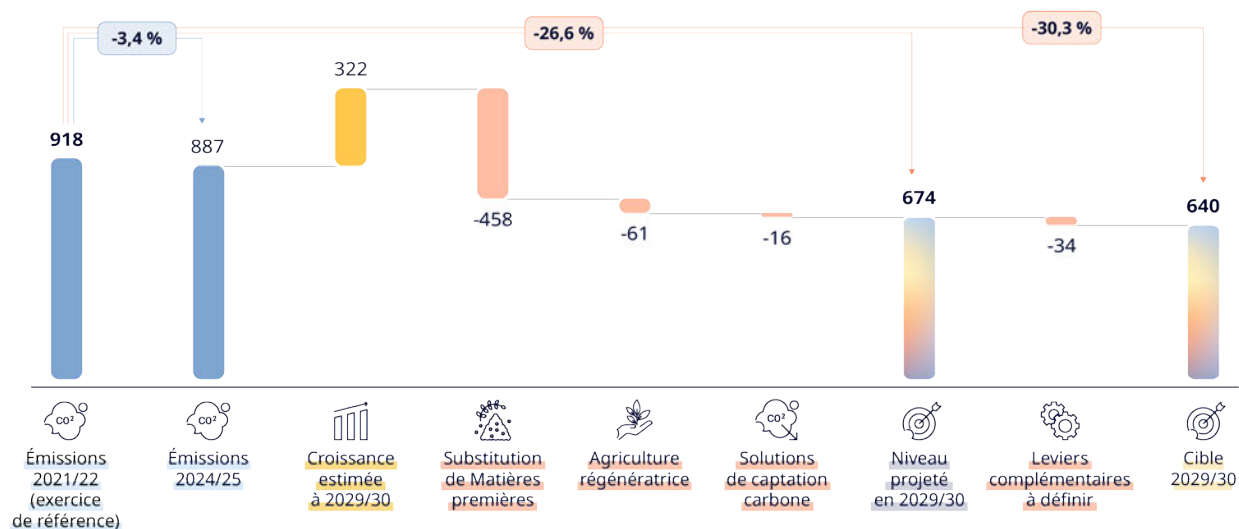
En outre, nous avons retiré les systèmes de séchoirs de nos installations de Walkerville et de Strathclyde. Les réductions d'émissions qui en résulteront seront présentées dans notre rapport 2026/27, renforçant ainsi notre stratégie de décarbonation à long terme ainsi que notre engagement en faveur de l'action climatique.

Dans le cadre de nos efforts continus pour remplacer les combustibles fossiles par des alternatives renouvelables et moins polluantes, nous continuons à intégrer les biocarburants à nos mix énergétiques dans nos distilleries, notamment en Inde et en Écosse.

Pour encourager cette transition, le Groupe utilise un prix interne du carbone (prix fictif du carbone) afin de prioriser les projets d'investissement bas carbone (voir le paragraphe « Tarification interne du carbone » à la section 3.2.1.3.2 « Indicateurs »). Pour l'exercice 2025/26, le prix utilisé était de 80 euros par tonne d'équivalent CO₂.

Depuis 2022, le Groupe a réalisé plusieurs opérations de financement vert, dont une première émission d'obligations durables pour un montant de 750 millions d'euros. Ce financement est indexé sur deux engagements environnementaux concernant le carbone (réductions absolues des scopes 1 et 2 par rapport à l'exercice de référence 2017/18) et la réduction de la consommation d'eau dans les distilleries par unité d'alcool produite. Le Groupe a signé sa deuxième campagne, sur la base des mêmes objectifs, fixant les conditions d'une nouvelle émission obligatoire libellée en euros, pour un montant total en principal de 1,1 milliard d'euros. En 2023, le Groupe a obtenu sa première ligne de crédit renouvelable indexée sur des indicateurs de développement durable, d'un montant de 2,1 milliards d'euros.

TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CARBONE FLAG DES SCOPES 1 ET 3 POUR L'EXERCICE 2029/2030

Unité ktCO₂e

Note : L'estimation des réductions d'émissions de carbone ainsi que les projections de croissance comportent des incertitudes liées à l'évolution des données disponibles et aux hypothèses retenues dans les calculs et les prévisions. Les émissions liées au changement d'affectation des terres n'ont pas été intégrées au plan de transition FLAG, la base de données sous-jacente faisant encore l'objet d'une révision. Selon les estimations actuelles, ces émissions représentent environ 15 % des émissions FLAG de l'exercice 2021/22. Au cours de l'exercice 2026/27, nous poursuivrons l'évaluation des leviers de réduction des émissions liées au changement d'affectation des terres, avec l'objectif de présenter une trajectoire de transition FLAG complète.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons entamé des travaux visant à quantifier l'incertitude associée à notre trajectoire de réduction des émissions FLAG (scopes 1 à 3), estimée à ± 22 %. Ces travaux rendent compte de la méthodologie utilisée et du type de données prises en compte (spécifiques, génériques, indicateurs de substitution), ainsi que de la mise en œuvre de chaque levier et de la réduction qui lui est associée.

Le tableau ci-dessous présente les principales actions prises et prévues pour atteindre les objectifs FLAG des scopes 1 et 3 :

Leviers clés	Actions	Description des IROs	Réduction des émissions (ktCO ₂ e)	Part des réductions totales (%)	Horizon temporel
Substitution de matières premières	Opérer une transition vers des matières premières agricoles bas carbone	Donner la priorité à l'approvisionnement en matières premières alternatives bas carbone	-458	86 %	Exercice 2029/30
Agriculture régénératrice	Favoriser les pratiques d'agriculture régénératrice dans nos terroirs	Développer un cadre d'agriculture régénératrice et des principes clés alignés avec les fournisseurs			
		Promouvoir des pratiques agricoles durables (telles que la rotation des cultures, les cultures de couverture, l'utilisation d'engrais bas carbone) dans l'ensemble de nos chaînes d'approvisionnement agricoles, y compris dans nos propres vignobles			
		Accompagner les fournisseurs et les agriculteurs dans la collecte de données carbone et l'élaboration de feuilles de route de décarbonation	-61	11 %	Exercice 2029/30
		Créer des coalitions à l'échelle des territoires, réunissant acheteurs (entreprises agroalimentaires), fournisseurs et agriculteurs, afin de développer des programmes d'agriculture régénératrice à grande échelle			
Solutions de captation carbone	Développer des projets de captation carbone au sein de nos terroirs	Évaluer le potentiel de nos terroirs pour la mise en œuvre de projets d' <i>insetting</i>			
		Développer des opportunités de partenariat	-16	3 %	Exercice 2029/30
		Mettre en œuvre des projets garantissant la captation carbone ainsi que d'autres co-bénéfices environnementaux et sociaux			

Émissions FLAG des scopes 1 et 3

Les émissions FLAG résultent des opérations agricoles sur les terres appartenant au Groupe et des changements d'affectation des terres dans notre chaîne d'approvisionnement. Elles proviennent également de l'approvisionnement en ingrédients, à savoir l'achat de matières premières agricoles ou d'ingrédients transformés à partir

de sources naturelles. En raison de notre dépendance à l'agriculture pour les matières premières de nos produits, cette catégorie d'émissions nécessite des solutions spécifiques, telles que l'agriculture régénératrice, pour traiter les émissions et les impacts sur les écosystèmes, aussi bien dans nos opérations que dans notre chaîne d'approvisionnement.

Évaluation

Pour mesurer notre impact dans cette catégorie, nous adoptons deux approches :

- En ce qui concerne nos activités agricoles, nous recueillons chaque année des données sur le terrain afin de calculer l'impact des différents intrants, de l'utilisation de combustibles et des résidus de culture.
- En ce qui concerne l'approvisionnement en ingrédients, nous utilisons les données d'activité des rapports d'approvisionnement et des facteurs d'émission provenant de différentes sources (soit des données spécifiques aux fournisseurs, soit des données moyennes).

Sur la base de ces calculs, notre empreinte carbone de référence a été générée au cours de l'exercice 2021/22 et nous avons calculé notre empreinte annuelle chaque année depuis lors.

Réduction

La première étape consiste à recenser les terroirs identifiés comme *hotspots*, c'est-à-dire les terroirs où les émissions de CO₂ sont les plus élevées, et à les prioriser. La deuxième étape consiste à définir nos leviers de décarbonation et à élaborer des plans d'action avec les parties prenantes et les fournisseurs. Une fois les plans d'action mis en place, nous pouvons évaluer le coût de la décarbonation relatif aux terroirs identifiés comme *hotspots*, pour chaque levier, et procéder à l'application de notre feuille de route.

Après une évaluation visant à déterminer une base de référence et le calcul des empreintes les plus récentes, nous avons :

- défini le scénario *business as usual* des tendances des émissions en fonction de la croissance de l'activité dans les différentes entités du Groupe ;
- établi un profil des différentes sources d'émissions FLAG dans l'ensemble des opérations afin de comprendre leurs origines et de donner la priorité aux terroirs identifiés comme *hotspots* qui génèrent les émissions de CO₂ les plus importantes ;
- défini les terroirs identifiés comme *hotspots* sur la base de leurs émissions totales de CO₂ ;
- évalué les possibilités de déploiement de leviers en fonction du potentiel, de la faisabilité et de la rentabilité dans les terroirs prioritaires. Nous consolidons les feuilles de route de décarbonation de nos fournisseurs et nos feuilles de route internes pour confirmer notre capacité à atteindre notre objectif FLAG. Lorsque des écarts subsistent, nous adaptons les feuilles de route en conséquence pour les combler.

Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions FLAG des scopes 1 et 3)

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons poursuivi nos initiatives en matière d'agriculture régénératrice, tant sur nos propres vignobles qu'avec nos fournisseurs externes de maïs, blé et betterave sucrière, par exemple. Ces programmes visent à réduire les émissions liées aux engrais et à la gestion des sols, et sont décrits dans la section 3.2.4.2.3 « Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles ».

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard s'est approvisionné à 26 % en alcools neutres à base de maïs, une alternative bas carbone aux alcools neutres à base de brisures de riz. Cette transition contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l'approvisionnement en matières premières, tout en préservant la qualité des produits et la résilience de l'approvisionnement.

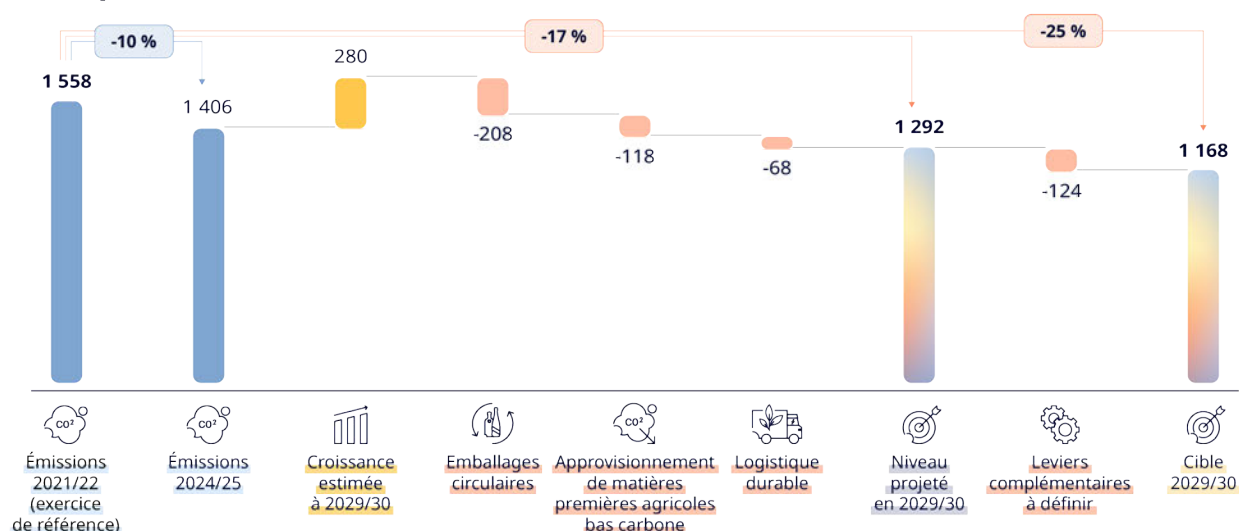
Autres leviers à identifier concernant les émissions des scopes 1 et 3 FLAG :

À la suite de l'actualisation, au cours de l'exercice 2025/26, de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe, le plan de transition a été mis à jour afin de tenir compte des changements matériels intervenus dans le périmètre de reporting et le profil des émissions depuis l'exercice 2021/22, principalement en raison de la cession de la marque Imperial Blue. En conséquence, le potentiel de réduction des émissions actuellement identifié grâce aux initiatives de décarbonation ne permet pas encore d'atteindre pleinement l'objectif de réduction de 30,3 % du Groupe, laissant un écart résiduel de 3,7 %.

Pour combler cet écart, Pernod Ricard étudie actuellement de nouveaux leviers de décarbonation, notamment le passage à des matières premières et ingrédients bas carbone, la réallocation des volumes entre les fournisseurs en privilégiant ceux présentant une empreinte carbone réduite, ainsi que l'amélioration continue des performances industrielles. Le Groupe développe, sur l'ensemble de ses terroirs, des projets d'agriculture régénératrice susceptibles d'accroître la capture du carbone dans les sols et de générer des absorptions de carbone. Ces absorptions potentielles ne sont actuellement pas prises en compte dans l'inventaire des émissions du Groupe ni dans sa trajectoire de transition. Le Groupe évalue actuellement les exigences méthodologiques nécessaires à leur future quantification et à leur éventuelle intégration. Ces initiatives viennent compléter, sans pour autant les remplacer, les efforts de réduction des émissions directes FLAG.

TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CARBONE NON-FLAG DU SCOPE 3 POUR L'EXERCICE 2029/2030

Unité ktCO₂e



Note : L'estimation des réductions d'émissions de carbone et les projections de croissance incluent des incertitudes dues à la fluctuation des données et à la variation des hypothèses dans les calculs et les prévisions.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons entamé des travaux visant à quantifier l'incertitude de notre trajectoire de réduction des émissions du scope 3 non-FLAG, estimée à ± 19 %. Ces travaux rendent compte de la méthodologie utilisée et du type de données prises en compte (spécifiques, génériques, indicateurs de substitution), ainsi que de la mise en œuvre de chaque levier et de la réduction qui lui est associée.

Le tableau ci-dessous présente les principales actions prises et prévues pour atteindre l'objectif non-FLAG du scope 3 :

Leviers clés	Actions	Description des IROs	Réduction des émissions (ktCO ₂ e)	Part des réductions totales (%)	Horizon temporel
Emballages circulaires	Approvisionnement en verre bas carbone	Développement d'un outil et d'une méthodologie spécifiques pour les facteurs d'émission du verre alignés avec les fournisseurs			
		Collecte annuelle des données primaires auprès des fournisseurs de verre pour le calcul des facteurs d'émission spécifiques			
		Collaboration avec les fournisseurs de verre pour élaborer des feuilles de route de décarbonation (passage aux énergies renouvelables, augmentation de la part de verre recyclé, recours à des matières premières alternatives, etc.)			
	Conception d'emballages durables et circulaires	Mise en œuvre de la Politique d'emballage du Groupe sur la base du modèle des « 5R » : repenser, réduire, réutiliser, recycler et respecter	-208	53 %	Exercice 2029/30
		Renforcement de l'approche d'écoconception des emballages, en mettant l'accent sur la réduction du poids, la suppression des éléments superflus et l'augmentation de la part de matériaux recyclés			
	Développement de modèles de circularité	Déploiement et amplification des efforts de réutilisation des bouteilles			
		Extension du partenariat avec le système de distribution circulaire ecoSPIRITS			
		Étude d'opportunités pour de nouveaux programmes de collecte d'emballages et partenariats en matière de recyclage et de réutilisation			
Approvisionnement en matières premières agricoles bas carbone	Approvisionnement en alcool et en ingrédients transformés bas carbone	Donner la priorité à l'achat de matières premières agricoles alternatives à faibles émissions de GES	-118	30 %	Exercice 2029/30
		Accompagner les fournisseurs dans l'élaboration de feuilles de route de décarbonation, incluant le passage aux énergies renouvelables et l'amélioration de l'efficacité énergétique			
Logistique durable	Réduction du fret aérien	Réduire l'utilisation du transport aérien au profit du fret maritime, ferroviaire ou routier			
	Report modal	Donner la priorité au transport multimodal en favorisant le fret ferroviaire et maritime par rapport au fret aérien ou routier			
	Transition vers des carburants alternatifs	Utiliser des camions électriques ou au biocarburant	-68	17 %	Exercice 2029/30
		Étudier une approche <i>market-based</i> pour le secteur maritime par le biais de la coalition <i>Zero Emission Maritime Buyers Alliance</i> (ZEMBA)			
	Adoption de pratiques de transport durable	Optimiser les itinéraires et les taux de remplissage			

Émissions non-FLAG du scope 3

Les émissions non-FLAG sont générées par l'utilisation d'énergies fossiles dans notre chaîne de valeur notamment pour la transformation des matières premières transformées, la fabrication des matériaux d'emballage et les services tels que le transport amont. Puisque notre influence directe sur ces émissions de GES est réduite, nous travaillons avec nos fournisseurs et d'autres parties prenantes pour les évaluer, les réduire et les éviter.

Évaluation

En ce qui concerne les émissions de GES non-FLAG nous utilisons pour référence l'exercice 2021/22. Pour l'ensemble des biens achetés (matières sèches et matières premières agricoles) ainsi que pour le transport amont inclus dans le périmètre ciblé, nous utilisons des méthodes hybrides et spécifiques aux fournisseurs pour collecter chaque année des données propres aux fournisseurs, complétées par des données secondaires lorsque celles-ci ne sont pas disponibles. Nous recoupons ensuite ces données avec les données annuelles des activités.

Pour les émissions liées aux achats et aux flux qui ne sont pas inclus dans le périmètre ciblé, nous utilisons des données moyennes ou une méthode basée sur les dépenses avec des données secondaires (c'est-à-dire relatives à la moyenne sectorielle).

Réduction

Après avoir réalisé une évaluation visant à déterminer une base de référence et mesuré les empreintes les plus récentes, nous avons :

- défini un scénario *business as usual* des tendances des émissions jusqu'à l'exercice 2029/30 en utilisant les prévisions de croissance des activités des différentes entités du Groupe ;
- analysé les profils des catégories d'émissions non-FLAG afin de comprendre et donner la priorité aux *hotspots* qui génèrent le plus d'émissions de CO₂ ;
- défini les *hotspots* sur la base de leurs émissions de CO₂ à un niveau granulaire (niveau du fournisseur, niveau du produit, etc.) afin de déterminer le périmètre de nos initiatives de réduction.

Pour chaque catégorie, nous convenons du scénario le plus équilibré en tenant compte de la faisabilité, des économies de carbone, de la rentabilité, de la continuité des activités, de l'image de marque, etc. Nous consolidons les feuilles de route de décarbonation des fournisseurs et les leviers internes pour confirmer la réalisation de notre objectif non-FLAG. En cas d'écart, nous adaptons au besoin les feuilles de route et examinons des leviers supplémentaires afin de les combler.

Au terme de ce processus, nous disposons d'une liste de leviers (externes et internes) à activer pour chaque catégorie, d'une feuille de route de décarbonation consolidée par catégorie et d'une feuille de route de décarbonation détaillée par *hotspot*.

Initiatives globales de réduction de l'empreinte carbone (émissions non-FLAG du scope 3)

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a défini son appel d'offres européen pour le verre, en intégrant le développement durable comme un critère clé aux côtés de la qualité, du niveau de service et du coût dans le processus de sélection des fournisseurs. L'appel d'offres sera lancé au début de l'exercice 2026/27 et se déroulera tout au long de l'année. Il vise à renforcer la collaboration avec les fournisseurs de verre tout en évaluant leur maturité climatique, leurs ambitions en matière de décarbonation et leurs performances en matière d'émissions. Ce processus permettra également au Groupe d'évaluer les possibilités d'optimiser la répartition des volumes au profit de fournisseurs à plus faible empreinte carbone et d'explorer différentes trajectoires de décarbonation, notamment le déploiement de technologies de fours à faibles émissions de carbone (telles que les fours hybrides, les fours fonctionnant au biocarburants/biogaz ou à l'hydrogène), les initiatives d'allègement des bouteilles et l'optimisation de la couleur du verre. À travers cet appel d'offres, Pernod Ricard entend identifier les scénarios et les partenariats les plus efficaces pour accélérer la décarbonation de sa chaîne de valeur des emballages en verre.

Pernod Ricard India a atteint un taux de réutilisation des bouteilles en verre de 16 % au cours de l'exercice 2025/26, principalement pour la marque Royal Stag, grâce à l'amélioration continue de son système de collecte dans les bars et les restaurants. Une fois récupérées, les bouteilles sont lavées, remplies à nouveau et réutilisées.

Pour consulter les autres initiatives en matière d'emballages circulaires faisant partie de notre plan global d'atténuation des émissions non-FLAG, voir les sections 3.2.5.1.3 « Concevoir des produits et des emballages durables et circulaires » et 3.2.5.1.5 « Adopter la circularité dans les phases de distribution et de fin de vie des produits ».

En ce qui concerne l'approvisionnement en matières premières agricoles bas carbone, Pernod Ricard India s'est approvisionné à hauteur de 67 % en alcool neutre de grain produit à base de biomasse au cours de l'exercice 2025/26, en collaborant activement avec ses fournisseurs pour remplacer le charbon par des sources d'énergie moins émettrices de carbone, telles que l'écorce de riz ou la bagasse.

Autres leviers à identifier concernant les émissions du scope 3 non-FLAG :

À la suite de l'actualisation, au cours de l'exercice 2025/26, de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe, le plan de transition a été mis à jour afin de tenir compte des changements matériels intervenus dans le périmètre de reporting et le profil des émissions depuis l'exercice 2021/22, principalement en raison de la cession de la marque Imperial Blue. En conséquence, le potentiel de réduction des émissions actuellement identifié grâce aux initiatives de décarbonation déjà engagées ne permet pas encore d'atteindre pleinement l'objectif de réduction de 30,3 % du Groupe, laissant un écart résiduel de 8 %. Cet écart s'explique également par les contraintes qui limitent aujourd'hui le déploiement de certaines mesures de décarbonation, notamment des contraintes technologiques, réglementaires, d'infrastructure et de marché, en particulier dans les secteurs difficiles à décarboner, tels que la logistique et la fabrication du verre, où les solutions bas carbone ne sont pas encore pleinement disponibles ou déployables à grande échelle sur l'ensemble des marchés.

Pour combler cet écart, Pernod Ricard étudie actuellement de nouveaux leviers de décarbonation, notamment le déploiement à plus grande échelle des initiatives en matière d'emballages durables par le biais de l'allègement des bouteilles, de la substitution des matériaux et de l'optimisation de la couleur du verre, ainsi que le développement des programmes de réutilisation sur certains marchés. Pour les sources d'émissions dont les possibilités de réduction au niveau des activités opérationnelles demeurent limitées, le Groupe pourra évaluer la contribution potentielle des certificats d'attributs énergétiques et des certificats de matières premières en tant que mesures complémentaires aux actions de réduction des émissions directes. Ces initiatives seront intégrées au plan de transition à mesure que leurs impacts seront quantifiés et validés.

Émissions de GES verrouillées

Les émissions de GES verrouillées correspondent aux émissions futures susceptibles d'être générées par les actifs clés ou les produits commercialisés par Pernod Ricard au cours de leur durée de vie opérationnelle.

Nous gérons activement les émissions verrouillées au sein de nos activités afin qu'elles n'entravent pas la réalisation de nos ambitions en matière de climat.

Investissements liés au plan de transition

Notre plan de transition climatique repose sur un ensemble de leviers déployés couvrant différents domaines et zones géographiques. La mise en œuvre de ces leviers s'appuie sur un processus intégré de planification des activités qui prend en compte à la fois les avantages financiers et extra-financiers. Le plan de transition climatique fait l'objet d'un examen deux fois par an afin de garantir sa bonne intégration dans la stratégie et les processus décisionnels du Groupe. Au cours de l'exercice 2025/26, une gouvernance transversale a été mise en place entre les équipes Sustainability, Fabrication, Achats, Finance et les responsables de chacun des leviers de décarbonation. Elle a permis au Groupe de renforcer la fiabilité de son modèle de comptabilité financière et carbone en réexaminant les méthodes de calcul, en validant les données d'entrée et en alignant les principales hypothèses sur les principes financiers. Le Groupe prévoit de consolider les estimations des coûts de réduction au sein d'une courbe des coûts marginaux de réduction (« Marginal Abatement Cost Curve », ou MACC) afin de faciliter la hiérarchisation des actions de décarbonation. Dans la mesure où le modèle repose sur des hypothèses, des échelles d'incertitude seront définies pour chaque hypothèse financière et relative aux émissions de carbone, ce qui permettra de quantifier l'incertitude tant au niveau du projet qu'au niveau consolidé. Cette approche permettra d'identifier les leviers les plus efficaces et ceux qui nécessitent une attention particulière, ce qui favorisera une prise de décision plus éclairée. Compte tenu de la grande complexité pour évaluer et allouer les données financières, notamment en ce qui concerne les émissions du scope 3, ainsi que des difficultés méthodologiques pour identifier les ressources financières (CapEx et OpEx) spécifiquement attribuables au plan de transition climatique, aucune donnée financière quantitative n'est publiée. La publication de données financières spécifiques ne fournirait qu'une vision partielle, qui ne refléterait pas l'ampleur réelle des ressources et des moyens mobilisés au sein du Groupe pour atteindre ses ambitions climatiques.

Néanmoins, notre trajectoire de réduction des émissions du scope 3, qui constitue la composante la plus matérielle de l'empreinte carbone du Groupe, regroupe les leviers ayant le poids financier le plus important, notamment les initiatives en matière d'agriculture régénératrice, les solutions d'emballages bas carbone et l'approvisionnement en matières premières agricoles bas carbone. En outre, les informations présentées à la section 3.2.6 « Taxonomie verte de l'UE » montrent que le Groupe a alloué 20 millions d'euros de CapEx alignées au titre de l'exercice 2025/26 dans le cadre de l'objectif d'atténuation du changement climatique reconnu par la Taxonomie verte de l'Union européenne.

Alignement du plan de transition sur la stratégie générale et la planification financière du Groupe

Notre plan de transition climatique s'appuie sur un processus intégré de planification des activités qui prend en compte à la fois les bénéfices financiers et extra-financiers. Le plan de transition climatique est réexaminé deux fois par an afin de garantir sa bonne intégration dans la stratégie du Groupe et dans les processus de prise de décision.

Approbation du plan de transition par la gouvernance

Conformément à la structure de Gouvernance environnementale décrite à la section 3.2.1.1.2, l'équipe Global S&R a élaboré le Plan de transition climatique auquel les filiales ont grandement contribué afin d'en garantir la faisabilité et l'alignement avec les réalités opérationnelles. Le Comité Exécutif a ensuite examiné et validé le plan afin d'en assurer la cohérence avec la stratégie générale du Groupe. Le Conseil d'Administration est tenu informé de sa mise en œuvre, notamment par l'intermédiaire du Comité joint d'audit et RSE. Un réseau de responsables S&R locaux applique le plan au sein des filiales, en veillant à ce que les risques et les opportunités liés au climat soient pris en compte dans les stratégies locales et à ce que les résultats soient contrôlés chaque année de manière efficace.

Pernod Ricard n'est pas exclu des indices de référence « accord de Paris » de l'Union européenne, car ses activités ne répondent pas aux critères d'exclusion énoncés aux articles 12.1 (d) à (g) et 12.2 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission (règlement sur les normes pour les indices de référence « transition climatique »).

3.2.1.2.2 Plan de transition pour l'adaptation au changement climatique

La compréhension des impacts potentiels du changement climatique sur ses activités constitue un élément essentiel de l'approche de Pernod Ricard en matière de résilience climatique. Le Groupe a défini deux axes prioritaires pour sa stratégie d'adaptation au changement climatique : ses propres activités de

fabrication, ainsi que ses terroirs et sa chaîne d'approvisionnement agricole. Ces axes ont été retenus en raison de leur importance stratégique pour la continuité des activités et la création de valeur à long terme, ainsi que de leur exposition et de leur vulnérabilité potentielle aux aléas climatiques, dans les conditions climatiques actuelles comme futures.

Pour étayer cette analyse, Pernod Ricard a évalué l'exposition de ses principaux terroirs et régions d'approvisionnement agricole au cours de l'exercice 2024/25, puis a actualisé cette évaluation pour ses activités au cours de l'exercice 2025/26. Les analyses ont pris en compte à la fois les conditions climatiques actuelles et les projections climatiques afin d'identifier les risques physiques liés au climat les plus matériels et d'orienter l'élaboration de mesures d'adaptation et de résilience. De plus amples informations sur la méthodologie relative aux scénarios climatiques, notamment les scénarios retenus et les horizons temporels, sont présentées à la section 3.2.1.1.1.

Évaluation des risques physiques liés au climat

Activités de fabrication

Au cours de l'exercice 2025/26, dans le cadre de nos efforts d'adaptation au changement climatique, nous avons mené une analyse d'exposition aux risques climatiques sur l'ensemble de nos 97 sites de fabrication, en les évaluant au regard de 17 aléas climatiques aigus et chroniques, dans les conditions climatiques actuelles et selon les projections climatiques pour 2030 et 2050, conformément aux scénarios SSP2-4.5 et SSP5-8.5 du GIEC. Pour chaque site et chaque aléa climatique, le niveau d'exposition aux aléas climatiques est évalué selon une échelle allant de Faible à Très élevé, en fonction de la gravité (c'est-à-dire l'intensité de l'aléa susceptible d'affecter le site) et de sa probabilité d'occurrence ou de sa fréquence au niveau du site concerné. Un site est considéré comme exposé lorsque ce niveau d'exposition est évalué comme Élevé ou de Très élevé. L'analyse porte uniquement sur le niveau d'exposition aux aléas climatiques.

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque aléa, sa classification en risque aigu ou chronique, la part des sites exposés dans les conditions actuelles et selon les projections à l'horizon 2050, ainsi que la tendance observée :

RISQUE PHYSIQUE	Famille	TYPE	EXPOSITION ACTUELLE ⁽¹⁾	EXPOSITION FUTURE 2050 ⁽²⁾	Δ (points)	TENDANCE
Inondations (fluviales et pluviales)	Eau	Aigu	10 %	10 %	0	Stable →
Précipitations extrêmes	Eau	Aigu	32 %	38 %	+6	Accroissement ↑
Grêle	Eau	Aigu	22 %	25 %	+3	Stable →
Durée de la sécheresse	Eau	Aigu	33 %	62 %	+29	Accroissement ↑
Gravité de la sécheresse	Eau	Aigu	24 %	57 %	+33	Accroissement ↑
Submersion marine	Eau	Aigu	0 %	4 %	+4	Stable →
Vent/tempête	Vent	Aigu	35 %	54 %	+19	Accroissement ↑
Tornade	Vent	Aigu	15 %	21 %	+5	Accroissement ↑
Feu de forêt	Température	Aigu	58 %	63 %	+5	Accroissement ↑
Vagues de chaleur	Température	Aigu	40 %	93 %	+53	Accroissement ↑
Vague de froid	Température	Aigu	73 %	12 %	-61	Diminution ↓
Gel	Température	Aigu	60 %	55 %	-5	Diminution ↓
Stress thermique	Température	Chronique	47 %	65 %	+18	Accroissement ↑
Jours de forte chaleur	Température	Chronique	16 %	28 %	+11	Accroissement ↑
Jours de gel	Température	Chronique	27 %	14 %	-12	Diminution ↓
Élévation du niveau de la mer	Eau	Chronique	8 %	8 %	0	Stable →
Stress hydrique	Eau	Chronique	38 %	43 %	+5	Accroissement ↑

(1) Part des 97 sites évalués présentant un niveau d'exposition Élevé ou Très élevé pour l'aléa considéré.

(2) Part projetée à l'horizon 2050 selon le scénario SSP5-8.5 (horizon moyen terme). Tendance : Δ ≥ +5 : Accroissement ; Δ ≤ -5 : Diminution ; sinon : Stable. Le type de risque (aigu/chronique) est conforme à la classification en risque aigu ou risque chronique définie par l'ESRS E1 AR 11.

Sur l'ensemble des sites de fabrication étudiés, ce sont les expositions aux risques climatiques liés à la chaleur et à l'eau qui augmenteront le plus d'ici 2050 dans le scénario SSP5-8.5, notamment les vagues de chaleur, la sécheresse, le stress thermique et le stress hydrique. L'exposition au vent augmente également, tandis que les risques liés au froid, tels que les vagues de froid et le gel, diminuent à mesure que les températures augmentent. Les inondations, l'élévation du niveau de la mer et la grêle sont restées globalement stables au cours de cette période.

La deuxième dimension de l'analyse est la sensibilité de chaque activité à chacun des aléas, c'est-à-dire sa vulnérabilité intrinsèque face à cet aléa. Elle tient compte de facteurs tels que la vulnérabilité des bâtiments et des stocks, les incidences sur les salariés, la dépendance à des conditions environnementales telles que la disponibilité de l'eau, ainsi que le temps nécessaire à un site pour reprendre sa production après un arrêt d'activité. La sensibilité est évaluée pour chaque activité industrielle (distillerie, vinification, vieillissement et embouteillage), les niveaux les plus élevés étant attribués lorsqu'un aléa est susceptible d'interrompre directement la production ou d'entraîner un arrêt prolongé de production.

Pour chaque site, le niveau d'exposition aux aléas climatiques est agrégé avec la sensibilité de ses activités afin d'obtenir un score global d'exposition aux risques physiques liés au climat. Afin d'identifier les *hotspots* du Groupe, ce score global est ensuite croisé avec la valeur totale assurée de chaque site, ce qui permet de comparer le niveau des risques climatiques à la valeur en jeu.

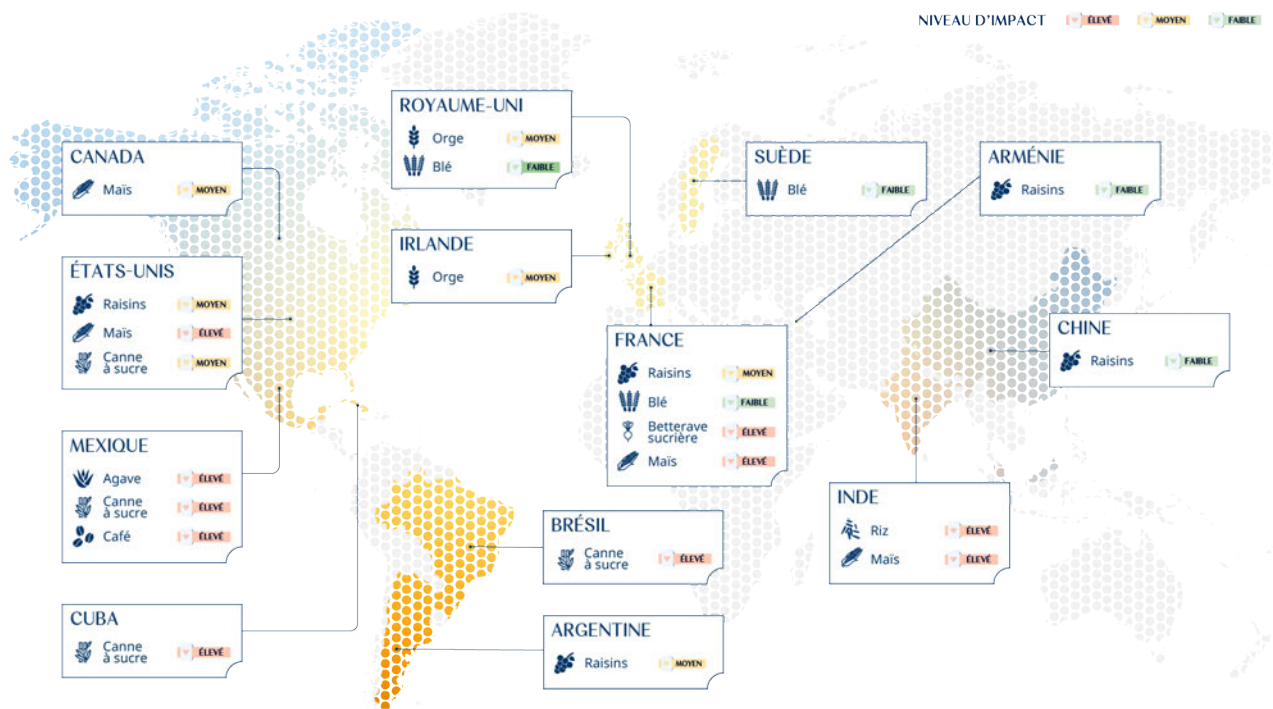
Sur cette base, 24 sites de fabrication ont été identifiés comme des sites présentant des risques matériels, ce qui permet de concentrer les efforts d'adaptation là où ils sont les plus nécessaires. La liste de ces sites est cohérente avec celle des zones de production sensibles au climat, présentée à la sous-section « *Hotspots* de Pernod Ricard » en section 3.2 Introduction Générale.

Matières premières agricoles

Au cours de l'exercice 2024/25, en collaboration avec AXA Climate, Pernod Ricard a mis à jour son analyse portant sur les principales régions d'approvisionnement du Groupe, couvrant neuf cultures et plus de 30 terroirs. Les projections climatiques s'appuient sur les modèles du CMIP6 (Projet de comparaison de modèles couplés Phase 6), dont la résolution a été réduite statistiquement à 25 km et qui ont été combinés aux données de réanalyse ERAS, selon deux scénarios du GIEC (SSP2-4.5 et SSP5-8.5) et trois horizons temporels (situation actuelle, 2030, 2050).

Pour chaque culture et chaque site, les stades phénologiques, les aléas climatiques dominants (froid, gel, chaleur, besoins en eau, excès de précipitations, sécheresse) et les seuils de vulnérabilité sont calibrés au moyen d'une matrice à quatre niveaux. L'évolution du rendement est calculée selon une approche dite du « potentiel de rendement », dans laquelle chaque aléa se traduit par une part du rendement optimal, qui est ensuite agrégée pour obtenir un « potentiel de rendement » multirisque par terroir. Trois terroirs prioritaires (le blé en Suède, la vigne dans le Cognac et le maïs en Inde) ont fait l'objet d'analyses approfondies intégrant un modèle d'équilibre hydrique pour la plante ainsi que les principaux stress climatiques. Pour les cultures ne disposant pas de modèles de rendement spécifiques (cane à sucre et café), les projections reposent sur les données GAEZ de la FAO. Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons mené une analyse plus approfondie de l'exposition aux risques climatiques et de leurs incidences sur les rendements du maïs en Inde, durant les deux saisons de culture Kharif et Rabi.

La carte ci-dessous illustre l'évolution prévue des rendements agricoles par pays et par produit de base d'ici 2050, selon le scénario SSP5-8.5 du GIEC, ainsi que le niveau de risque correspondant. Cette analyse permet d'identifier les régions d'approvisionnement et les matières premières agricoles les plus exposées et contribue à définir les priorités en matière d'adaptation tout au long de la chaîne d'approvisionnement agricole.



Les impacts attendus sur les rendements varient considérablement selon les cultures et les zones géographiques. À l'horizon 2050, selon le scénario SSP5-8.5, les régions d'approvisionnement en Europe devraient enregistrer une baisse modérée des rendements, principalement sous l'effet d'un stress thermique accru et de contraintes croissantes liées à la disponibilité de l'eau. Les impacts

les plus importants sont attendus pour le maïs, avec des diminutions significatives des rendements prévues en France, dans le sud des États-Unis et en Inde pendant la saison Kharif. La production de riz en Inde est également considérée comme particulièrement à risque, notamment durant la saison Rabi.

À l'inverse, un nombre restreint de régions pourrait tirer profit de l'évolution des conditions climatiques, notamment la production de blé au Royaume-Uni et la viticulture dans la région du Ningxia, en Chine, où le réchauffement prévu pourrait améliorer les conditions de culture.

Plans d'adaptation pour les hotspots

Activités de fabrication

S'appuyant sur l'identification des *hotspots*, les prochaines étapes de notre plan d'adaptation au changement climatique consisteront à approfondir et à rendre opérationnelle cette analyse grâce à un travail collaboratif réunissant les équipes *Sustainability & Responsibility*, Risques et assurance, Fabrication ainsi que Santé et Sécurité du Groupe, ainsi que les filiales concernées par les évaluations. L'identification des *hotspots* sera dans un premier temps affinée en intégrant la matérialité financière aux critères opérationnels, stratégiques et d'assurabilité, afin de valider la liste des sites présentant les enjeux les plus matériels. Ces sites prioritaires feront ensuite l'objet d'évaluations de leur vulnérabilité au niveau local, réalisées sur place ou à distance par des ingénieurs spécialisés dans les risques climatiques. Chaque évaluation porte sur l'exposition propre au site, la vulnérabilité de ses bâtiments, de ses équipements et de ses stocks, ses dépendances internes et externes, ainsi que l'efficacité des contrôles déjà en place, afin d'établir des scénarios de pertes à l'échelle du site, avant et après mise en œuvre des mesures d'adaptation, ainsi qu'un registre personnalisé des actions d'amélioration de la maîtrise des risques.

Les résultats obtenus pour l'ensemble des sites évalués seront ensuite consolidés dans un plan d'adaptation au changement climatique à l'échelle du Groupe. Ce plan permettra de regrouper les résultats obtenus au niveau de chaque site sous une forme consolidée et comparable, et de définir les mesures d'adaptation recommandées pour les sites les plus exposés, en combinant des solutions matérielles et organisationnelles adaptées aux risques spécifiques de chaque site. Ces mesures seront classées par ordre de priorité en fonction de leur potentiel de réduction des risques, de leur faisabilité et de leur efficacité, afin de concentrer les efforts sur les actions apportant le plus grand bénéfice en matière de résilience. En mettant en regard le coût de l'inaction et celui de l'adaptation, ce plan se traduira par une feuille de route d'adaptation à plusieurs échelles, permettant de planifier les actions dans le temps, de renforcer la résilience à long terme, d'alimenter directement les plans de continuité d'activité du Groupe et de répondre à nos obligations réglementaires et de publication d'informations en matière de durabilité.

Matières premières agricoles

Nous avons analysé nos terroirs afin d'identifier les combinaisons de *hotspots* (matières premières agricoles × zone géographique) les plus exposées aux aléas climatiques et aux pertes de rendement qui en découlent. Nous revoyons actuellement cette hiérarchisation en y intégrant une dimension de matérialité financière : un modèle d'élasticité des prix traduit les pertes de rendement projetées en incidences sur les coûts d'approvisionnement, ce qui nous permet de pondérer le risque en fonction de son incidence économique et non seulement des pertes de rendement. Les *hotspots* sont classées selon plusieurs critères : la gravité des risques climatiques, la dépendance vis-à-vis des sources d'approvisionnement, l'importance stratégique et pour les marques, la faisabilité des mesures d'adaptation et la matérialité financière. Ce travail de revue est en cours, et la consolidation des résultats, prévue pour l'exercice 2026/27, devrait permettre de concentrer les efforts d'adaptation là où ils sont les plus nécessaires.

Au cours de l'exercice 2026/27, nous formaliserons notre stratégie d'adaptation des terroirs dans un cadre clair et structuré, organisant les mesures autour d'un ensemble cohérent de leviers et les reliant à notre hiérarchisation des *hotspots*. Bien que ce cadre soit encore en cours d'élaboration, nous mettons déjà en œuvre plusieurs de ces leviers dans nos terroirs les plus exposés, notamment l'agriculture régénératrice, la diversification des approvisionnements et le remplacement des produits de base. Les mesures ne sont pas déployées de manière uniforme : elles

sont définies pour chaque contexte local au moyen d'un processus itératif fondé sur des données factuelles, mené en collaboration avec les agriculteurs.

Ce cadre regroupera les leviers suivants :

- cultures et génétique — recours à des variétés plus précoces ou plus résistantes à la sécheresse et adaptation des périodes de semis afin de limiter les risques durant les phases sensibles du développement des cultures ;
- agriculture régénératrice ;
 - pratiques agroécologiques mises en œuvre à l'échelle des champs et des exploitations, déjà largement répandues : semis de cultures de couverture, travail réduit du sol et travail du sol de conservation, rotation et diversification des cultures, fertilisation organique et lutte intégrée contre les ravageurs (voir la section 3.2.4.2.3 « Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles ») ;
 - agriculture et conditions de vie — formation, initiatives en matière de santé et de sécurité, ainsi que programmes consacrés aux revenus décents et aux communautés afin de renforcer la résilience des producteurs (par exemple, l'initiative « Coffee for Good », qui soutient les petits exploitants agricoles au Mexique) ;
- paysage et système foncier — agroforesterie, protection des bassins versants et restauration des écosystèmes au-delà des champs (par exemple, restauration des mangroves à Cuba, initiatives de reforestation et de restauration au Mexique) ;
- approvisionnement alternatif — sélection de régions et de fournisseurs de substitution afin de garantir l'approvisionnement lorsque le risque associé à un terroir ne peut être suffisamment réduit ;
- remplacement des produits de base — choix d'une autre culture plus résistante au changement climatique lorsqu'un terroir devient structurellement inadapté au produit de base actuellement utilisé.

Effets financiers

Sur la base de l'évaluation des risques physiques et de transition, nous avons utilisé différentes méthodologies pour quantifier les risques financiers auxquels Pernod Ricard pourrait être exposé. Nous avons examiné :

- l'impact d'une baisse des rendements agricoles sur les coûts d'approvisionnement futurs, en nous appuyant sur des hypothèses d'élasticité des prix ;
- les pertes matérielles estimées, les pertes d'exploitation et l'indicateur de perte annuelle moyenne pour les activités de fabrication ;
- les scénarios NGFS estimant l'exposition future du Groupe aux taxes carbone.

Cette première estimation du « coût de l'inaction » sera affinée au cours de l'exercice 2026/27 afin d'intégrer des données plus détaillées et des informations spécifiques à chaque site, dans le but de présenter une vue consolidée de l'exposition financière de Pernod Ricard aux risques climatiques, tant au niveau de ses activités que de sa chaîne d'approvisionnement.

Le « coût de l'adaptation » sera déterminé à partir des mesures identifiées dans le cadre du processus de hiérarchisation des *hotspots* et des actions retenues pour être mises en œuvre. Il englobera les dépenses d'investissement destinées à la modernisation des infrastructures pour les rendre résilientes au changement climatique, ainsi que les dépenses opérationnelles pour l'adaptation de la chaîne d'approvisionnement, y compris les investissements dans des programmes d'agriculture régénératrice.

Des mécanismes de tarification du carbone plus solides

Toutes les activités de Pernod Ricard en Europe et au Royaume-Uni sont déjà soumises aux mécanismes de tarification du carbone, directement par le biais des activités propres du Groupe, mais aussi indirectement par le biais de ses fournisseurs, qui répercutent l'augmentation de leurs coûts sur le Groupe.

Pernod Ricard est confronté à un risque financier important lié à la hausse des prix des quotas carbone dans l'UE et au Royaume-Uni, ainsi qu'à l'extension progressive des cadres régissant la tarification du carbone, notamment le système SEQUE-UE⁽¹⁾, des mécanismes transfrontaliers tels que le CBAM⁽²⁾, le CORSIA (émissions du secteur aérien) et les réglementations de l'OMI⁽³⁾ (émissions du secteur maritime). Les scénarios de transition de l'AIE⁽⁴⁾ et du NGFS confirment que la tarification généralisée du carbone demeurera un levier essentiel des politiques publiques pour atteindre des trajectoires d'émissions compatibles avec un réchauffement limité à 1,5 °C ou nettement inférieur à 2 °C.

Les prix du carbone devraient varier considérablement d'une région à l'autre, avec des divergences persistantes entre les

marchés de l'OCDE⁽⁵⁾ et le reste du monde. Ils devraient atteindre leur niveau le plus élevé dans le scénario « Transition retardée », dans lequel la pression réglementaire constitue le principal moteur de la décarbonation, comparé au scénario « zéro émission nette à l'horizon 2050 », dans lequel le renforcement de la tarification du carbone est moins nécessaire du fait d'une coopération internationale.

Pour gérer cette exposition, Pernod Ricard suit de près tant l'évolution des marchés du carbone que l'avancement de sa feuille de route en matière de réduction carbone.

3.2.1.3 Indicateurs et cibles liés au climat

3.2.1.3.1 Cibles

Pernod Ricard a défini ses cibles liées au changement climatique en collaboration avec des parties prenantes internes et externes issues de divers horizons. Cette approche globale a permis de s'assurer que les cibles n'étaient pas seulement ambitieuses, mais qu'elles étaient aussi ancrées dans les réalités opérationnelles. En y intégrant les connaissances scientifiques et les attentes des parties prenantes, le Groupe a ainsi défini une trajectoire climatique crédible et tournée vers l'avenir. Il en résulte une série d'objectifs à la fois réalistes et financièrement viables.

Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci

La stratégie relative au climat et aux objectifs « Net Zero » de Pernod Ricard est basée sur la méthodologie de la SBTi et a été validée en 2024. Cette stratégie est conforme à l'engagement pris lors de l'Accord de Paris de 2015 (COP 21) de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. Pernod Ricard s'est engagé à atteindre les cibles de réduction des émissions à court et à long terme suivantes, par rapport à l'exercice de référence 2021/22 :

Catégorie	Ambition	Unité	Exercice 2021/22 (référence)	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Exercice 2025/26 vs Exercice 2021/22	Cible 2030	Cible 2050	Progrès
Stratégie S&R	Réduire les émissions non-FLAG des scopes 1 et 2 par rapport à l'exercice 2021/22	tCO ₂ e	319 754	178 417	174 172	-45,5 %	-54 %	-90 %	Conforme au plan
Stratégie S&R	Réduire les émissions FLAG des scopes 1 et 3 par rapport à l'exercice 2021/22	tCO ₂ e	1 082 073	1 023 197	959 430	-11,3 %	-30,3 %	-72 %	Conforme au plan
Stratégie S&R	Réduire les émissions non-FLAG du scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22	tCO ₂ e	1 557 500	1 406 274	1 327 786	-14,7 %	-25 %	-90 %	Conforme au plan

Les objectifs SBTi de Pernod Ricard définissent le périmètre de ses cibles de réduction des émissions de GES.

Le périmètre des **scopes 1 et 2** est complet et englobe 100 % des émissions provenant des sites administratifs et de fabrication, ainsi que des activités agricoles du Groupe, y compris celles relevant du périmètre FLAG. Cela signifie que toutes les émissions directes et indirectes provenant de ces sources sont incluses dans les cibles de réduction.

Pour le **scope 3**, la base de référence de l'exercice 2021/22 est partielle, couvrant 84 % des émissions dans le cadre de l'objectif à court terme. Cela inclut les émissions liées aux biens et services achetés, tels que les emballages, les matières premières agricoles (FLAG et non-FLAG) et la logistique. L'objectif à long terme prévoit une couverture de 90 % des émissions du scope 3 (dont 72 % pour les émissions FLAG), objectif validé par la SBTi.

Enfin, dans le cadre de nos accords de financement durables, nous nous sommes fixés une cible relative à nos émissions de GES des scopes 1 et 2 sur les sites de production :

Cible - Financement durable	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2017/18 (référence) **	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Exercice 2025/26 vs Exercice 2017/18
Réduire le total des émissions indirectes de GES des scopes 1 et 2 (market-based)* par rapport à l'exercice 2017/18	129 422	tCO ₂ e	2030	281 352	173 731	157 452	-44,0 %

* Comme défini dans son cadre de financement durable (sustainability-linked financing framework), seuls les sites industriels sont compris dans les scopes 1 et 2.

** Pernod Ricard a révisé le niveau des émissions de son exercice de référence afin de tenir compte des changements intervenus dans le périmètre de consolidation depuis l'exercice 2017/2018, conformément aux recommandations du GHG Protocol. Cette révision n'a aucune incidence sur le niveau d'ambition fixé pour l'exercice 2029/30.

⁽¹⁾ Système d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne.

⁽²⁾ Carbon Border Adjustment Mechanism (mécanisme d'ajustement carbone aux frontières).

⁽³⁾ Organisation maritime internationale.

⁽⁴⁾ Agence internationale de l'énergie.

⁽⁵⁾ Organisation de coopération et de développement économiques.

3.2.1.3.2 Indicateurs

Indicateurs Pernod Ricard

Nous suivons les principaux indicateurs liés au climat pour mesurer nos progrès en matière de réduction des émissions de GES, d'amélioration de l'efficacité énergétique et d'atténuation de notre impact. Ces indicateurs nous aident à atteindre nos objectifs de durabilité.

L'empreinte carbone globale du Groupe s'est élevée à 2 934 107 tonnes de CO₂e (scopes 1, 2 et 3 ; tous types de GES compris) pour l'exercice 2025/26, dont 175 333 tonnes proviennent de l'utilisation directe d'énergie (scopes 1 et 2) et 2 758 774 tonnes sont liées aux activités amont et aval (scope 3).

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées à partir des données, des facteurs d'émission, des méthodologies et des périmètres organisationnels les plus récents disponibles. Les changements matériels sont évalués conformément à la section 3.2.1.2.1 « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique », qui prévoit la prise en compte d'un seuil de 5 % pour déterminer s'il est nécessaire de procéder à un nouveau calcul. Cela a conduit à la révision de l'inventaire de référence de l'exercice 2021/22 et au recalcul des données de l'exercice 2024/25.

Émissions de GES (objectifs SBTi)

Émissions de GES	Unité	Exercice 2021/22 (référence)	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
ÉMISSIONS NON-FLAG (ABSOLUES)				
Émissions de GES non-FLAG du scope 1 *	tCO ₂ e	294 229	173 507	156 059
Émissions indirectes de GES non-FLAG du scope 2 (<i>market-based</i>) *	tCO ₂ e	25 524	4 910	18 113
Émissions de GES indirectes non-FLAG du scope 2 (<i>location-based</i>) *	tCO ₂ e	64 630	56 736	47 804
Émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 2 (<i>market-based</i>) *	tCO ₂ e	319 754	178 417	174 172
Émissions de GES non-FLAG du scope 3	tCO ₂ e	1 557 500	1 406 274	1 327 786
Total des émissions de GES non-FLAG des scopes 1, 2 et 3 **	tCO ₂ e	1 877 253	1 584 691	1 501 958
ÉMISSIONS FLAG (ABSOLUES)				
Émissions FLAG du scope 1	tCO ₂ e	1 189	1 437	1 161
Émissions FLAG du scope 3	tCO ₂ e	1 080 883	1 021 760	958 269
Total des émissions de GES FLAG (scopes 1 et 3)	tCO ₂ e	1 082 073	1 023 197	959 430

* Les émissions non-FLAG des scopes 1 et 2 comprennent les émissions générées par les sites industriels, les bureaux et les vignobles.

Émissions de GES	Exercice 2017/18 (référence) **	Exercice 2025/26
Émissions de GES industrielles du scope 1 *	248 950	144 002
Émissions de GES industrielles du scope 2 (<i>market-based</i>) *	32 402	13 449
Total des émissions indirectes de GES des scopes 1 et 2 (<i>market-based</i>) *	281 352	157 452

* Comme défini dans son cadre de financement durable (*sustainability-linked financing framework*), seuls les sites industriels sont compris dans les scopes 1 et 2.

** Pernod Ricard a révisé le niveau des émissions de son exercice de référence afin de tenir compte des changements intervenus dans le périmètre de consolidation depuis l'exercice 2017/2018, conformément aux recommandations du GHG Protocol. Cette révision n'a aucune incidence sur le niveau d'ambition fixé pour l'exercice 2029/30.

Indicateurs de la CSRD

Consommation d'énergie, production et mix énergétique

	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Consommation d'énergie provenant de sources non renouvelables			
Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon	MWh	0	0
Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	128 774	82 995
Consommation de combustible provenant du gaz naturel	MWh	695 027	646 966
Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles	MWh	9 039	3 100
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	37 341	67 796
Consommation totale d'énergie fossile	MWh	870 181	800 858
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	%	65,8	68,3
Consommation d'énergie provenant de sources nucléaires			
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie	%	0,1	0,7
Consommation d'énergie produite à partir de sources renouvelables			
Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	169 270	144 158
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	268 303	219 122
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	13 622	8 643
Consommation totale d'énergie renouvelable	MWh	451 194	371 923
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	%	34,1	31,7
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE	MWh	1 315 971	1 172 781

Le total agrégé de la consommation d'énergie renouvelable a été ajusté afin d'éviter un double comptage de l'électricité produite par les unités de cogénération utilisant de la biomasse, qui est incluse à la fois dans l'indicateur de l'électricité renouvelable autoproduite et dans celui de la consommation de combustibles

renouvelables. La distillation représente 87 % de la consommation totale d'énergie au cours de l'exercice 2025/26, suivie de l'embouteillage (10 %), tandis que le vieillissement et la vinification représentent chacun environ 1 % de la consommation d'énergie.

	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Production d'énergie non renouvelable	MWh	5 141	6 739
Production d'énergie renouvelable	MWh	7 915	5 351
PRODUCTION TOTALE D'ÉNERGIE	MWh	13 056	12 090

	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique (consommation totale d'énergie par chiffre d'affaires net)	Mwh/ M€	120,7	124,7
Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique (consommation totale d'énergie par production)	MWh/kL PA	5,5	5,1

Les activités du Groupe sont classées sous les codes NACE C11.01 (Distillation, rectification et mélange de spiritueux) et A01.21 (Culture de la vigne). Conformément à la directive CSRD, les codes NACE de A à H sont définis comme des « secteurs à fort impact climatique ». Par conséquent, l'intensité énergétique est

calculée sur la base de la consommation totale d'énergie et du chiffre d'affaires net total. Pour en savoir plus sur le chiffre d'affaires net utilisé pour calculer les ratios d'intensité, voir la section 5.1.1 « Compte de résultat ».

Émissions de GES

Émissions de GES (en tCO₂e)

Émissions de GES (en tCO ₂ e)		Données rétrospectives					
		Unité	Exercice 2021/22	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Exercice 2025/26 vs exercice 2024/25 (en %)	
Émissions de GES du scope 1							
Émissions de GES du scope 1		tCO ₂ e	295 419	174 944	157 220	-10,1	
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés		%	NC	50,0	55,5	5,5	
Émissions de GES du scope 2							
Émissions de GES du scope 2 (location-based)		tCO ₂ e	64 630	56 736	47 804	-15,7	
Émissions de GES du scope 2 (market-based)		tCO ₂ e	25 524	4 910	18 113	268,9	
Total des émissions de GES des scopes 1 et 2 (market-based)		tCO ₂ e	320 943	179 854	175 333	-2,5	
Émissions significatives de GES du scope 3							
1.	Biens et services achetés	tCO ₂ e	2 556 101	2 341 271	2 183 784	-6,7	
2.	Biens d'investissement	tCO ₂ e	189 813	238 194	127 475	-46,5	
3.	Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	tCO ₂ e	73 134	56 169	50 428	-10,2	
4.	Transport et distribution en amont	tCO ₂ e	324 947	282 344	277 854	-1,6	
5.	Déchets produits lors de l'exploitation	tCO ₂ e	728	438	537	22,6	
6.	Déplacements professionnels	tCO ₂ e	7 896	6 038	7 334	21,5	
7.	Déplacements domicile-travail des salariés	tCO ₂ e	28 320	29 523	28 663	-2,9	
9.	Transport en aval	tCO ₂ e	66 639	70 839	66 067	-6,7	
11.	Utilisation des produits vendus	tCO ₂ e	758	758	758	—	
12.	Traitement en fin de vie des produits vendus	tCO ₂ e	24 135	11 849	8 547	-27,9	
15.	Investissements	tCO ₂ e	5 913	5 378	7 328	36,3	
Total des émissions indirectes de GES du scope 3		tCO ₂ e	3 278 383	3 042 801	2 758 774	-9,3	
Pourcentage des émissions de GES du scope 3 calculé à l'aide de données primaires (%)		%	NC	57,2	55,5	-1,7	
Émissions totales de GES							
Émissions totales de GES (location-based)		tCO ₂ e	3 638 431	3 274 481	2 963 798	-9,5	
Émissions totales de GES (market-based)		tCO ₂ e	3 599 326	3 222 655	2 934 107	-9,0	
Intensité des GES par chiffre d'affaires net				Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Exercice 2025/26 vs exercice 2024/25 (en %)
Émissions totales de GES (location-based) par chiffre d'affaires net				tCO ₂ e/M€	357	315	-11,8
Émissions totales de GES (market-based) par chiffre d'affaires net				tCO ₂ e/M€	352	312	-11,5

Performance du scope 1

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a enregistré une réduction significative de ses émissions du scope 1, principalement grâce aux efforts déployés ces dernières années par le Groupe pour optimiser la gestion de l'énergie dans l'ensemble de ses processus de fabrication et de ses opérations, et à ses investissements dans l'efficacité énergétique, notamment le déploiement de la technologie de recompression mécanique des vapeurs (*Mechanical Vapour Recompression*, MVR) pour récupérer et recycler la vapeur, ainsi que la mise hors service de systèmes de séchage très énergivores.

Toutes ces initiatives démontrent la capacité du Groupe à dissocier ses émissions des variations de sa production, permettant ainsi de réduire l'intensité des émissions du scope 1.

Performance du scope 2

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons enregistré une légère augmentation des émissions de CO₂ du scope 2, principalement liée à une hausse de la consommation d'électricité, résultant de

l'accélération de notre stratégie d'électrification visant à améliorer l'efficacité énergétique de nos processus industriels. Parmi les principales initiatives figure le déploiement de systèmes de recompression mécanique des vapeurs (MVR) et de pompes à chaleur, qui contribuent à réduire la consommation directe de combustibles fossiles tout en augmentant la demande en électricité.

Parallèlement, nous avons redéfini notre stratégie d'approvisionnement en électricité renouvelable. Plutôt que de nous appuyer principalement sur les certificats d'énergie renouvelable, nous privilégions des solutions à long terme et à fort impact, notamment des investissements dans la production d'énergie renouvelable sur site ainsi que des contrats d'achat d'électricité renouvelable à long terme, tels que les contrats d'achat d'électricité (PPA). Cette évolution stratégique vise à renforcer l'additionnalité de nos actions (c'est-à-dire à garantir qu'elles contribuent effectivement au développement de nouvelles capacités de production d'énergie renouvelable), ainsi que la résilience de notre démarche de décarbonation à long terme.

Instruments contractuels relatifs à l'électricité renouvelable	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Part d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie groupée avec des attributs concernant la production d'énergie liés aux émissions de GES du scope 2	%	79,0	96,8
Part d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'attributs énergétiques non groupés liés aux émissions de GES du scope 2	%	21,0	3,2

Performance du scope 3

• FLAG

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a enregistré une diminution de 6,2 % de ses émissions FLAG des scopes 1 et 3 par rapport à l'exercice précédent. Malgré une augmentation des volumes d'achat de matières premières agricoles en Inde, l'optimisation de l'approvisionnement direct en maïs et en alcools neutres à base de maïs en substitution des produits à base de riz a permis de réduire significativement les émissions. Dans les autres régions, la réduction des volumes d'achats, associée à l'amélioration des rendements agricoles pour certaines matières premières, a également contribué à la baisse des émissions, soutenant ainsi la diminution globale enregistrée par rapport à l'exercice précédent.

• Non-FLAG

Au cours de l'exercice 2025/26, les émissions de Scope 3 non-FLAG du Groupe ont diminué de 5,6 % par rapport à l'exercice précédent.

Pour la catégorie du verre, les émissions ont diminué sous l'effet de la baisse des volumes et de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des fournisseurs de verre. Cette réduction a également été soutenue par des initiatives en faveur de la circularité, notamment par une utilisation accrue de matières recyclées et le déploiement à plus grande échelle de modèles de réemploi, comme décrit à la section 3.2.5.1 « Gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés à la circularité ».

Pour les matières premières agricoles, les émissions ont principalement diminué en raison de la baisse des volumes d'achats au Royaume-Uni et en France. En Inde, l'augmentation de la part des approvisionnements en alcool neutre de grain produit à base de biomasse a également contribué à la réduction de l'intensité des émissions.

Émissions hors périmètre

Émissions biogéniques (tCO ₂ e)	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Émissions biogéniques de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse séparément des émissions de GES du scope 1	tCO ₂ e	54 774	53 195
Émissions biogéniques de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse séparément des émissions de GES du scope 2	tCO ₂ e	NOUVEAU	14 438
Émissions biogéniques de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse produites dans la chaîne de valeur (non incluses dans les émissions de GES du scope 3)	tCO ₂ e	272 244	199 110

Projets de captation et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

Crédits carbone et compensation

En tant qu'acteur du secteur agroalimentaire et des boissons, nous sommes profondément liés aux terres sur lesquelles sont cultivés nos ingrédients. Dans ce contexte, notre stratégie climatique donne la priorité à des actions concrètes et transformatrices au sein de notre chaîne de valeur. Par conséquent, les crédits carbone ne constituent pas un élément central de notre stratégie et ne seront pas utilisés pour atteindre nos cibles de réduction des GES à court terme.

La norme Corporate Net Zero de la SBTi réaffirme la priorité accordée à la réduction des émissions tout au long de la chaîne de valeur et confirme que les crédits carbone ne peuvent pas être utilisés pour atteindre les objectifs de réduction des gaz à effet de serre (GES) à court ou moyen terme de Pernod Ricard. Leur utilisation est limitée à la neutralisation des émissions résiduelles dans le cadre de l'atteinte du « Net Zero », sous réserve du respect de critères strictes en matière de qualité et d'intégrité. Parallèlement, le concept de « responsabilité des émissions continues » (*Ongoing Emissions Responsibility* - OER) met en évidence l'importance des contributions volontaires à l'atténuation du changement climatique en dehors de la chaîne de valeur, qui sont de plus en plus reconnues comme des actions complémentaires. Dans ce contexte, Pernod Ricard met l'accent sur la réduction des émissions dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, conformément à ses objectifs « Net Zero ».

Captation du carbone et réduction/neutralisation des émissions à long terme

Dans le cadre de la SBTi, la capture et le stockage du carbone au sein de notre chaîne de valeur peuvent être prises en compte dans la réalisation de nos cibles de réduction à court terme pour les scopes 1 et 2, ainsi que les émissions FLAG et non-FLAG du scope 3. Nous nous engageons à suivre l'évolution des normes comptables de la SBTi et du « GHG Protocol » et à en tenir compte. En 2026,

la norme du GHG Protocol concernant le secteur agricole a été officiellement publiée, mais les lignes directrices associées concernant ce secteur et la captation de carbone demeurent à l'état de projet. Le Groupe intégrera ces lignes directrices à ses pratiques dès leur publication officielle et adaptera son approche en conséquence.

Ces orientations à venir présenteront les méthodes de comptabilisation et de reporting des émissions de GES, la captation du CO₂ et le stockage du carbone provenant d'activités et de produits terrestres dans leurs chaînes de valeur. Elles couvriront également les voies technologiques de captation et de stockage du CO₂ dans le cadre de leurs inventaires d'émissions de GES (scopes 1, 2 et 3). Pour nos émissions relevant du périmètre FLAG, les captations de carbone pourront être prises en compte dans l'inventaire. Ces données seront calculées et publiées conformément au Land Sector and Removals Guidance du « GHG Protocol » et aux lignes directrices du GIEC.

Afin de neutraliser les émissions résiduelles d'ici 2050, nous nous engageons à régénérer les terroirs et à développer des initiatives d'*insetting* au-delà des exigences de l'objectif FLAG. Nous augmenterons la captation de carbone dans les forêts, les sols, les zones humides et les systèmes agricoles grâce à des projets adaptés tels que l'agroforesterie, le reboisement, le boisement, la production de biochar et la restauration des écosystèmes. Ces initiatives contribueront également à améliorer la biodiversité et à renforcer les services écosystémiques.

Notre stratégie d'*insetting* vise à intégrer des pratiques durables directement dans notre chaîne d'approvisionnement, en réduisant les émissions à la source et en renforçant la résilience des écosystèmes dont nous dépendons.

Pernod Ricard ne dispose pas actuellement de données concernant les hypothèses de calcul, les méthodologies et les cadres appliqués à la captation et au stockage des GES ou à la neutralisation des émissions résiduelles de GES.

Tarification interne du carbone

Prix du carbone	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Prix du carbone appliqué à chaque tonne métrique d'émissions de gaz à effet de serre	€/tCO ₂ e	80	80

Nous utilisons un prix interne du carbone (coût fictif du carbone) dans nos décisions d'investissement en capital. Cette approche vise à encourager les projets de décarbonation et les initiatives bas carbone, en renforçant leur viabilité économique par rapport à une analyse purement financière.

Le prix interne du carbone est actuellement fixé à 80 €/tCO₂e dans l'ensemble des zones géographiques. Cette valeur a été établie en 2023 sur la base du niveau de prix en vigueur dans le système d'échange de quotas d'émission de l'UE (SEQE-UE).

Le Groupe prévoit de réexaminer et de perfectionner sa méthodologie de tarification interne du carbone, notamment en étudiant d'autres

trajectoires de prix du carbone référencées sur des sources externes, telles que le scénario « Net Zero Emissions » (NZE) de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), les scénarios climatiques du Network for Greening the Financial System (NGFS (un réseau pour le verdissement du système financier), et les projections de prix du carbone de BloombergNEF liées à la dynamique du marché du SEQE-UE.

Cette revue permettra d'orienter l'évolution future du mécanisme de tarification interne du carbone et favorisera son alignement sur les cadres décisionnels à long terme en matière de décarbonation et d'investissement, conformément aux exigences de publication ERS E1-8.

3.2.2 Pollution (ESRS E2)

En raison de la nature agricole et industrielle de ses activités, qui couvrent notamment la culture, la transformation, la mise en bouteille, la logistique et la gestion de la fin de vie des produits, Pernod Ricard est susceptible de contribuer à la pollution tout au long de sa chaîne de valeur si ses activités ne sont pas rigoureusement encadrées. La présente section décrit les impacts matériels de la pollution du Groupe sur l'air, l'eau, le sol et les organismes vivants, ainsi que les politiques et plans d'action mis en œuvre pour y remédier. Elle présente également les efforts continus déployés par le Groupe pour affiner les indicateurs et les objectifs pertinents.

Pernod Ricard s'engage à respecter la réglementation environnementale en vigueur et à réduire les risques liés à la pollution ainsi que d'autres risques environnementaux grâce à des systèmes de management environnemental spécifiques. Ces systèmes contribuent à garantir le respect constant des normes environnementales dans l'ensemble des activités du Groupe, tout en les intégrant pleinement dans les pratiques opérationnelles et de gestion.

3.2.2.1 Gestion des impacts et des risques liés à la pollution

3.2.2.1.1 Description des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution

Dans le cadre de l'analyse Résilience de la nature (telle que présentée dans l'introduction générale), Pernod Ricard a identifié les activités et les sites susceptibles de présenter des risques de pollution. Cette évaluation couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de Pernod Ricard, y compris les activités agricoles en amont et ses propres activités industrielles, qui sont toutes deux les sources principales de la pollution de l'air, de l'eau et du sol.

Pernod Ricard s'engage également dans un dialogue continu avec des experts et des organisations externes afin d'identifier et de répondre aux impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution potentielle tout au long de sa chaîne de valeur. Le Groupe s'appuie sur une étude spécifiquement menée cette année pour identifier les polluants matériels liés à ses propres activités, notamment ses vignobles, ses sites de culture d'agave et ses sites de production, afin de mieux évaluer les impacts liés à la pollution dans l'ensemble de ses activités.

3.2.2.1.2 Stratégie et gestion des IRO associés

Résultats de l'évaluation de la matérialité : pollution

Nous avons identifié les impacts suivants liés à la pollution comme des impacts matériels :

- pollution de l'air et de l'eau due à nos propres activités de fabrication ; et
- pollution de l'eau et des sols due à nos propres activités agricoles.

Le tableau ci-dessous dresse la liste des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution de Pernod Ricard.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Impact de la pollution de l'air et des nuisances sonores générées par nos activités de fabrication et de logistique sur la qualité de l'air et la santé des communautés	Politique relative à la nature et aux terroirs	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.4.2.5
Impact des activités industrielles de Pernod Ricard sur la qualité de l'eau, susceptibles de nuire aux écosystèmes et aux communautés locales	Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.3.2.2(2)
Impact des pratiques agricoles intensives, qui peuvent accroître la pollution de l'eau, accélérer la dégradation des sols et réduire la biodiversité ainsi que les principaux services écosystémiques.	Politique relative à la nature et aux terroirs Politique de gestion de l'eau	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.4.2.3 3.2.3.2.2(2)

Actions dans nos activités en amont

Comme décrit dans l'introduction générale et dans la section 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) », lors de l'exercice 2024/25, nous avons mené une étude basée sur la méthodologie SBTn qui nous a permis de comprendre la matérialité de notre impact sur l'environnement. Une part importante de cet impact provient de l'achat de matières premières agricoles. Nous reconnaissons le risque de présence de polluants issus de pesticides et d'engrais dans les pratiques agricoles liées aux matières premières achetées et sur les terroirs des fournisseurs. L'étude nous a conduits à donner la priorité aux terroirs identifiés comme *hotspots*, où nous accompagnons nos fournisseurs dans l'adoption de pratiques d'agriculture durable et régénératrice, qui visent à réduire la quantité de pesticides et d'engrais qu'ils utilisent.

3.2.2.1.3 Politiques, actions et cibles

Politiques

Pernod Ricard ne dispose pas de politique exclusivement dédiée à la pollution. Les impacts liés à la pollution de l'air, de l'eau et des sols sont pris en compte à travers un ensemble de politiques complémentaires, notamment la Politique relative au climat et aux objectifs « Net Zero », la Politique relative à la nature et aux terroirs, et la Politique de gestion responsable de l'eau. Pour plus de détails sur ces politiques, voir les sections concernées énumérées dans le tableau relatif aux IRO ci-dessous.

Type de pollution	Politiques	Actions
Eau	Gestion responsable de l'eau	Protection de la qualité de l'eau
Air	Politique relative à la nature et aux terroirs Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Préservation des terroirs autour des activités industrielles Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique
Sols	Politique relative à la nature et aux terroirs	Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles
Organismes vivants et ressources alimentaires	Politique relative à la nature et aux terroirs	Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles

Chaque politique est accompagnée d'un protocole de reporting. Afin de prévenir et de gérer les risques industriels, les sites de production doivent suivre des consignes de reporting spécifiques couvrant tous les domaines d'impact environnemental. Un protocole de reporting spécifique à la pollution a été élaboré au cours de l'exercice 2025/26 afin d'encadrer le suivi des polluants matériels surveillés au niveau des sites. Ce protocole sera étendu au cours de l'exercice 2026/27 afin de suivre l'ensemble des polluants identifiés comme matériels au niveau du Groupe.

Ces politiques visent à atteindre les objectifs fixés en suivant le principe consistant à ne pas causer de préjudice important et en s'appuyant sur des exigences réglementaires ainsi que des seuils de pollution pour limiter les impacts négatifs décrits dans le tableau des IRO ci-dessus. Elles appellent à l'identification, la quantification et la surveillance des polluants que nos activités rejettent en grandes quantités. Nous améliorons en permanence l'étendue des polluants que nous surveillons, en conformité avec la réglementation locale afin de garantir l'exhaustivité de notre protocole.

En outre, grâce à nos systèmes et politiques actuels de management environnemental, nous encourageons déjà les initiatives qui :

- diminuent la pollution à la source en promouvant des pratiques agricoles et de fabrication non polluantes ;
- préviennent les incidents en matière de pollution par une gestion des risques et un contrôle opérationnel proactifs ; et
- restaurent et régénèrent les écosystèmes affectés par la pollution, en renforçant la résilience environnementale à long terme.

Actions

Nous évaluons et atténuons en permanence les risques de pollution sur nos propres sites agricoles et de fabrication. Notre approche en ce qui concerne les impacts environnementaux sur l'eau, l'air et les sols est axée sur quatre actions clés : identification, surveillance, réduction et restauration.

Action 1 : identification des polluants émis par nos propres activités

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a réalisé une cartographie complète des polluants afin d'identifier les substances présentant un caractère matériel au regard de ses activités, conformément à l'ESRS E2 ainsi qu'aux substances énumérées à l'annexe II du règlement (CE) 166/2006 (E-PRTR) et du règlement (UE) 2024/1244 (IED/IEPR). Ce travail s'est déroulé en deux phases. La première phase a consisté en une analyse de l'ensemble des

activités du Groupe afin d'identifier les polluants potentiels sur la base des listes réglementaires et des connaissances internes des procédés. La seconde phase a porté sur la validation de la pertinence opérationnelle de chaque polluant grâce à des échanges approfondis avec les filiales, comprenant notamment des entretiens avec sept sites représentatifs situés en Inde, à Cuba, en France, au Canada, en Irlande et au Mexique, ainsi que des visites de sites en France et en Irlande. Ces entretiens avaient pour objectif de mieux comprendre les pratiques actuelles, les contraintes opérationnelles et les difficultés rencontrées au niveau des sites en matière de collecte et de communication des données relatives à la pollution. Ces visites sur site ont en outre permis à l'équipe du projet d'observer directement les opérations, les configurations des procédés et les points d'émission ou de rejet pertinents au regard des indicateurs environnementaux ciblés. Cette approche multi niveaux a permis de garantir que la liste finale des polluants reflète les conditions réelles d'exploitation plutôt que des hypothèses théoriques.

L'évaluation a confirmé que les polluants matériels proviennent principalement de deux types d'activités : les activités de fabrication (production et stockage) et les activités agricoles (vignobles et cultures d'agave). Sur les sites de production, le principal polluant identifié comme matériel concerne les composés organiques volatils autres que le méthane (COV non méthaniques), et plus précisément les émanations d'éthanol qui se produisent pendant la maturation et le vieillissement des spiritueux. Ces émanations, communément appelées la « part des anges », se produisent lors du stockage prolongé en fûts ou en cuves. Le Groupe procède actuellement à l'évaluation des concentrations d'azote, de phosphore et de cuivre dans les eaux usées issues de ses sites de production. Les travaux de suivi se poursuivront au cours de l'exercice 2026/27 afin d'établir si ces concentrations excèdent les seuils réglementaires de reporting applicables. Dans les activités agricoles, les polluants identifiés comme matériels sont liés à l'utilisation d'engrais et de produits phytosanitaires. Dans les vignobles, le phosphore (issu des engrais) et le cuivre (issu des fongicides) ont été confirmés comme étant des substances pertinentes. Dans les cultures d'agave, l'azote (issu des engrais), le phosphore et le cuivre ont également été confirmés comme étant des polluants matériels. L'azote a été retenu comme paramètre représentatif, couvrant les substances couramment utilisées comme engrais sur les terres agricoles consacrées à la culture de l'agave. Le Groupe évalue actuellement d'autres substances utilisées dans la culture de l'agave, qui ne sont pas incluses dans le reporting de l'exercice en raison des limites

actuelles des dispositifs de suivi. Un plan d'action spécifique est en cours de déploiement afin de mettre en place les processus de collecte de données et de surveillance nécessaires à l'intégration de ces deux polluants dans le reporting à compter de l'exercice 2026/27.

Pour l'ensemble des activités, la détermination du caractère matériel des polluants s'est appuyée sur une combinaison de critères : conformité à la réglementation, de données opérationnelles probantes et quantification possible. La méthodologie appliquée comprenait :

- une analyse des exigences réglementaires au regard des listes de polluants du règlement E-PRTR et de la directive IED/IEPR ;
- une évaluation de la pertinence de chaque polluant en fonction des activités concernées ;
- des entretiens avec des experts des sites afin de confirmer l'utilisation, la génération ou le rejet effectifs des polluants ;
- des observations sur site des procédés, des points de rejet et des dispositifs de surveillance existants ;
- un examen de la documentation interne, notamment des autorisations environnementales, des analyses des eaux usées et des registres relatifs aux intrants agricoles.

Ce processus structuré et itératif a permis à Pernod Ricard d'établir une liste robuste de polluants matériels, fondée sur les réalités opérationnelles, aux fins du reporting CSRD.

Action 2 : surveillance des polluants et des indicateurs liés à la pollution

En raison de notre présence mondiale et de la diversité de nos zones géographiques, nous nous conformons aux réglementations et aux seuils locaux, lorsqu'ils existent, en matière de surveillance de la pollution. Nous gérons la conformité à deux niveaux :

Sur les sites de fabrication :

- Eau : bien que les paramètres clés relatifs à l'eau soient déjà surveillés au niveau du site pour garantir la conformité avec la réglementation locale, nous renforçons notre surveillance de la qualité des flux d'eau sortants à l'échelle du Groupe, afin de compléter notre suivi actuel du niveau de la demande chimique en oxygène (DCO) dans les eaux usées. Cela permettra d'améliorer notre suivi des risques et des impacts de la pollution de l'eau et de mener des actions correctives ciblées en cas de non-conformité.
- Air : l'identification des polluants réalisée au cours de l'exercice 2025/26 nous a permis de comprendre la manière dont cette catégorie de polluants est gérée par les équipes locales conformément à la réglementation locale applicable. Au cours de l'exercice 2026/27, nous prévoyons d'harmoniser et d'homogénéiser la surveillance des polluants atmosphériques pertinents.

Sur les sites agricoles :

- les produits agrochimiques destinés à la protection et à la nutrition des plantes qui sont utilisés dans le cadre de nos activités locales, dans les vignobles et les champs d'agave, sont surveillés afin de respecter les seuils réglementaires locaux. Pour les exploitations agricoles dépassant les seuils définis dans le règlement E-PRTR, Pernod Ricard prévoit de mener des analyses complémentaires au cours de l'exercice 2026/27 afin de mieux comprendre les facteurs à l'origine de ces dépassements et d'évaluer leur conformité au regard des seuils locaux correspondants et fondés sur l'intensité, le cas échéant. Ces analyses ont vocation à compléter l'approche E-PRTR, dont les seuils sont exprimés en valeurs absolues et ne tiennent pas compte de la taille ou de l'échelle des exploitations agricoles.

Action 3 : réduction de la pollution et prévention des incidents en matière de pollution

Sur les sites de fabrication :

- Fondés sur la norme ISO 14001, nos systèmes de management environnemental garantissent le respect des exigences opérationnelles minimales sur l'ensemble de nos sites, afin d'éviter toute pollution non conforme ou accidentelle. Le respect de ces

exigences est régulièrement vérifié par une équipe interne d'audit croisé, également chargée de faire progresser nos standards dans une logique d'amélioration continue. En cas de pollution accidentelle, nous traçons l'incident localement à l'aide d'un outil de gestion des incidents puis le traitons rapidement grâce à une analyse de la source du problème et à la mise en œuvre d'un plan d'actions correctives.

À titre d'exemple, dans notre distillerie cubaine, nous avons identifié des polluants, tels que le phosphore et l'azote, émis par les vinasses, qui sont un sous-produit de la distillation. Les vinasses sont réutilisées pour l'alimentation animale et la fertilisation des cultures, principalement la canne à sucre. Depuis son lancement en 2023, le projet MICA a progressivement élargi son champ d'action et s'appuie désormais sur 50 protocoles scientifiques visant à optimiser la réutilisation des vinasses. Plusieurs protocoles ont déjà été validés et mis en œuvre, ce qui a permis d'apporter des améliorations significatives en matière de production agricole et animale, de biodiversité et réduction de l'impact environnemental. Le projet valorise désormais 100 % des vinasses issues de la distillerie et est en cours de déploiement dans de nouvelles régions et sur de nouvelles cultures. Les résultats sont progressivement pris en compte dans les activités de production, tandis que leur validation scientifique se poursuit et qu'ils bénéficient d'une reconnaissance croissante aux niveaux national et international.

- En ce qui concerne les communautés environnantes, et conscients de notre contribution aux nuisances sonores et vibratoires générées par les camions dans des zones spécifiques, nous veillons à gérer nos flux logistiques de manière à respecter la réglementation locale.

Sur certains sites, par exemple, nous mettons en œuvre plusieurs stratégies d'atténuation du bruit : installation de clôtures acoustiques pour protéger les riverains les plus proches, mise en place de limitations de vitesse et adaptation des itinéraires des camions afin de limiter les nuisances sonores.

Sur les sites agricoles :

- Dans le cadre de nos ambitions en matière de viticulture régénératrice, tous nos sites ont vu le déploiement de pratiques visant à réduire au minimum l'utilisation de produits chimiques pour leur préférer la biodiversité fonctionnelle ainsi que des produits alternatifs ou biologiques.

Action 4 : restauration et régénération des écosystèmes affectés par la pollution, grâce à des projets d'aménagement du territoire

Dans le cadre de nos politiques relatives à la nature et aux terroirs ainsi qu'à la gestion responsable de l'eau, nous étudions la possibilité de lancer des programmes susceptibles d'avoir un impact positif sur la biodiversité et la santé des écosystèmes, ainsi que sur les communautés affectées et leurs conditions de vie. Dans les régions où la pollution constitue un enjeu majeur et où les activités de Pernod Ricard sont considérées comme ayant un impact matériel sur la qualité de l'eau et des sols, nous sélectionnerons des programmes qui répondent aux problématiques locales de pollution.

Sur la base de la cartographie des *hotspots*, chaque zone prioritaire fait l'objet d'un diagnostic à l'échelle du paysage afin d'identifier les principaux enjeux. Selon le contexte, les mesures mises en œuvre peuvent comprendre l'adoption de pratiques d'agriculture régénératrice visant à réduire le ruissellement des nitrates et des pesticides, la restauration des écosystèmes afin d'améliorer la filtration naturelle, ou encore des actions plus larges de recharge des ressources en eau lorsque le stress hydrique et la contamination risquent d'affecter les communautés et les écosystèmes au-delà des limites de l'exploitation agricole. La nature des enjeux identifiés détermine le type d'actions à mettre en œuvre, tout en veillant à maximiser les co-bénéfices et à limiter les compromis. Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons étudié plusieurs bassins versants dans des *hotspots* afin de déterminer s'il convenait de concentrer les efforts sur la disponibilité ou la qualité de l'eau.

3.2.2.2 Indicateurs et cibles en matière de pollution

3.2.2.2.1 Cibles

Pernod Ricard considère que la conformité totale aux réglementations environnementales en vigueur, tant au niveau local qu'à l'échelle européenne, constitue le point de départ de ses propres objectifs de réduction de la pollution. Bien que cette conformité réglementaire soit un engagement fondamental, pour le moment, elle n'est pas traduite par des cibles formelles en matière de pollution.

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a fait évoluer son approche en matière de gestion de la pollution en identifiant les polluants matériels liés à ses activités et en communiquant sur ceux déjà couverts par les systèmes de surveillance existants. Ce travail constitue une étape importante vers une meilleure compréhension, par le Groupe, de ses impacts en matière de pollution dans l'ensemble de ses activités de fabrication et agricoles.

Au cours de l'exercice 2026/27, la priorité du Groupe sera de formaliser les processus de reporting pour l'ensemble des polluants identifiés comme matériels, y compris ceux qui ne faisaient pas

jusqu'à présent l'objet d'une surveillance. Sur la base de ce cadre de reporting renforcé, Pernod Ricard définira ensuite des objectifs sur mesure, adaptés aux risques et impacts spécifiques liés à ses activités.

3.2.2.2.1 Indicateurs

Indicateurs spécifiques à l'entité

Notre approche de l'atténuation des risques de pollution est soutenue par la norme de management environnemental ISO 14001 dans l'ensemble des sites de production, ce qui garantit une approche systématique de la performance environnementale et de la conformité locale. Au cours de l'exercice 2025/26, 85 % des sites de fabrication étaient certifiés ISO 14001 (soit 99 % des volumes totaux de production).

Qui plus est, pour évaluer la quantité de matières organiques rejetées dans les milieux aquatiques à proximité des sites de production, nous surveillons, chaque année, la teneur moyenne en DCO de nos rejets des eaux.

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Part des sites de production certifiés ISO 14001	%	85,0	85,0
Contenu total cumulé de DCO dans les rejets	t	1 401	760
Concentration moyenne de DCO dans les eaux usées rejetées dans le réseau externe	mg/L	63,1	39,8

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a révisé la valeur publiée au titre de l'exercice 2024/25 relative à la teneur totale en DCO des rejets, de 1 540 tonnes à 1 401 tonnes, à la suite d'une amélioration méthodologique sur l'un de ses sites de production, offrant une mesure plus précise de la performance du traitement des effluents. La teneur totale en DCO des rejets a encore diminué pour atteindre 760 tonnes au cours de l'exercice 2025/26, reflétant à la fois des améliorations opérationnelles et la mise à jour des taux d'abattement sur certains sites.

Indicateurs de la CSRD ¹

Émissions de COV non méthaniques liées à la maturation des spiritueux

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2025/26
Quantité totale d'alcool pur évaporée pendant la maturation	t	35 012

Substances agricoles liées à la culture de l'agave

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2025/26
Consommation totale de cuivre	t	0,18
Consommation totale de cuivre par hectare	t/ha	0,0001
Consommation totale d'azote	t	86,30
Consommation totale d'azote par hectare	t/ha	0,06
Consommation totale de phosphore	t	68,60
Consommation totale de phosphore par hectare	t/ha	0,05

Substances agricoles liées aux vignobles

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2025/26
Consommation totale de cuivre	t	3,31
Consommation totale de cuivre par hectare	t/ha	0,002
Consommation totale de phosphore	t	21,12
Consommation totale de phosphore par hectare	t/ha	0,01

⁽¹⁾ Les données publiées représentent la consommation totale de l'ensemble des sites du Groupe et ne se limitent pas aux installations dépassant les seuils définis par le règlement E-PRTR.

3.2.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)

L'eau est présente à chaque étape de notre chaîne de valeur : en tant qu'ingrédient directement ajouté dans la plupart de nos produits, en tant qu'élément fondamental pour la culture de nos matières premières, et en tant que ressource essentielle aux étapes de la transformation, qu'il s'agisse du brassage, de la fermentation, de la distillation, de l'embouteillage ou encore du recyclage.

Dans un contexte où la raréfaction de la ressource en eau et la pollution constituent des préoccupations croissantes, notre responsabilité va au-delà d'une utilisation efficace de l'eau. Il s'agit de préserver les ressources en eau pour les générations futures tout en garantissant la résilience à long terme de nos activités et des communautés qui dépendent de ces mêmes bassins versants.

La stratégie de notre plan de transition repose sur deux priorités :

- **Garantir la disponibilité de l'eau** : en réduisant au minimum les prélèvements, tout en tenant compte des conditions propres à chaque bassin versant.
- **Protéger la qualité de l'eau** : en surveillant et en réduisant activement notre impact en matière de pollution.

Cette approche globale souligne l'engagement du Groupe en faveur d'une gestion durable de l'eau et de la viabilité à long terme de ses activités et des communautés qu'il dessert.

Pour en savoir plus sur la méthodologie de résilience du SBTn, le cadre de classification des *hotspots* et la structure de gouvernance, voir l'introduction générale.

3.2.3.1 Impacts, risques et opportunités liés à l'eau

3.2.3.1.1 Description des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'eau

Les impacts, risques et opportunités (IRO) liés aux ressources hydriques qui ont été identifiés par notre analyse de double matérialité sont présentés dans le tableau suivant.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Impact des activités industrielles de Pernod Ricard sur la qualité de l'eau, qui pourraient nuire aux écosystèmes et aux communautés locales	Gestion responsable de l'eau	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.3.2.2(2)
Impact des activités à forte consommation d'eau sur la disponibilité des ressources hydriques, les communautés locales et les écosystèmes.	Gestion responsable de l'eau	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.2.2(1)
Impact de la consommation intensive d'eau par les chaînes d'approvisionnement non agricoles et les partenaires en aval, qui pourraient contribuer à des situations de pénuries qui pourraient affecter les communautés et les activités des fournisseurs.	Gestion responsable de l'eau	Impact négatif	En amont, En aval	CT à MT	3.2.3.2.2(1)
Risque de perte d'accès à des ressources essentielles, telles que les matières premières agricoles et l'eau, en raison de leur raréfaction croissante et d'une concurrence accrue pour leur accès, pouvant entraîner des arrêts de production, une hausse des coûts d'exploitation, des perturbations des approvisionnements et, à terme, compromettre la continuité des activités ainsi que la création de valeur à long terme.	• Gestion responsable de l'eau • Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » • Politique relative à la nature et aux terroirs • Circularité	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.2.2(1)
Risque de privation des droits à l'eau et à l'assainissement au sein de la chaîne de valeur, susceptible d'entraîner des désengagements des communautés locales, des sanctions financières ainsi qu'une détérioration de la réputation.	Politique de gestion de l'eau	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.2.2(2) 3.2.3.2

3.2.3.1.2 Consultation des parties prenantes

Pour identifier les IRO, nous avons mené, lors de l'analyse de matérialité, des consultations axées sur les analyses comparatives entre pairs. Dans le cadre de l'actualisation de notre stratégie S&R, nous avons également dialogué avec des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, investisseurs et experts) afin de recueillir

les points de vue et les opinions des tiers concernés sur nos ambitions ESG. Afin de renforcer sa stratégie de gestion responsable de l'eau, Pernod Ricard a consulté des experts techniques internes et externes afin d'affiner son positionnement, ses objectifs et son plan d'action pour les adapter aux réalités locales.

3.2.3.2 Stratégie de résilience relative à l'eau

La résilience de la ressource en eau désigne la capacité des bassins versants, des écosystèmes, des activités et des communautés à garantir l'accès à des quantités suffisantes d'eau de bonne qualité malgré des pressions croissantes telles que le changement climatique, la rareté de l'eau, la pollution et la concurrence des usages. Pour Pernod Ricard, renforcer la résilience de la ressource en eau contribue directement à garantir la production agricole, à préserver le fonctionnement des écosystèmes, à assurer la continuité de ses activités et à soutenir la durabilité à long terme des communautés qui partagent les mêmes ressources en eau.

Notre stratégie et notre gouvernance en matière de gestion des IRO liés à l'eau s'inscrivent dans notre Politique de gestion responsable de l'eau, qui définit l'ensemble de notre plan d'action, depuis l'identification des *hotspots* et l'atténuation des risques jusqu'à la restauration et la recharge des bassins versants. Ce plan

s'articule autour d'une feuille de route assortie d'échéances, élaborée selon le cadre AR3T et s'étendant jusqu'à l'exercice 2029/30, comme décrit dans l'introduction générale. Les progrès réalisés font l'objet d'un bilan annuel par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE, et sont présentés dans l'État de durabilité.

Notre stratégie de résilience relative à l'eau intègre davantage l'expertise locale dans le processus d'identification des *hotspots*, dans le but de renforcer le lien entre le diagnostic à l'échelle du paysage et les actions concrètes, comme présenté dans cette section.

Le processus de gouvernance et de diffusion, le champ d'application de la politique, ainsi que les normes et initiatives de tiers mises à profit, sont présentés dans l'Introduction générale de la section 3.2 « Informations environnementales ».

3.2.3.2.1 Identification des hotspots

Compte tenu de l'empreinte mondiale de nos activités, il est essentiel d'aller au-delà d'évaluations générales et de prendre en considération les réalités locales au niveau des bassins versants, afin de pouvoir mettre en œuvre des actions ciblées là où elles sont le plus nécessaires.

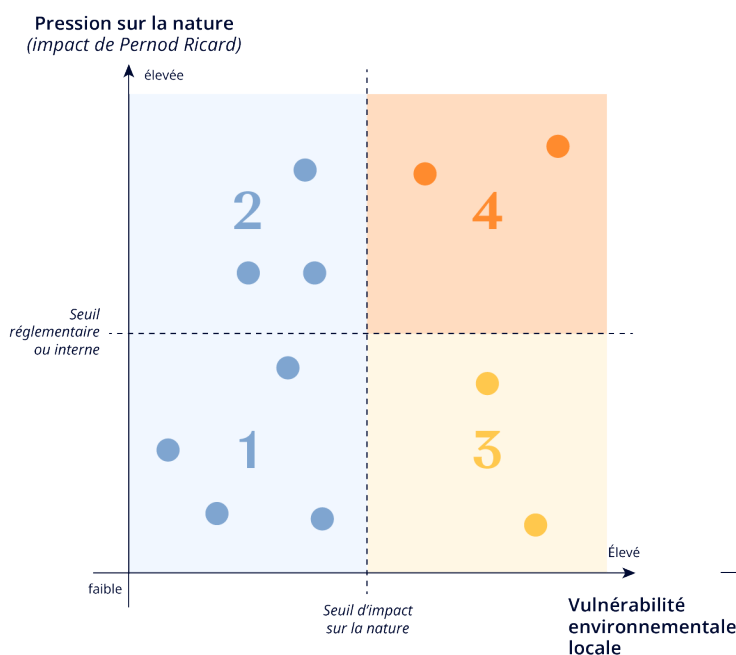
Comme indiqué dans l'introduction, nous avons réalisé une analyse des *hotspots* et établi deux classements distincts pour l'eau :

- un classement relatif aux risques liés à la disponibilité de l'eau (quantité) ;
- un classement relatif aux risques liés à la qualité.

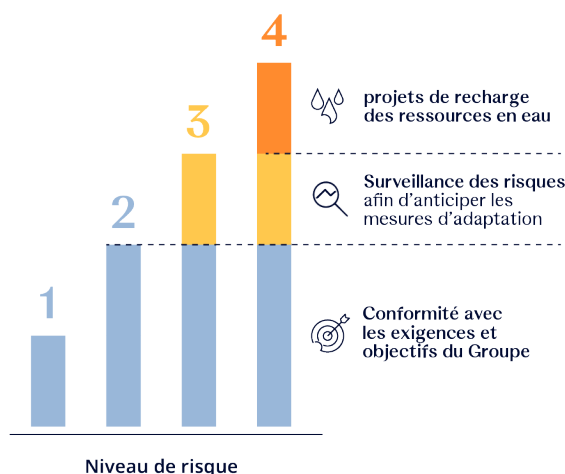
La première étape de l'évaluation consiste à utiliser l'outil Aqueduct du WRI afin d'identifier les activités et les terroirs situés dans des zones exposées à un risque hydrique au moyen de plusieurs indicateurs de risque pour aujourd'hui et pour 2030. Cette analyse couvre nos propres sites industriels, nos vignobles et nos champs d'agaves, ainsi que les activités en amont telles que les terroirs. La deuxième étape consiste en une révision effectuée par les experts des filiales locales, qui s'appuient sur des études plus détaillées lorsqu'elles sont disponibles et sur un dialogue avec les autorités locales, afin de confirmer ou d'ajuster le niveau de risque.



MÉTHODE D'IDENTIFICATION DES HOTSPOTS



ACTIONS D'ATTÉNUATION SUR LES SITES



Le plan d'action de chaque site est ensuite adapté en fonction de son niveau de risque. La classification des *hotspots* sert à hiérarchiser les mesures d'atténuation et d'adaptation, à orienter le dialogue avec les parties prenantes et à optimiser l'allocation des ressources dans le cadre de la stratégie de gestion responsable de l'eau du Groupe. Les sites confrontés aux niveaux les plus élevés de pressions et de vulnérabilités liées à l'eau font l'objet d'une surveillance renforcée, d'évaluations locales des bassins versants, d'initiatives d'utilisation rationnelle de l'eau et de projets de recharge des ressources en eau. Cette approche fondée sur les risques permet de s'assurer d'allouer les efforts et les ressources aux sites où ils peuvent générer les plus grands bénéfices en matière de résilience

pour les écosystèmes et les communautés, et de continuité des activités à long terme.

En ce qui concerne les activités agricoles, dans le cadre de la Politique relative à la nature et aux terroirs, nous avons défini les terroirs identifiés comme *hotspots* comme ceux qui contribuent le plus aux pressions et aux vulnérabilités significatives sur l'ensemble de nos domaines d'impact, notamment les prélèvements d'eau et la pollution. Pour ces terroirs, des plans d'atténuation et d'adaptation sont mis en œuvre au moyen de pratiques d'agriculture régénératrice afin de réduire les pressions exercées sur les ressources et de favoriser la restauration des milieux naturels.

RECHARGE DES RESSOURCES EN EAU DES EXPLOITATIONS INDUSTRIELLES DANS LES ZONES EXPOSÉES À UN RISQUE HYDRIQUE

Niveau des hotspots	Situation de Pernod Ricard
4 - Objectif de recharge en eau	10 sites appartenant au Groupe (Inde, Arménie, Mexique, France et Espagne) 14 % de la consommation d'eau du Groupe au cours de l'exercice 2025/26
3 - Surveillance des risques	16 sites appartenant au Groupe (France, Irlande, Royaume-Uni, Canada, États-Unis) 47 % de la consommation d'eau du Groupe au cours de l'exercice 2025/26
2 - Respect des objectifs du Groupe	22 sites appartenant au Groupe 36 % de la consommation d'eau du Groupe au cours de l'exercice 2025/26
1 - Respect des objectifs du Groupe	33 sites appartenant au Groupe 2 % de la consommation d'eau du Groupe au cours de l'exercice 2025/26

Ce cadre de hiérarchisation guide également le déploiement des investissements en faveur d'une gestion responsable de l'eau, ce qui garantit que les ressources sont concentrées sur les bassins versants où les risques, les dépendances et les opportunités liés à l'eau sont les plus importants.

3.2.3.2.2 Plan de transition pour une gestion responsable de l'eau

Pour répondre aux IRO susmentionnés, notre Politique de gestion responsable de l'eau s'articule autour de deux piliers : la gestion de la disponibilité de l'eau et la protection de la qualité de l'eau. Chacun de ces piliers se décline en quatre actions clés, présentées ci-après.

Gestion de la disponibilité de l'eau

Action clé n° 1 : Mesurer et comprendre activement notre consommation d'eau

La gestion de la disponibilité de l'eau commence par la compréhension et la mesure de notre utilisation de l'eau, en particulier dans nos *hotspots*. Par ailleurs, le reporting sur ces actions est essentiel pour garantir la transparence et la redevabilité, démontrant l'engagement de Pernod Ricard en faveur de l'environnement et permettant de suivre les progrès accomplis dans le cadre de notre stratégie de gestion responsable de l'eau.

Cartographier les flux d'eau et collecter des données précises

Afin de mieux comprendre les flux d'eau au sein de nos activités directes, nous élaborons des cartes détaillées de ces flux pour chacun de nos sites industriels (intégration prévue dans notre nouvel outil de management environnementale à partir de l'exercice 2026/27), équipons tous nos sites d'exploitation, vignobles et champs d'agaves de compteurs d'eau, et contrôlons la consommation d'eau provenant de toutes les sources : réseaux publics, eaux souterraines, sources, rivières, barrages et lacs. Ces données sont directement intégrées dans nos calculs d'empreinte hydrique.

Cartographier les prélèvements d'eau au sein de notre chaîne de valeur en amont

Nous avons réalisé des évaluations d'empreinte hydrique afin d'identifier les processus à forte consommation d'eau au sein de notre chaîne d'approvisionnement, en particulier dans les secteurs des matières premières agricoles, de l'emballage et des objets publi-promotionnels. La première évaluation a été réalisée au cours de l'exercice 2021/22. Les mises à jour ont commencé au cours de l'exercice 2024/25. Cette cartographie mondiale nous aide à identifier les zones où l'eau est utilisée de manière la plus intensive et à prioriser les actions à mener tout au long de notre chaîne de valeur.

Consolider et quantifier notre empreinte hydrique mondiale

Nous regroupons les données relatives à la consommation d'eau comme suit : pour nos activités directes, via une collecte annuelle de données primaires ; pour la chaîne de valeur en amont, via un recoupement des volumes d'achat avec des bases de données sur les facteurs d'impact, qui sont mises à jour tous les trois ans.

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons réalisé une première évaluation de notre empreinte des activités en amont (agriculture, emballage et objets publi-promotionnels) conformément aux objectifs SBTn, ce qui nous a permis d'établir une première liste de produits de base de la chaîne de valeur amont associés à des *hotspots*. À partir de l'exercice 2025/26, nous approfondissons cette évaluation des terroirs en engageant un dialogue avec nos fournisseurs.

Action clé n° 2 : Comprendre et contrôler les vulnérabilités des bassins versants

Grâce à l'outil Aqueduct du WRI, nous identifions les activités et les terroirs situés dans des zones exposées à un risque hydrique au moyen de plusieurs indicateurs de risque pour aujourd'hui et pour 2030. Cette analyse couvre nos propres sites industriels, nos vignobles et nos champs d'agaves, ainsi que les activités en amont telles que les terroirs.

Nous réévaluons régulièrement notre liste de *hotspots* afin d'y intégrer les nouveaux enjeux et les évolutions de notre périmètre. Ce processus de réévaluation est mené en collaboration avec des experts des filiales locales, afin de tenir compte de leurs connaissances et de leur expérience dans le processus d'identification. Il nous permet

de comprendre précisément les défis locaux et de commencer à identifier les mesures de réduction de la consommation d'eau et d'atténuation des risques adaptées à chaque *hotspots*.

Action clé n° 3 : Réduire les impacts et repenser les pratiques de gestion de l'eau

Réduire la consommation d'eau des propres opérations industrielles dans l'ensemble du Groupe

D'ici l'exercice 2029/30, nous visons une réduction de 20,9 % de l'intensité de la consommation d'eau dans nos distilleries par rapport à l'exercice 2017/18. L'amélioration de l'intensité hydrique dans les distilleries résulte d'un ensemble d'initiatives, parmi lesquelles :

- l'optimisation de l'utilisation de l'eau industrielle dans l'ensemble des processus de production ;
- les investissements dans les infrastructures d'eau et la modernisation des réseaux de distribution d'eau ;
- la mise en œuvre de solutions de recyclage de l'eau en circuit fermé, permettant d'atteindre jusqu'à 60 % de réutilisation de l'eau dans plusieurs distilleries ;
- l'installation de systèmes de récupération et de réutilisation des eaux de pluie ;
- le déploiement de la technologie MVR, qui a également contribué de manière significative à la préservation des ressources en eau en réduisant la demande de vapeur et d'eau de refroidissement.

Comme pour le carbone, ces initiatives démontrent la capacité du Groupe à dissocier sa consommation d'eau des variations de production, permettant ainsi de réduire l'intensité hydrique de ses activités.

Réduire la consommation d'eau des propres activités agricoles dans l'ensemble du Groupe

Près de 100 % de nos vignobles irrigués sont équipés de systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte. Les capteurs d'humidité du sol et les stations météorologiques permettent d'optimiser encore davantage l'irrigation. Le développement de l'agriculture régénératrice permettra d'améliorer la rétention d'eau dans les sols et de réduire le ruissellement. Pour plus d'informations, voir la section 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes ».

Atténuer les risques liés à l'eau et s'adapter aux vulnérabilités dans les hotspots identifiés

Nous veillons à ce que les sites de fabrication identifiés comme *hotspots* dans des zones exposées à des risques hydriques (Arménie, France, Inde, Mexique et Espagne) mettent en œuvre les pratiques fondamentales de réduction de la consommation d'eau. Plus encore, nous nous efforçons de développer des mesures complémentaires et/ou des objectifs de réduction adaptés au contexte local.

Outre la réduction de la consommation d'eau de ces *hotspots*, nous évaluons les possibilités d'adapter notre consommation aux vulnérabilités locales, notamment en tenant compte de la saisonnalité des épisodes de sécheresses dans le bassin versant concerné.

Notre cadre d'évaluation des risques comprendra des mesures permettant d'évaluer et de suivre les risques locaux, en collaboration avec les principales parties prenantes telles que les municipalités, les agences de l'eau et les communautés affectées. Il proposera également des solutions pour atténuer les risques et adapter la consommation en conséquence.

Action clé n° 4 : Réapprovisionner en eau les zones exposées à un stress hydrique

Nous mettons en œuvre des projets de recharge des ressources en eau dans le but d'atteindre, d'ici 2030, un réapprovisionnement à hauteur de 100 % de l'eau utilisée sur nos sites industriels et dans nos installations de *co-packing* pour le compte de tiers. La priorité est donnée aux sites identifiés comme *hotspots* (catégorie 4), car ils sont situés dans des zones présentant un risque hydrique élevé, où nos activités exercent une pression importante sur des environnements sensibles à l'eau, qu'il s'agisse de la disponibilité de l'eau ou de la qualité de l'eau. Dans la continuité des mesures d'atténuation décrites précédemment, nous approfondissons notre compréhension des conditions propres à chaque bassin versant en

nous appuyant sur l'expertise locale. Cela nous permet d'identifier les projets de recharge des ressources en eau les plus pertinents à mettre en œuvre, pour améliorer soit la disponibilité de l'eau soit la qualité de l'eau. Nous suivons les recommandations de la méthode de Comptabilité volumétrique des avantages en eau (Volumetric Water Benefit Accounting) du WRI pour la mise en œuvre de projets portant notamment sur :

- de meilleures pratiques de gestion agricole ;
- la gestion de la demande ;
- des infrastructures vertes ou grises ;
- la préservation et la restauration des terres ;
- l'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH).

En rechargeant, restaurant et protégeant activement les bassins versants, non seulement nous assurons notre propre approvisionnement en eau, mais nous soutenons également les écosystèmes et les communautés locales notamment face aux impacts spécifiques les affectant.

En nous appuyant sur des données locales détaillées, nous mettons en œuvre des projets de recharge des ressources en eau qui visent à protéger et à régénérer les habitats naturels. Ces projets permettent de sécuriser notre approvisionnement en eau tout en soutenant les écosystèmes et les communautés locales.

Pernod Ricard India a mis en œuvre de nombreux projets de protection et de reconstitution des bassins versants. Depuis 2015, nous en avons mené plus de 150, par exemple sous forme de bassins avec puits d'injections ou de création de réservoirs. Le Groupe s'engage activement auprès des communautés locales pour soutenir la préservation de l'eau, et fournir ou améliorer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Sept *co-packers* indiens dédiés, situés dans des zones à risque élevé, sont intégrés dans la stratégie de préservation des ressources en eau du Groupe.

Au Mexique, Pernod Ricard a rejoint un projet collaboratif mené par la *Beverage Industry Environmental Roundtable* (BIER) dans le bassin de Guadalajara. Baptisé « Charco Bendito », ce projet vise à améliorer la disponibilité de l'eau et à éliminer l'utilisation non durable de l'eau grâce à des initiatives de reforestation et de restauration.

Alors que ce projet touche à sa fin, Pernod Ricard Mexique s'est fortement impliqué dans la recherche et la conception d'un nouveau projet visant non seulement à améliorer encore la disponibilité de l'eau dans la région, mais aussi à apporter des bénéfices supplémentaires en matière de biodiversité, de qualité des sols, de carbone et de conditions de vie.

Protection de la qualité de l'eau

La protection de la qualité de l'eau permet de préserver à la fois l'intégrité de nos produits et la santé des écosystèmes et des communautés au sein desquelles nous exerçons nos activités.

Action clé n° 1 : Mesurer et contrôler la pollution de l'eau provenant de nos sites industriels et de nos propres activités agricoles

La mesure et le suivi de notre impact sur la qualité de l'eau sont essentiels pour garantir que nous protégeons les ressources naturelles et les communautés locales, et que nous respectons les réglementations.

Au sein de nos propres sites industriels et activités agricoles, nous mettons en œuvre des systèmes qui identifient, mesurent et contrôlent les niveaux de pollution de l'eau. Cela permet de s'assurer que nos effluents respectent les normes environnementales avant qu'ils ne soient rejetés et que nos pratiques agricoles respectent les seuils d'utilisation des produits chimiques. Cette année, nous avons structuré la procédure de surveillance des polluants pertinents et de leurs niveaux pour les objectifs suivants :

- identifier le type et le niveau de polluants utilisés par nos activités ;
- mesurer et maintenir l'utilisation en dessous du seuil réglementaire ;
- agir rapidement en cas d'incident ; et
- prendre des décisions éclairées afin de réduire la pollution.

La procédure de surveillance des polluants est décrite à la section 3.2.2.1.2 « Stratégie en matière de pollution et gestion des IRO liés ».

Action clé n° 2 : Comprendre et surveiller la pollution des bassins versants afin d'identifier les *hotspots* sur le plan de la qualité de l'eau

Nous veillons à ce que l'eau utilisée dans nos produits finaux réponde aux normes en matière d'eau potable afin de garantir la cohérence entre tous les sites, compte tenu de la variabilité des réglementations locales.

Bien que notre eau provienne de réseaux publics afin d'en garantir la qualité, notre première évaluation SBTn a mis en évidence que certains bassins versants présentent un risque de pollution locale. Ce processus de cartographie a été déterminant pour identifier les zones les plus vulnérables au sein de nos opérations et pour collaborer avec les filiales locales afin d'évaluer les niveaux de risque. Il nous a permis de prioriser les *hotspots* en vue de la mise en œuvre de projets ciblés d'amélioration de la qualité de l'eau. Ces projets seront conçus avec la participation des parties prenantes locales et des communautés affectées.

Action clé n° 3 : Réduire et remédier à la pollution de l'eau Traiter les eaux usées issues de nos sites industriels

Afin de réduire la pollution de l'eau et de protéger les écosystèmes ainsi que la santé des populations, nous prévoyons d'installer des systèmes de traitement des eaux usées sur nos sites industriels, afin de garantir que tous les effluents respectent les normes environnementales avant leur rejet.

Réduire et/ou interdire l'utilisation de produits chimiques dangereux dans nos propres vignobles et champs d'agaves

Dans nos propres activités agricoles, nos pratiques visent à réduire ou à éliminer l'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques, en les remplaçant par des alternatives telles que le biocontrôle et la fertilisation organique.

Soutenir la réduction de l'utilisation de substances chimiques dangereuses dans la chaîne d'approvisionnement en amont

Dans les terroirs identifiés comme *hotspots* dans notre diagnostic SBTn, nous développons des programmes spécifiques d'agriculture régénératrice (voir la section 3.2.4.2.3 « Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles »). Ces pratiques restaurent les fonctions naturelles des écosystèmes de nos paysages agricoles, en réduisant le recours aux produits chimiques de synthèse grâce à l'exploitation des processus écologiques et en limitant le ruissellement ainsi que l'érosion.

Remédier aux incidents de pollution de l'eau

Tous les sites industriels sont tenus de déclarer en temps réel, via un outil dédié, les incidents survenant sur ces sites ou dans le cadre des activités agricoles. Cela permet de s'assurer que tous les incidents sont documentés et analysés. L'objectif étant de prévenir à l'avenir ces incidents et de faciliter la mise en œuvre d'un plan d'action complet d'atténuation afin de traiter et de résoudre rapidement les incidents environnementaux.

Action clé n° 4 : Réapprovisionner en eau

Pour les projets de recharge des ressources en eau (portant à la fois sur la disponibilité et la qualité), voir l'action clé n° 4 – Gestion de la disponibilité de l'eau ci-dessus.

Politique de gouvernance

Voir l'introduction générale.

3.2.3.3 Cibles et indicateurs relatifs à l'eau

Volumes cibles

Pernod Ricard s'est volontairement fixé plusieurs cibles pour évaluer l'efficacité de ses politiques et actions en matière de gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques. Nous communiquons chaque année l'état d'avancement et le suivi de ces cibles dans l'État de durabilité.

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2017/18 (référence)	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Exercice 2025/26 vs Exercice 2017/18	Progrès
Réduction de l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18 *	-20 %	m³/kLAA	2030	25	21,2	18,6	-25,0 %	Atteint
Recharge des bassins versants pour les sites de production et co-packers dédiés implantés dans des zones à risque élevé	100 %	%	2030	N/A	69	67	NA	Conforme au plan
Réduction de l'intensité de la consommation d'eau des distilleries uniquement (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18	-20,9 %	m³/kLAA	2030	19,0	16,2	14,8	-22,1 %	Atteint

* Périmètre : Activités de fabrication

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a atteint, avec plusieurs années d'avance, ses objectifs d'intensité de consommation d'eau pour les activités de production et de distillation fixés pour l'exercice 2029/30. Cette performance reflète l'efficacité des mesures d'efficacité hydrique déployées au sein de nos opérations, tout en étant également soutenue par le contexte opérationnel de l'exercice.

Le Groupe reste déterminé à maintenir ces progrès dans la durée grâce à la poursuite du déploiement de sa stratégie de gestion responsable de l'eau. Nous en sommes encore aux premières étapes de la mise en œuvre des pratiques d'agriculture régénératrice dans nos vignobles. La quantification des avantages directs de ces pratiques reste un processus complexe et imprécis. Par conséquent,

nous n'avons pas encore fixé d'objectif spécifique de réduction de la consommation d'eau pour nos vignobles. Toutefois, nous continuons à surveiller la consommation annuelle utilisée pour l'irrigation des cultures.

En ce qui concerne la recharge en eau des bassins versants, malgré des résultats en légère baisse, nos opérations de recharge sont restées globalement stables entre l'exercice 2024/25 et l'exercice 2025/26. Cette variation reflète davantage des fluctuations annuelles dans les volumes de crédits générés par les projets et dans la consommation des sites, plutôt qu'un recul structurel de nos projets liés à la gestion responsable de l'eau.

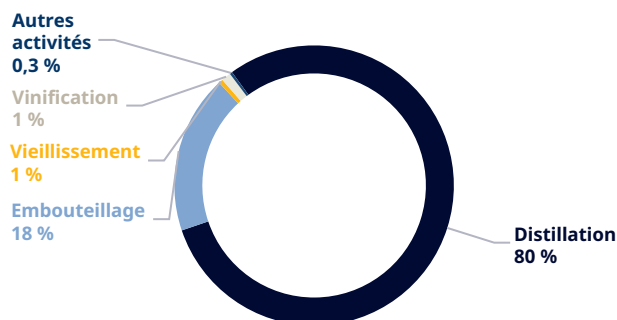
Indicateurs spécifiques à l'entité

Indicateurs clés de performance de Pernod Ricard	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
SITES DE FABRICATION			
Volume total de prélèvement d'eau	m³	23 320 578	20 063 212
Consommation d'eau totale	m³	5 059 394	4 280 995
Intensité de la consommation d'eau (globale)	m³/kLAA	21,2	18,6
Consommation totale d'eau (distilleries)	m³	3 864 732	3 424 796
Volume total d'eaux usées rejetées	m³	4 061 844	3 581 097
VIGNOBLES DÉTENUS PAR LE GROUPE			
Consommation totale d'eau pour l'irrigation	m³	10 788 414	4 876 588

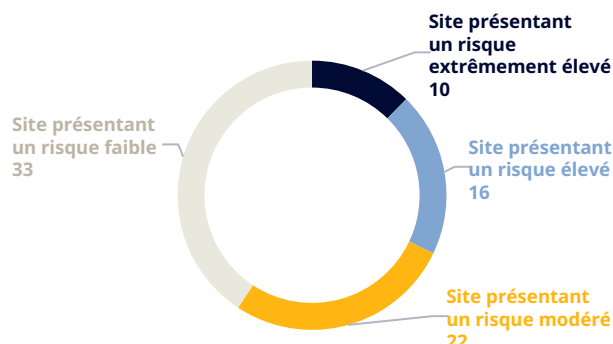
Nous ne contrôlons pas les prélèvements d'eau liés à la culture de l'agave. En effet, nos propres champs d'agaves dépendent uniquement de l'eau de pluie et ne sont pas irrigués. Par conséquent, leur impact sur les ressources hydriques est minime et la pression qu'exercent les plantes sur le cycle local de l'eau est négligeable.

La baisse significative de la consommation d'eau dans les distilleries s'explique par la combinaison de notre programme continu d'efficacité hydrique et du ralentissement de la production au cours de l'exercice 2025/26. En ce qui concerne la consommation d'eau destinée à l'irrigation, la baisse significative est liée à la cession de Pernod Ricard Winemakers.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU DES SITES DE FABRICATION PAR ACTIVITÉ



VENTILATION DES SOURCES DE L'EAU CONSOMMÉE PAR LES SITES DE PRODUCTION



Recharge en eau	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
CONSOMMATION D'EAU			
Sites du Groupe situés dans des zones à risque	m³	649 008	605 712
Co-packers dédiés situés dans des zones à risque	m³	239 300	235 940
CONSOMMATION D'EAU TOTALE	m³	888 308	841 652
CRÉDITS D'EAU			
Sites du Groupe situés dans des zones à risque	m³	377 132	345 750
Co-packers dédiés situés dans des zones à risque	m³	231 400	215 140
TOTAL DES CRÉDITS D'EAU	m³	608 532	560 890
TAUX DE RECHARGE			
Sites du Groupe situés dans des zones à risque	%	58 %	57 %
Co-packers dédiés situés dans des zones à risque	%	97 %	91 %
TAUX GLOBAL DE RECHARGE	%	69 %	67 %

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons repensé notre stratégie de gestion responsable de l'eau afin de mener une action efficace en faveur de la recharge des ressources hydriques dans les zones où cela est le plus nécessaire, en associant la base de données Aqueduct aux réalités locales. En conséquence, nous avons mis à jour les indicateurs de l'exercice 2024/25 afin de tenir compte du nouveau périmètre et de les comparer à ceux de l'exercice 2025/26.

Nous avons défini une feuille de route pour chaque *hotspot* afin d'atteindre l'objectif fixé pour 2030, comme indiqué dans la

section 3.2.3.2.1 « Identification des *hotspots* ». Parmi les 10 sites appartenant au Groupe, certains avaient déjà engagé leur trajectoire de réapprovisionnement en eau depuis plusieurs années, tandis que d'autres ont été identifiés plus récemment et entrent actuellement dans une phase d'évaluation au niveau local et de conception des projets. C'est notamment le cas de nos sites de Manzanares (Espagne) et de Lignières (France), où des investigations locales doivent encore être menées.

Indicateurs de la CSRD

Au sein des activités directes de Pernod Ricard, c'est la distillation qui consomme la plus grande quantité d'eau (79 %), tandis que l'embouteillage en consomme 18 %, la vinification (fermentation) 1 %, le vieillissement 1 % et les autres activités 1 %.

Note : En ce qui concerne la consommation totale d'eau selon la CSRD dans les zones exposées à un risque hydrique, nous avons calculé cet indicateur sur la base de notre évaluation initiale réalisée avec Aqueduct, avant la finalisation de notre classification des *hotspots*.

Indicateurs de la consommation d'eau	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Volume total de prélèvement d'eau	m³	34 108 992	24 939 800
Volume total d'eaux usées rejetées	m³	22 204 125	18 918 983
Consommation d'eau totale	m³	11 904 866	6 020 817
Quantité totale d'eau recyclée et réutilisée	m³	N/A	175 304
Ratio d'intensité hydrique	m³/M€	1 085	640
Consommation d'eau totale dans les zones exposées à des risques hydriques,	m³	6 276 215	3 706 391
Part des données obtenues par mesure directe	%	98,0	97,0
Part de la mesure obtenue par échantillonnage et extrapolation	%	—	—
Part des données obtenues par les meilleures estimations	%	2,0	3,0

La consommation totale d'eau dans les zones à risque hydrique, y compris celles soumises à un stress hydrique élevé, a été calculée cette année conformément à la méthodologie actualisée et couvre l'ensemble des activités directes situées dans des zones de risque de niveaux 3 et 4.

3.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

Pernod Ricard s'appuie sur des écosystèmes sains pour cultiver ou s'approvisionner en matières premières essentielles telles que le raisin, les céréales, la canne à sucre et les plantes médicinales. La qualité et la disponibilité de ces ingrédients dépendent de la fertilité des sols, de la pollinisation, de la régulation de l'eau et de la stabilité du climat. Les écosystèmes locaux façonnent également le terroir et le caractère unique de nos produits, qui sont au cœur de notre identité de marque. La préservation de la biodiversité est donc essentielle à la durabilité à long terme de nos activités et de la création de valeur.

D'ici 2030, Pernod Ricard entend favoriser la résilience et la régénération des écosystèmes, des bassins versants et des paysages agricoles dont dépendent ses marques. L'ambition du Groupe est de réduire progressivement les pressions exercées sur la nature, de restaurer les écosystèmes dégradés et de renforcer la résilience des communautés, tout en assurant la continuité de ses activités et la création de valeur à long terme.

Aujourd'hui, Pernod Ricard produit et source quelque 100 ingrédients d'origine naturelle provenant d'environ 60 pays. Chaque matière première agricole est cultivée dans un lieu spécifique, façonné par ses caractéristiques uniques en matière de climat, de type de sols, d'écosystèmes et de savoir-faire propre aux différentes populations et communautés locales qui y vivent : c'est ce que nous appelons le terroir.

Afin de concentrer nos efforts, nous avons identifié 19 matières premières agricoles clés, qui sont soit essentielles à nos recettes de produits, soit contribuent aux caractéristiques sensorielles emblématiques de nos marques.

Ces matières premières agricoles clés comprennent :

- les céréales : orge, blé, maïs, seigle et riz ;
- les autres cultures : pomme de terre, betterave sucrière, canne à sucre ;
- l'agave et le mezcal ;
- les raisins ;
- les ingrédients aromatiques naturels : café, noix de coco, coriandre, genièvre, fenouil, gentiane, anis (étoilé et vert), réglisse et orange.

Cette section présente les impacts de nos activités sur la biodiversité et les écosystèmes, ainsi que les mesures mises en œuvre pour prévenir ou atténuer ces impacts, protéger et restaurer la biodiversité et les écosystèmes. Elle décrit également la manière dont nous prévoyons d'adapter notre stratégie et notre modèle économique, ainsi que la façon dont nous gérons les principaux risques et opportunités qui y sont associés. Pour plus d'informations sur la méthodologie et le champ d'application de la résilience, voir la section 3.2 « Informations générales ».

3.2.4.1 Impacts, risques et opportunités spécifiques liés au terroir et à la nature

Sur la base de l'évaluation de la résilience présentée en introduction et de notre analyse de double matérialité, nous avons reconnu la matérialité de notre dépendance à l'égard de la biodiversité et identifié 12 IRO matériels à traiter dans le cadre de notre Politique relative à la nature et aux terroirs.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Impact des plans de transition de Pernod Ricard, susceptibles d'entraîner des changements et des investissements pouvant affecter la rentabilité et l'équilibre économique des fournisseurs.	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Impact négatif	En amont, En aval	LT	3.2.1.2.1
Impact des émissions de GES de Pernod Ricard sur le changement climatique et l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes.	Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero »	Impact négatif	Opérations directes	CT	3.2.1.1.1 3.2.1.2.1
Impact des activités industrielles de Pernod Ricard sur la qualité de l'eau, susceptibles de nuire aux écosystèmes et aux communautés locales	Gestion responsable de l'eau	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.4.2.5 3.2.3.2.2(2)
Risque relatif à notre dépendance élevée à l'égard des services écosystémiques, dont la dégradation pourrait affecter les rendements, la disponibilité en matières premières, la production et la continuité des activités.	Politique relative à la nature et aux terroirs	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.4.2.3
Risque de privation des droits à l'eau et à l'assainissement au sein de la chaîne de valeur, susceptible d'entraîner des désengagements des communautés locales, des sanctions financières ainsi qu'une détérioration de la réputation.	Gestion responsable de l'eau	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.2.2(2)
Impact des activités à forte consommation d'eau sur la disponibilité des ressources hydriques, les communautés locales et les écosystèmes.	Gestion responsable de l'eau	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.2.2(2)
Impact des pratiques agricoles intensives, qui peuvent accroître la pollution de l'eau, accélérer la dégradation des sols et réduire la biodiversité ainsi que les principaux services écosystémiques.	Terroir et nature Gestion responsable de l'eau	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.4.2.3 3.2.3.2.2(2)
Risque de perte d'accès à des ressources essentielles, telles que les matières premières agricoles et l'eau, en raison de leur raréfaction croissante et d'une concurrence accrue pour leur accès, pouvant entraîner des arrêts de production, une hausse des coûts d'exploitation, des perturbations des approvisionnements et, à terme, compromettre la continuité des activités ainsi que la création de valeur à long terme.	• Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » • Gestion responsable de l'eau • Politique relative à la nature et aux terroirs • Circularité	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.1.2.1 3.2.4.2.3

3.2.4.2 Stratégie relative à la nature et au terroir

La résilience de la nature désigne la capacité des écosystèmes, des systèmes agricoles et des communautés à maintenir ou à rétablir leurs fonctions malgré des pressions environnementales croissantes telles que le changement climatique, la rareté de l'eau, la dégradation des sols ou la perte de biodiversité. Pour Pernod Ricard, renforcer la résilience de la nature contribue directement à garantir la production agricole, la qualité des ingrédients, la disponibilité de l'eau, les services écosystémiques et la continuité de ses activités à long terme.

Notre stratégie à l'horizon 2030 et notre gouvernance en matière de gestion des IRO liés à la biodiversité et aux écosystèmes s'inscrivent dans notre Politique relative à la nature et aux terroirs, qui définit notre plan d'action global visant à renforcer la résilience à long terme tout au long de notre chaîne de valeur. Notre politique s'articule autour de trois ambitions :

1. Comprendre et évaluer la pression exercée par Pernod Ricard sur la santé des écosystèmes et ses vulnérabilités à cet égard

2. Préserver nos terroirs grâce à des pratiques agricoles durables et régénératrices

3. Préserver les écosystèmes naturels autour de nos sites

Dans notre politique, ces priorités sont traduites en une feuille de route assortie d'échéances, alignée sur le cadre AR3T présenté dans l'introduction générale, qui guide nos actions concrètes, qu'il s'agisse de l'atténuation de nos impacts, la régénération des écosystèmes et le changement systémique à long terme. Les progrès réalisés font l'objet d'un suivi régulier afin de garantir une amélioration continue et leur alignement sur les ambitions du Groupe en matière de durabilité.

Le processus de gouvernance et de diffusion, le champ d'application de la politique, ainsi que les normes et initiatives de tiers mises à profit, sont présentés dans l'Introduction générale de la section 3.2 « Informations environnementales ».

Le Groupe s'appuie également sur sa Politique « Zéro déforestation » pour orienter ses pratiques dans ce domaine.

3.2.4.2.1 Hotspots de Pernod Ricard en matière de résilience de la nature et du terroir

L'identification des *hotspots* sert à hiérarchiser les plans d'action et l'allocation des ressources au sein du Groupe. Les zones où convergent les pressions environnementales et les vulnérabilités des écosystèmes sont considérées comme prioritaires pour une surveillance renforcée, un dialogue accru avec les parties prenantes ainsi que la mise en œuvre de programmes d'agriculture régénératrice, de restauration des écosystèmes et de gestion responsable de l'eau. Cette approche fondée sur les risques permet de s'assurer d'allouer les ressources aux zones où elles peuvent générer les plus grands bénéfices en matière de résilience pour la nature et les communautés, et de continuité des activités à long terme.

Sur la base de cette analyse, nous avons établi une première liste restreinte de terroirs et de sites prioritaires :

- Lorsque l'écosystème local n'est pas considéré comme vulnérable, le site ou le terroir n'est pas identifié comme *hotspot* pour la nature, mais doit néanmoins prévoir des mesures visant à éviter ou à réduire les pressions écologiques (niveaux de risque 1 et 2) ;
- Lorsque l'écosystème local est considéré comme vulnérable, le site ou le terroir est identifié comme *hotspot* pour la nature, et requiert alors des mesures ciblées d'atténuation, de restauration ou de préservation (niveaux de risque 3 et 4).
- Les sites et terroirs classés en catégories 3 et 4 sont préalablement identifiés comme étant des *hotspots*, puis examinés par les experts locaux des filiales afin de confirmer, d'ajuster ou de supprimer leur statut de *hotspot*.

HOTSPOTS POUR LA NATURE – TERROIRS ET SITES INDUSTRIELS

	Nombre de <i>hotspots</i>	Détails
Terroirs	35 95 % de nos dépenses annuelles	Les terroirs identifiés comme <i>hotspots</i> sont situés dans différentes régions, notamment en Europe et en Amérique du Nord pour les céréales, en France pour la betterave sucrière, le fenouil et la gentiane, sur le continent américain pour la canne à sucre, ainsi qu'au Mexique pour l'agave, le mezcal et le café, entre autres.
Sites industriels	33 41 % de nos propres sites industriels	Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons identifié 33 sites industriels implantés dans des zones clés pour la biodiversité à l'aide du « Biodiversity Risk Filter V3.0 » du WWF. Ils sont situés en Argentine, en Arménie, en Chine, à Cuba, en Allemagne, en Espagne, en France, en Écosse, en Italie, au Japon, au Mexique, en Suède et en Afrique du Sud.

Dans le cadre de cette définition des *hotspots*, nous étudions, depuis 2025, le seuil d'impact sur la biodiversité au travers d'une thèse de doctorat de trois ans menée en partenariat avec le Muséum national d'Histoire naturelle. Il est essentiel de bien comprendre ces seuils pour choisir les mesures les plus appropriées afin de garantir l'efficacité des actions de préservation et/ou de restauration.

3.2.4.2.2 Plan de transition pour la résilience de la nature et du terroir

Le plan de transition relatif à la nature de Pernod Ricard vise à renforcer la résilience à long terme des écosystèmes, des bassins versants, des paysages agricoles et des communautés dont dépendent ses marques et ses chaînes de valeur. S'appuyant sur son évaluation de la résilience et son processus d'identification des *hotspots*, le Groupe mène des actions prioritairement dans les zones où convergent les pressions environnementales et les vulnérabilités des écosystèmes. Par le biais de l'agriculture régénératrice, de la préservation des écosystèmes, d'une gestion responsable de l'eau et d'une collaboration à l'échelle du paysage, ce plan vise à réduire les impacts sur la nature, à restaurer les écosystèmes dégradés et à renforcer la résilience des régions de production et d'approvisionnement.

Grâce à ce plan, Pernod Ricard entend améliorer la résilience des écosystèmes, la santé des sols et la rétention d'eau, réduire les pressions sur la biodiversité, soutenir la résilience des communautés agricoles et renforcer la sécurité à long terme de ses systèmes d'approvisionnement et de production.

Ce plan comprend différentes phases : de l'exercice 2019/20 à l'exercice 2024/25, Pernod Ricard s'est attaché à comprendre les impacts et les dépendances, ainsi qu'à identifier les *hotspots* ; de l'exercice 2024/25 à l'exercice 2029/30, le Groupe déploie à plus grande échelle des programmes d'atténuation, d'adaptation et d'agriculture régénératrice dans les zones prioritaires ; à compter de l'exercice 2029/30, son ambition est d'atteindre progressivement des résultats mesurables en matière de régénération des écosystèmes.

Engagement et gestion des parties prenantes

Les équipes au sein de nos activités directes, nos fournisseurs de matières premières agricoles et les agriculteurs locaux sont des partenaires essentiels pour atteindre nos objectifs en matière de durabilité. En favorisant des relations solides et collaboratives, nous veillons à ce que les principes de durabilité soient intégrés à toutes les étapes du processus de production.

Afin de gérer efficacement nos fournisseurs, nous les classons en fonction de leurs volumes d'achat et de leur importance stratégique :

- Fournisseurs mondiaux : ils sont gérés par notre équipe centrale des achats
- Fournisseurs locaux : ils sont gérés par des équipes locales des achats

Nous travaillons en étroite collaboration avec les agriculteurs et les fournisseurs présents au sein de nos terroirs afin de mettre en œuvre des pratiques durables et régénératrices, de restaurer les cycles naturels et les écosystèmes, et d'améliorer leurs conditions de vie. Nos programmes sont adaptés aux spécificités locales afin de garantir leur pertinence et leur efficacité.

Au-delà de notre chaîne de valeur directe, nous collaborons également avec des associations professionnelles, des coalitions et des partenaires externes afin d'évaluer notre approche par rapport à celle d'autres acteurs, d'intégrer les meilleures pratiques et de favoriser l'amélioration continue.

Traçabilité et transparence

Garantir la transparence au sein de notre chaîne d'approvisionnement est essentiel pour générer un impact positif. Notre objectif est de retracer le parcours de nos matières premières agricoles clés, de l'exploitation agricole jusqu'à la production, afin de bien comprendre leur origine et leurs impacts.

Nous appliquons différents niveaux de traçabilité en fonction de la classification des terroirs :

- Terroirs identifiés comme *hotspots* : traçabilité au niveau du terroir
- Terroirs prioritaires : traçabilité au niveau national

Nous assurons chaque année la traçabilité de l'ensemble de nos *hotspots* et de nos terroirs prioritaires au niveau des pays. Une analyse approfondie des *hotspots* à l'échelle des terroirs est par ailleurs réalisée tous les trois ans.

Les brisures de riz en provenance d'Inde constituent toutefois une exception. Bien qu'il s'agisse d'une *hotspot*, la traçabilité est limitée en raison des réglementations nationales. Notre objectif est d'améliorer la visibilité en identifiant les pays d'origine.

Améliorer la transparence nous aide à mieux gérer les risques, à identifier les opportunités et à renforcer l'intégrité au sein de notre chaîne d'approvisionnement. Depuis le lancement de cette initiative, nous avons réalisé d'importants progrès en matière de traçabilité.

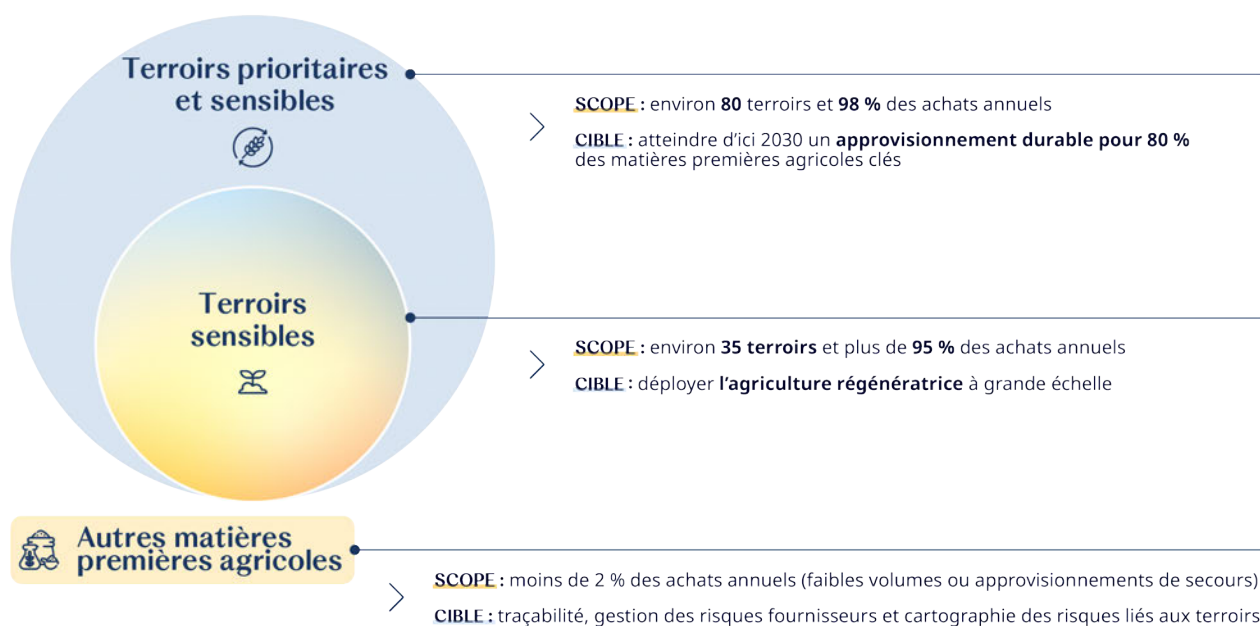
Cartographie des risques

À l'aide de l'approche SBTn et de notre outil de cartographie des risques liés aux terroirs, nous évaluons les risques potentiels, en particulier dans les régions où le stress hydrique, la perte de biodiversité ou les pressions agricoles affectent les populations vulnérables. Cette analyse combine des données environnementales et socio-économiques afin d'identifier les impacts sur l'accès à l'eau, l'utilisation des sols et les conditions de vie locales. La cartographie des risques liés aux terroirs consiste à conduire une évaluation théorique des menaces potentielles au sein de nos chaînes d'approvisionnement agricoles, notamment les exploitations agricoles, les fournisseurs et les récoltes sauvages.

Les terroirs identifiés comme fournissant un ingrédient emblématique de la recette d'un produit, étant étroitement liés à leurs régions d'approvisionnement ou représentant une part significative de nos achats font l'objet d'une cartographie détaillée des risques liés aux terroirs : une analyse approfondie de 16 risques environnementaux et sociaux, réalisée à partir de données issues notamment de l'IBAT, du WWF et des Nations Unies. Les certifications et les informations fournies par nos équipes viennent compléter cette évaluation. D'autres terroirs font l'objet d'une évaluation moins approfondie, fondée sur des données de référence.

Chaque terroir se voit attribuer un niveau de risque (élevé, modéré ou faible), qui oriente les actions à mettre en œuvre. Le niveau de risque identifié dans le cadre de la cartographie des risques liés aux terroirs est l'un des critères pris en compte dans notre hiérarchisation des terroirs.

En conséquence, nous distinguons trois catégories de terroirs, auxquelles correspondent des niveaux d'exigence différents : les terroirs identifiés comme *hotspots*, les terroirs prioritaires et les autres terroirs.



Ce processus, lancé en 2020, fait l'objet d'une mise à jour tous les trois ans. Pour nos propres sites, nous combinons nos analyses de l'eau (décrites en détail dans notre Politique de gestion responsable de l'eau) avec les informations issues du « Biodiversity Risk Filter » du WWF afin d'identifier les *hotspots*.

Atténuation des risques

Nous gérons les risques de manière proactive au moyen de mesures ciblées destinées à renforcer la durabilité et la résilience de nos systèmes agricoles et de nos sites industriels, conformément au cadre AR3T. Éviter, réduire, restaurer et transformer, comme indiqué dans l'Introduction générale. Les actions sont adaptées aux contextes locaux et aux risques spécifiques, et sont mises en œuvre selon la hiérarchie d'atténuation suivante : nous cherchons d'abord à éviter toute nouvelle pression sur les écosystèmes, puis à réduire celles qui existent déjà, avant de recourir à des approches de restauration et de transformation lorsque les mesures prises à l'échelle du site s'avèrent insuffisantes.

Nous commençons par nos activités propres, avec pour objectif d'éliminer les produits agrochimiques dans les vignobles et les champs d'agaves.

Nous étendons ensuite notre approche à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement à travers des pratiques d'approvisionnement durable :

- Certifications de durabilité conformes à nos normes
- Programmes spécifiques (notamment en matière d'agriculture régénératrice)
- Exigences contractuelles intégrant des critères de durabilité

Conformément aux exigences du RDUE (EUDR) et aux engagements SBTi FLAG, le risque de déforestation est intégré à l'ensemble du processus d'approvisionnement durable (traçabilité, cartographie des risques liés aux terroirs et mesures d'atténuation) et est également pris en compte dans le cadre de notre Politique « Zéro déforestation ».

Après cinq ans de mise en œuvre dans différents terroirs, nous avons approfondi notre compréhension des réalités et des contraintes locales qui déterminent notre impact. Cette expérience nous a amenés à faire évoluer notre approche, en concentrant nos efforts là

où nous pouvons apporter les changements les plus significatifs et en prenant des engagements à la fois ambitieux et ancrés dans notre sphère d'influence.

Notre objectif est à présent d'atteindre, d'ici 2030, 80 % d'approvisionnement durable pour nos matières premières agricoles clés. Les progrès seront suivis au moyen du Protocole de reporting sur les terroirs (des exceptions pouvant s'appliquer dans certains contextes locaux).

Pour nos sites industriels, nous appliquons le principe consistant à ne pas causer de préjudice important, en veillant au respect de la réglementation environnementale et à la limitation de nos impacts sur la nature, en particulier sur l'eau. En fonction des niveaux de risque, nous nous attachons en priorité à éviter les impacts, puis à les réduire et à les atténuer, conformément à notre Politique de gestion responsable de l'eau et de notre Politique relative au climat.

Régénérer les écosystèmes pour créer de la valeur

Conformément à notre ambition fondée sur une approche intégrée (approche « nexus »), la régénération des terroirs et des paysages est une approche holistique visant à maximiser les effets positifs sur le climat, les écosystèmes, la biodiversité ainsi que sur le bien-être des communautés. La combinaison de pratiques (agro)écologiques mises en œuvre au niveau du champ, de l'exploitation agricole et du paysage vise à améliorer la santé et la fertilité naturelle des sols et à restaurer les écosystèmes, la capacité de rétention de l'eau et la résilience face au stress hydrique. À long terme, ce modèle est également destiné à réduire les émissions de GES, augmenter le stockage du carbone et promouvoir la biodiversité.

En règle générale, nous privilégions les actions menées au sein de notre propre chaîne de valeur afin de générer un impact direct et mesurable dans les territoires où nous exerçons nos activités. À ce jour, aucun mécanisme de compensation n'est envisagé.

Thèmes	Bénéfices attendus par Pernod Ricard	Exemple d'indicateurs de mesure des impacts	Attentes
Climat	Nos actions portent à la fois sur l'atténuation du changement climatique et sur l'adaptation à celui-ci, dans les systèmes agricoles, les paysages environnants et les sites industriels. Nous réduisons nos émissions de GES tout en augmentant la capture de carbone grâce à l'agriculture régénératrice, à l'agroforesterie, à la restauration des écosystèmes et à des solutions fondées sur la nature. Parallèlement, ces mesures renforcent la stabilité des rendements et améliorent la résilience des paysages face aux phénomènes climatiques extrêmes, tels que les vagues de chaleur, la sécheresse et les inondations.	Rendements	Protection
		Émissions de GES	Diminution
		Capture du carbone	Accroissement
		Superficie des terres faisant l'objet de programme de restauration ou de préservation	Accroissement
Biodiversité	Nous favorisons la biodiversité dans les zones de production, les paysages ainsi que les écosystèmes naturels à proximité de nos activités. En protégeant et en restaurant les habitats naturels, en améliorant la connectivité écologique et en promouvant la diversité fonctionnelle et génétique des cultures et des animaux d'élevage, nos actions contribuent à l'équilibre des écosystèmes et à une production agricole plus résiliente.	Superficie des terres consacrées aux habitats naturels	Accroissement
		Nombre d'espèces (diversité des cultures)	Accroissement
		Utilisation d'intrants chimiques	Diminution
Eau	Nos initiatives visent à garantir la disponibilité de l'eau et à améliorer sa qualité, tant au niveau des champs que des bassins versants. En améliorant l'infiltration et la rétention de l'eau dans les sols, en réduisant le lessivage chimique et en restaurant les systèmes de filtration naturelle (zones humides, zones ripariennes, mangroves), nous améliorons la régulation de l'eau, réduisons les risques d'inondation et d'érosion, et renforçons la résilience face à la variabilité climatique.	Prélèvements d'eau	Diminution
		Taux de charge en polluants (N, P, K)	Diminution
		Superficie des zones humides, des zones ripariennes ou des mangroves restaurées	Accroissement
Terres et santé des sols	Des sols sains et des systèmes de gestion des terres sont indispensables à la résilience des écosystèmes et à la productivité à long terme. Grâce à des pratiques agricoles régénératrices, à une meilleure couverture des sols, à une limitation des perturbations et à une gestion intégrée des terres à l'échelle du paysage, nous améliorons la fertilité et la stabilité des sols ainsi que le stockage du carbone, tout en limitant la dégradation des terres et des sols.	Augmentation de la couverture des sols	Accroissement
		Intensité du travail du sol	Diminution
		Teneur en carbone organique des sols	Accroissement
		Vie dans les sols	Accroissement
Conditions de vie	Nos actions contribuent à créer des conditions de vie résilientes et des chaînes de valeur inclusives. En promouvant des conditions de travail équitables, la diversification des sources de revenus, les services écosystémiques et une collaboration renforcée entre les acteurs locaux, nous renforçons la résilience des exploitations agricoles et soutenons des transitions durables au sein des systèmes agricoles et territoriaux.	Perception de revenus	Accroissement
		Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Accroissement
		Nombre d'agriculteurs engagés dans la transition	Accroissement

3.2.4.2.3 Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles

Afin d'accompagner la transition de nos terroirs identifiés comme *hotspots* vers la résilience, nous avons mis en place un cadre d'agriculture régénératrice garantissant une cohérence des pratiques sur l'ensemble des terroirs où nous sommes présents.

S'appuyant sur une approche ascendante axée sur les résultats, les projets sont adaptés aux conditions locales et évalués sur les cinq domaines d'impact (climat, biodiversité, eau, sol et communautés). Chaque initiative commence par un état des lieux, suivi de la sélection des mesures appropriées, d'une modélisation de l'impact accompagnée d'une analyse des coûts, puis d'un engagement formel avec les fournisseurs.

Ce plan de transition est mis en œuvre depuis 2020 et s'étendra jusqu'en 2030 et s'inscrit dans notre feuille de route SBTi relative aux objectifs « Net Zero ». Il concerne à la fois nos propres activités agricoles et nos approvisionnements externes.

Depuis 2020, nous avons lancé plus de 25 programmes d'agriculture régénératrice et plus de 10 programmes de régénération de la nature, qui visent à améliorer la santé des sols, la biodiversité, la gestion de l'eau et la résilience climatique.

Exemples de programmes d'agriculture régénératrice :

- France (Perrier-Jouët) : Après quatre années d'expérimentation, le programme VITIREG a produit des résultats positifs, notamment une amélioration de la structure des sols, une augmentation de la présence des vers de terre et une progression des indicateurs de biodiversité. Après une phase initiale d'adaptation, les parcelles VITIREG affichent désormais des rendements supérieurs à ceux des parcelles témoins.
- Mexique (Kahlúa) : Au cours des dix dernières années, le programme « Coffee for Good » mis en œuvre à Veracruz, au Mexique, a eu un impact significatif et mesurable sur les plans environnemental, social et économique. Plus de 444 000 caféiers ont été plantés et 223 agriculteurs ont été formés aux pratiques agricoles durables, ce qui a permis de renforcer la résilience et la productivité des exploitations. Le programme a également permis d'améliorer les conditions de vie grâce à 232 dispositifs d'assistance technique, 3 857 interventions de protection des cultures et un meilleur accès à une eau potable sûre. 87 % des familles participantes ont bénéficié de ces améliorations. Parallèlement, le Groupe a renforcé l'engagement des communautés locales grâce à des initiatives en faveur de l'autonomisation des jeunes et des femmes, à des actions de soutien en matière de santé et à la conclusion d'accords locaux soutenant l'action climatique.

3.2.4.2.4 Préservation et régénération de la biodiversité et des écosystèmes de nos terroirs

Comme indiqué dans l'introduction générale, et à compter de l'exercice 2025/26, nous poursuivons une approche nexus holistique dans nos programmes de préservation et de régénération de la nature, qui donnent la priorité aux terroirs identifiés comme *hotspots*.

La **préservation de la nature** est axée sur la gestion responsable de nos interactions avec les écosystèmes naturels afin de maintenir leur capacité à répondre aux besoins des générations actuelles et futures, la protection des écosystèmes, la prévention de leur dégradation et la préservation de la biodiversité.

La **régénération de la nature** vise quant à elle à initier ou à accélérer la valorisation des écosystèmes dégradés, grâce à des trajectoires d'autonomie et de résilience. Notre ambition est de redonner aux écosystèmes dégradés leur dynamique historique en reconnaissant que les réalités écologiques, telles que le changement climatique, peuvent modifier cette trajectoire.

Nous avons commencé à élaborer notre matrice d'approche nexus au cours de l'exercice 2025/26 afin d'évaluer et de pondérer les différents domaines d'impact sur lesquels nous devons agir. Nous travaillons également à la mise en place d'un cadre de suivi

harmonisé, fondé sur des indicateurs scientifiques, afin de garantir que nos actions soient mesurables et apportent des avantages supplémentaires et durables. Il est toutefois encore trop tôt, à ce stade, pour fixer des objectifs pour ces programmes.

Les programmes de préservation et de régénération sont élaborés en collaboration avec les acteurs locaux, notamment les communautés affectées, afin de garantir qu'ils apportent des avantages supplémentaires à long terme tant pour les écosystèmes que pour les conditions de vie.

Exemples de programmes de régénération de la nature

- Cuba : projet de restauration des mangroves en faveur des écosystèmes côtiers, de la biodiversité et du stockage du carbone Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons eu le privilège d'accueillir des experts du CINESTAV (Mexique) dans le cadre d'un échange précieux de connaissances et de bonnes pratiques. Le séminaire « Blue Carbon » a également permis de donner une visibilité internationale à notre projet consacré aux mangroves, marqué par une étape importante : 10 000 jeunes palétuviers rouges plantés en 2025.
- Irlande : programme de recherche visant à évaluer les impacts sur la biodiversité et le carbone du sol dans la production d'orge Au cours de l'exercice 2025/26, 282 agriculteurs ont mis en œuvre 1 188 actions en faveur de la biodiversité et de la préservation des sols, notamment : le maintien des chaumes pendant l'hiver afin de préserver des habitats essentiels pour les oiseaux, et l'utilisation de fumure organique afin de réduire le recours aux engrais chimiques.

3.2.4.2.5 Préservation des terroirs autour des activités industrielles

Chez Pernod Ricard, la préservation des terroirs autour de nos sites industriels consiste à protéger et à valoriser les milieux naturels dans lesquels nous exerçons nos activités. Cette démarche est essentielle pour garantir que nos activités n'ont pas d'impact négatif sur les écosystèmes ou les communautés voisines, tout en apportant une contribution positive à long terme.

S'assurer que nous n'engendrons pas d'impacts négatifs sur la nature et les écosystèmes situés à proximité de nos sites

Nous appliquons le principe consistant à ne pas causer de préjudice important. Pour cela, nous évaluons et gérons en permanence les impacts de nos activités industrielles sur la nature, notamment au travers des actions suivantes :

- surveillance des polluants affectant l'air, l'eau et les sols ;
- vérification du respect des seuils réglementaires ;
- mise en œuvre de plans d'atténuation lorsque des impacts sont identifiés ;
- identification des sites situés dans ou à proximité de *hotspots* sur le plan de la biodiversité.

Nous surveillons les risques sur l'ensemble de nos sites en assurant le suivi des incidents et des performances environnementales. Lorsque les niveaux de pollution dépassent les seuils fixés, des plans d'atténuation sont mis en œuvre puis étroitement suivis.

Tous les sites font l'objet d'un suivi régulier et rendent compte chaque année des incidents liés à la nature. Les évaluations sont réalisées par les équipes locales et centrales de fabrication, avec l'appui de l'équipe Climat et Nature.

S'assurer que nous n'engendrons pas d'impacts négatifs sur la nature et les écosystèmes situés à proximité de nos sites

Notre analyse réalisée avec l'outil « Biodiversity Risk Filter » du WWF nous a permis d'identifier environ 33 de nos sites implantés à proximité de *hotspots* sur le plan de biodiversité. Nous approfondissons actuellement notre compréhension des seuils écologiques applicables à chacun de ces sites. Plutôt que d'aborder la question de la biodiversité de manière isolée, nous adoptons une approche nexus afin de comparer les sites sensibles identifiés aux cartographies

existantes des *hotspots* sur le plan de l'eau, du climat et des sols. Nous tenons ainsi compte du fait que les impacts les plus matériels sur la nature, notamment ceux liés aux émissions de GES, à la gestion responsable de l'eau et à la dégradation des terres, surviennent rarement de manière isolée. Lorsque les terroirs identifiés comme *hotspots* recoupent plusieurs domaines d'impact, nous nous efforçons d'élaborer des plans d'action intégrés visant à réduire

les pressions exercées sur la biodiversité, l'eau et le climat de manière coordonnée et synergique, afin de maximiser les co-bénéfices pour les écosystèmes et les communautés locales. Cette analyse est en cours, et nous avons l'intention de communiquer, au cours du prochain exercice, la liste des sites identifiés ainsi que les plans d'atténuation qui s'y rapportent.

3.2.4.3 Indicateurs et cibles liés à la biodiversité

Cibles

Pernod Ricard a défini les cibles ci-dessous afin d'orienter ses actions liées à la nature, en veillant à éviter et/ou à atténuer l'impact de ses activités sur la biodiversité et les écosystèmes :

Catégorie	Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Progrès
Stratégie S&R	Réduire les émissions FLAG des scopes 1 et 3 par rapport à l'exercice 2021/22	-30,3	%	Exercice 2029/30	-5,0	-11,0	Conforme au plan
Stratégie S&R	Sourcer les matières premières agricoles clés de manière durable (en dépenses)	80	%	Exercice 2029/30	39,0	71,0	Conforme au plan

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a mis à jour sa méthodologie relative à l'objectif d'approvisionnement durable. La performance enregistrée au cours de l'exercice 2025/26 résulte à la fois de l'extension de la couverture des certifications dans plusieurs terroirs et de l'évolution de la structure des achats, caractérisée par une moindre proportion d'achats non certifiés au sein du périmètre de reporting. Ces améliorations ont été particulièrement marquées dans les terroirs des céréales au Royaume-Uni, en Irlande et en France, ainsi que pour l'agave au Mexique.

Indicateurs spécifiques à l'entité

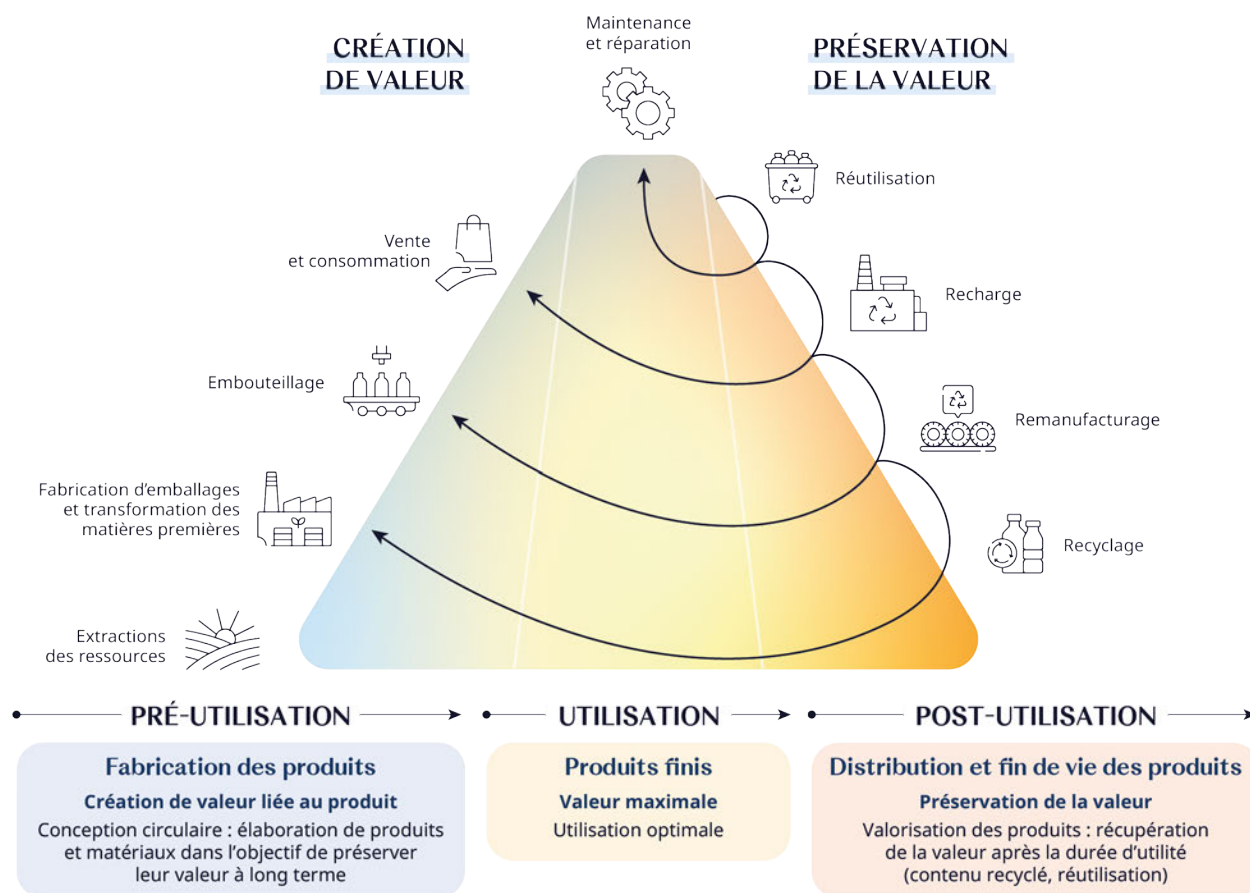
Indicateurs relatifs à la nature et aux terroirs	Unité	Exercice 2025/26
Pourcentage de matières premières agricoles couvertes par la cartographie des risques (achats annuels)	%	100 %
Pourcentage des matières premières agricoles clés faisant l'objet d'une traçabilité	%	99 %

Comme indiqué précédemment, l'analyse approfondie de la traçabilité et de la cartographie des risques des terroirs fait l'objet d'une mise à jour tous les trois ans. Les valeurs publiées pour l'exercice 2025/26 reflètent ainsi les performances observées au cours des trois dernières années. La prochaine mise à jour est prévue pour l'exercice 2026/27.

3.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)

L'augmentation de la consommation mondiale génère une croissance rapide de l'économie linéaire qui exerce une pression immense sur les ressources limitées de la planète. En conséquence, les ressources naturelles telles que l'eau douce, les minéraux et les forêts s'épuisent, tandis que le nombre de déchets et la pollution de l'air, de l'eau et des sols augmentent (pour plus d'informations sur les questions et les Politiques relatives à l'eau et aux terroirs, voir les sections 3.2.3 « Ressources hydriques et marines » et 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes »). Pernod Ricard est particulièrement vulnérable à la raréfaction de l'eau douce, à la pression exercée sur les matières premières agricoles, aux perturbations dans les chaînes d'approvisionnement mondiales en matière d'emballage et de transport, ainsi qu'à la diminution des matières premières utilisées pour les emballages.

Ces dernières années, de nombreuses obligations réglementaires ont été introduites pour favoriser la transition de l'économie linéaire (où les biens sont produits, consommés, puis jetés) vers l'économie circulaire (qui privilégie l'efficacité des ressources et réduit au minimum les déchets). Chez Pernod Ricard, nous soutenons pleinement cette transition. Dans ce sens, nous nous engageons à faire évoluer notre activité vers un modèle de fabrication circulaire qui favorise la réduction, la réutilisation et le recyclage. Cette transition permettra à Pernod Ricard de réduire la consommation des ressources, de produire moins de déchets et, à terme, de réduire son empreinte environnementale, tout en maximisant la valeur de ses produits. À noter que notre stratégie suit le modèle d'affaires « Value Hill » décrit ci-dessous.



Dans cette section sont présentés les impacts matériels et les risques liés à l'utilisation des ressources et à la circularité, ainsi que nos actions et politiques mises en œuvre pour les prévenir ou les atténuer, accompagnés des indicateurs et des cibles correspondants.

Nos efforts dans ce domaine s'articulent autour de trois axes : (i) la conception de produits et d'emballages durables et circulaires, (ii) la promotion d'opérations circulaires, et (iii) l'intégration de la circularité dans la distribution de nos produits et dans la gestion de leur fin de vie.

3.2.5.1 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés à la circularité

3.2.5.1.1 Description des IRO matériels liés à la circularité

Pour identifier les IRO réels et potentiels relatifs à l'utilisation des ressources et à la circularité, tant dans nos propres opérations qu'au sein de notre chaîne de valeur, nous avons utilisé deux méthodes :

1. l'analyse des quantités de matières, issue de notre processus de reporting lié aux achats et opérations (tonnage et coût des matières sèches et des matières premières agricoles) ;
2. l'évaluation des risques climatiques (risques physiques et de transition) dans notre chaîne de valeur et au sein de nos activités, comme décrit à la section 3.2.1.1.1. « Évaluation de la résilience climatique »

À ce jour, nous n'avons pas encore mené de consultations approfondies sur notre plan d'action stratégique en matière d'économie circulaire. Nous avons toutefois collaboré activement avec des organisations externes telles que Circul'R, ADELPHI et la Fondation Ellen MacArthur (EMF), dont les expertises nous ont aidés à valider et à affiner les IRO que nous avons identifiés.

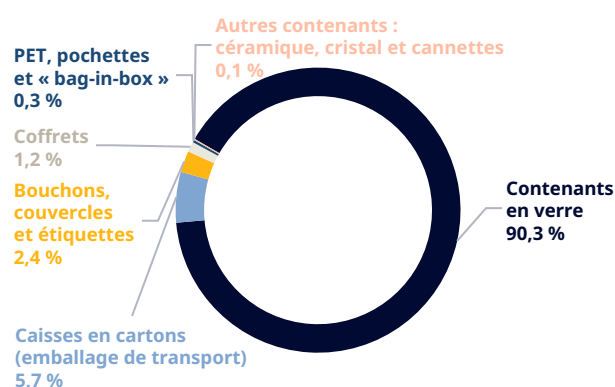
Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Risque de raréfaction des matières premières essentielles utilisées pour les matières sèches et objets publi-promotionnels, pouvant entraîner une hausse des coûts, des pénuries et menacer la production		Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.5.1.3
Impact du transport, du stockage et de l'élimination des emballages et des objets publi-promotionnels sur l'environnement, l'écosystème et la santé des communautés.		Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.5.1.3 3.2.5.1.4 3.2.5.1.5
Impact positif de la distribution de sous-produits, tels que les drêches et les marcs de raisin, en les réutilisant comme aliments pour animaux, la production de biogaz, le compost ou d'autres formes de réutilisation, soutenant ainsi les écosystèmes et les communautés locales	Circularité	Impact positif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.5.1.4
Risque d'augmentation des taxes sur les emballages et de durcissement des réglementations pouvant entraîner une augmentation des coûts de conformité		Risque	Opérations directes, En aval	CT	3.2.5.1.5
Impact des déchets incinérés ou mis en décharge, susceptibles de contribuer à la dégradation de la qualité des sols et de l'air, ainsi qu'à une pollution visuelle et olfactive et à la perte de ressources disponibles pour les communautés locales		Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT	3.2.5.1.4
Risque de perte d'accès à des ressources essentielles, telles que les matières premières agricoles et l'eau, en raison de leur raréfaction croissante et d'une concurrence accrue pour leur accès, pouvant entraîner des arrêts de production, une hausse des coûts d'exploitation, des perturbations des approvisionnements et, à terme, compromettre la continuité des activités ainsi que la création de valeur à long terme.	- Politique relative à la nature et aux terroirs - Gestion responsable de l'eau - Circularité	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.5.1.3 3.2.3.2.2(1) 3.2.1.1.2(1)
Impact sur la rareté des ressources (eau, énergie, matières premières agricoles, matières sèches et objets publi-promotionnels) en raison d'une concurrence accrue avec les communautés locales pour l'accès aux ressources essentielles, ce qui pourrait entraîner leur épuisement et réduire l'accès à celles-ci.		Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.5.1.3 3.2.5.1.4

3.2.5.1.2 Politique de circularité

La circularité est l'une des priorités du Groupe, qui fait l'objet de nombreux principes de contrôle interne et d'engagements dans le cadre de l'actualisation de notre stratégie S&R. Dans le cadre de sa Politique de circularité, Pernod Ricard s'engage à minimiser l'utilisation des ressources à chaque étape de sa chaîne de valeur. Le Groupe conçoit, élabore et distribue ses produits et expériences de manière plus optimisée et circulaire, en favorisant la réduction, la réutilisation et le recyclage.

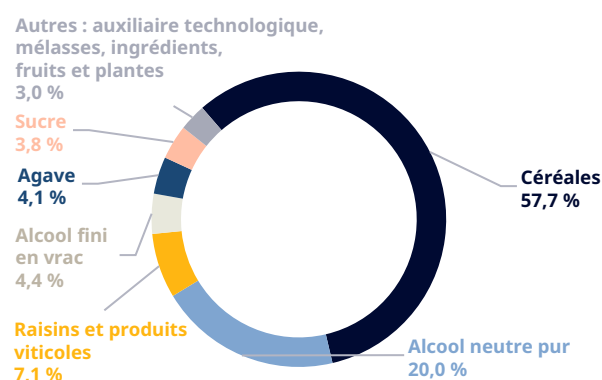
Dans notre chaîne de valeur en amont, les exigences de circularité s'appliquent à l'ensemble des achats de matières premières (blé, orge, levure, etc.) et de matières sèches (papier, contenants en verre, objets publi-promotionnels, etc.), des ressources clés dans la fabrication et la distribution de produits présentant des risques et des impacts environnementaux significatifs. En effet, pour fabriquer les produits que nous vendons, Pernod Ricard dépend largement des emballages, des matières agricoles et de l'eau (la question de la gestion responsable de l'eau est abordée dans la section 3.2.3.2.2. « Plan de transition pour une gestion responsable de l'eau »). Ces éléments représentant la principale source de déchets générés, ils constituent les leviers prioritaires pour la transition vers la circularité. Depuis cet exercice, le périmètre de notre reporting sur les impacts matériels a été étendu au-delà des seuls emballages afin d'inclure les objets publi-promotionnels, qui représentent environ 12 % de nos matières sèches. Ce périmètre couvre les présentoirs permanents, les supports imprimés et multimédias ainsi que les présentoirs à usage unique, qui représentent environ 85 % du poids total des objets publi-promotionnels.

RÉPARTITION DES EMBALLAGES PRIMAIRES ET SECONDAIRES



Les contenants en verre et les emballages en carton pour le transport sont les principaux matériaux utilisés. Ils représentent plus de 96 % du poids total.

RÉPARTITION DES INGRÉDIENTS



Les céréales, l'alcool neutre pur, le raisin et le vin sont les principaux ingrédients utilisés, représentant à eux seuls plus de 80 % du poids total. Ils sont dérivés de diverses matières premières agricoles, notamment le maïs, le blé, le raisin et la canne à sucre.

En aval de notre chaîne de valeur, la politique couvre les déchets d'emballage et la gestion de la fin de vie des produits, qui ont tous deux des impacts matériels sur diverses communautés. En revanche, les équipements utilisés pour la logistique et le transport ne sont pas inclus.

La politique ne couvre ni les autres services achetés (ordinateurs, crédits-baux, etc.), ni les dépenses d'investissement, ni les déchets générés par nos fournisseurs.

Elle repose sur les cadres et documents de référence suivants : les engagements de la Fondation Ellen MacArthur ainsi que sa vision « La Nouvelle Économie des Plastiques » ; les lignes directrices relatives à la mesure de l'économie circulaire par la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies (CEE-ONU)/ l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ; Circul'R, coalition de mesure de la circularité ; la Circular Economy Indicators Coalition (CEIC) ; et les normes ISO 59004, 59010 et 59020 relatives à l'économie circulaire.

Le processus de gouvernance et de diffusion et le champ d'application de la politique sont présentés dans l'Introduction générale de la section 3.2 « Informations environnementales ».

3.2.5.1.3 Concevoir des produits et des emballages durables et circulaires

Introduction

La phase de développement est essentielle pour limiter les déchets en fin de vie et réduire l'empreinte environnementale du Groupe. C'est pourquoi Pernod Ricard intègre les principes de circularité dans la conception de nouveaux produits et emballages.

Principales ambitions

Pour répondre aux IRO liés à la conception de produits, d'emballages et d'objets publi-promotionnels circulaires, nous avons défini trois ambitions clés :

1. Intégrer la circularité dans les produits et les emballages dès la phase de conception ;
2. Réduire au minimum l'utilisation des ressources et augmenter l'utilisation de matériaux recyclés et bénéficiant de certifications de production durable ;
3. Réduire l'empreinte environnementale de nos produits.

Notre plan repose sur quatre piliers d'action pour réaliser ces ambitions :

- déployer les lignes directrices du Groupe en matière d'emballage
- réduire au minimum l'utilisation des ressources et augmenter l'utilisation de matériaux recyclés et bénéficiant de certifications de production durable
- concevoir des emballages recyclables / réemployables ; et
- favoriser l'innovation.

Actions

Déployer les lignes directrices en matière d'emballage du Groupe sur la base du modèle des « 5R »

Pernod Ricard s'engage à promouvoir la circularité des emballages dans l'ensemble de sa chaîne de valeur. Les lignes directrices interne du Groupe en matière d'emballage attestent de notre ambition et garantissent que les pratiques de conception d'emballages durables sont intégrées dans le processus de développement et anticipent les réglementations futures. Ces lignes directrices reposent sur cinq principes d'écoconception : repenser, réduire, réutiliser, recycler, respecter. Elles couvrent un large éventail de composants et définissent des exigences tant pour le développement de nouveaux produits que pour la mise à jour du portefeuille existant.

Lors de la conception de nouveaux emballages (qu'il s'agisse d'une refonte ou d'un développement de nouveaux produits), nous veillons au strict respect de nos lignes directrices en matière d'emballage, dont l'application est soutenue par leur intégration dans nos principes de contrôle interne. Les emballages existants qui ne sont pas encore pleinement conformes à ces directives sont identifiés comme des *hotspots* et font l'objet de plans d'action spécifiques et approuvés par la direction locale. Afin d'encourager l'adhésion à ces lignes directrices, nous avons lancé au cours de l'exercice 2025/26 une formation en ligne sur les emballages circulaires, destinée à nos équipes chargées des emballages, des achats et du marketing. Nous mettons également à disposition des filiales une expertise centralisée par le biais d'échanges réguliers et d'un réseau mondial dédié aux emballages qui se réunit tous les trimestres.

Pour aider nos fournisseurs à se conformer aux exigences des lignes directrices du Groupe en matière d'emballage, les « Global Packaging Guidelines for External Partners » sont désormais intégrées dans les contrats fournisseurs.

La mise en œuvre de nos lignes directrices en matière d'emballage a permis de réaliser des progrès significatifs. Le tableau ci-dessous met en évidence les principales améliorations apportées au cours de l'exercice 2025/26. Les résultats quantitatifs figurent, quant à eux, à la section 3.2.5.2 « Indicateurs et cibles relatifs à la circularité ».

Principes d'écoconception	Description	Exemples de réalisation au cours des dernières années
Repenser	Remettre en question la nécessité de chaque composant des emballages et inventer de nouvelles solutions circulaires.	En janvier 2026, Martell a dévoilé un prototype révolutionnaire de bouteille en verre plat offrant un meilleur rapport résistance/poids, ce qui permet de réduire considérablement la quantité de matière première utilisée lors de la fabrication.
Réduire	Optimiser la conception pour réduire la taille et le poids. Limiter le nombre d'articles et éliminer le superflu.	La filiale de Chivas Brothers Limited a supprimé les séparateurs en carton à l'intérieur de ses principaux formats de caisse de transport, ce qui permet d'économiser 140 tonnes de carton par an.
Réutiliser	Cesser de produire des emballages à usage unique pour prôner autant que possible la réutilisation.	Pernod Ricard France participe à la « Reuse Coalition for Wine and Spirits », aux côtés de huit autres acteurs du secteur. Menée par Circul'R et EcoInPack, cette initiative vise à tester la réutilisation des bouteilles en France, tant dans les canaux de distribution <i>off-trade</i> (dans plus de 350 magasins Carrefour) que dans les canaux de distribution <i>on-trade</i>. Les bouteilles rapportées sont lavées et remplies à nouveau sur nos sites. Lancé en mars 2026, ce projet pilote permettra de recueillir des informations précieuses en vue de généraliser les modèles de réutilisation dans l'ensemble du secteur.

Principes d'écoconception	Description	Exemples de réalisation au cours des dernières années
Recycler	Concevoir des emballages dans une optique de recyclabilité : privilégier les matériaux mono-composants lorsque cela est possible, éviter les solutions non séparables, n'utiliser que des matériaux recyclables et vérifier la disponibilité des dispositifs de collecte et des infrastructures de recyclage sur les principaux marchés.	Malibu a commencé à remplacer ses bouteilles en PET blanc opaque non recyclables par des bouteilles transparentes recyclables. Deux formats sont désormais disponibles en version recyclable, et l'évaluation se poursuit pour le reste du portefeuille.
Respecter	S'assurer que les matériaux sont achetés selon une démarche responsable, qu'ils présentent du contenu recyclé et sont issus de filières durables.	Pernod Ricard India a considérablement augmenté la part de contenu recyclé post-consommation (PCR) dans les bouteilles en PET qu'elle commercialise sur son marché local. Cette part atteint 50 % pour certaines références et dépasse en moyenne plus de 35 %. Notre filiale nord-américaine a également mis sur le marché son premier contenant en PET avec une part de PCR de 100 %.

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a mis à jour ses lignes directrices en matière d'emballage (initialement publiées en octobre 2024). Cette version révisée sera déployée dans l'ensemble du Groupe au cours de l'exercice 2026/27 et intégrera des dispositions visant à anticiper les futures évolutions de la réglementation sur les emballages.

Outre la Politique d'emballage du Groupe, notre Politique Achats intègre des critères de durabilité conformes aux principes de circularité, tels que le recours à des matériaux certifiés pour les catégories concernées (voir la section 3.4.4 relative à la Politique Achats du Groupe), ce qui contribue à atténuer la fluctuation des prix des matières premières.

Réduire au minimum l'utilisation des ressources et augmenter l'utilisation de matériaux recyclés et bénéficiant de certifications de production durable

Pernod Ricard met en œuvre différentes actions pour limiter l'extraction de ressources vierges : augmentation de la part de matériaux recyclés et renforcement de l'approvisionnement en matières premières agricoles auprès de fournisseurs certifiés durables.

Optimisation de la conception des emballages

Nos équipes travaillent à l'allègement des emballages pour plusieurs de nos marques phares. Elles bénéficient du savoir de nos équipes de développement et de marketing pour ce qui est de la faisabilité technique. Pour chaque projet, nous évaluons les coûts ainsi que le niveau de réduction des émissions de carbone associées, et élaborons une feuille de route dans le cadre de notre processus « Design to Value » (conception axée sur la valeur). L'allègement contribuera à la réalisation de la feuille de route de décarbonation, accélérera la mise en conformité avec les futures réglementations et réduira au minimum l'utilisation des ressources.

Nos équipes s'efforcent également de supprimer, dans la mesure du possible, les composants d'emballage non essentiels (tels que les séparateurs dans nos boîtes de transport) et de simplifier certains bouchons multi-matériaux. Cette initiative a un impact direct sur la réduction des émissions de CO₂ et l'utilisation des ressources.

Augmentation de la part de contenu recyclé dans nos emballages

Pernod Ricard cartographie actuellement les produits à faible teneur en matériaux recyclés, notamment dans le verre, le PET et tous les emballages primaires et secondaires. Par exemple, afin d'intégrer davantage de contenu recyclé dans nos emballages en verre, nous évaluons les ajustements de couleur pour les emballages de nos marques clés, comme le passage du verre extra flint au flint, ou du flint au demi-flint ou au vert Georgia (nuances allant du blanc cassé gris au vert) selon les spécifications de chaque marque.

En outre, des discussions sont également en cours avec les fournisseurs de verre et PET afin d'évaluer la disponibilité des matériaux recyclés et d'élaborer ensemble des feuilles de route pour augmenter progressivement la part des contenus recyclés. Nous travaillons avec des partenaires de la coalition pour garantir l'approvisionnement de calcin lorsque ce dernier est indisponible.

Ces efforts ont permis d'augmenter la part de contenu recyclé post-consommation (PCR) dans les bouteilles en PET de 8 points de pourcentage, pour atteindre 29,5 % au cours de l'exercice 2025/26, tandis que celle du verre est restée stable à 39,3 %.

Approvisionnement et production durables de nos matières premières agricoles et de nos emballages

Comme indiqué à la section 3.2.4.2 « Stratégie relative à la nature et aux terroirs », les pratiques agricoles durables et régénératrices couvertes par notre Politique relative à la nature et aux terroirs soutiennent et guident notre stratégie, en nous aidant à répondre aux risques et opportunités physiques et de transition. Nous visons à accroître l'approvisionnement en matières premières agricoles auprès de fournisseurs certifiés, dans le respect des normes de durabilité les plus efficaces, afin d'atténuer les risques identifiés et de garantir un approvisionnement stable en ingrédients de qualité pour les générations futures.

S'agissant des emballages, nous concentrons désormais nos efforts sur les volumes de carton et de papier qui ne sont pas encore certifiés. Au cours de l'exercice 2025/26, 99 % des cartons et papiers que nous utilisons étaient certifiés conformes aux normes de gestion durable des forêts, soit une augmentation de 1 point par rapport à l'exercice 2024/25.

Nous réutilisons également les sous-produits issus de la production alimentaire pour produire de l'alcool (comme les brisures de riz, en Inde et la mélasse de canne à sucre, à Cuba), ce qui permet à la fois de réduire les déchets agricoles en amont et d'alléger la pression exercée sur les écosystèmes locaux.

Concevoir des emballages recyclables

La recyclabilité des emballages fait désormais partie intégrante du cahier des charges de tout processus d'innovation ou critère d'achat. Ainsi, tous les nouveaux emballages seront conçus de manière à pouvoir être recyclés ou réutilisés. Cette initiative concerne la totalité des emballages primaires et secondaires.

Encourager l'innovation en explorant des matériaux d'emballage alternatifs

Bien que les technologies et les matériaux actuellement disponibles évoluent dans la bonne direction, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour parvenir à de véritables solutions circulaires. Le Groupe s'engage à développer des solutions innovantes visant à concrétiser pleinement les principes de l'économie circulaire.

Dans cette optique, nous explorons en permanence de nouvelles pistes en matière d'emballages alternatifs. Parmi les solutions récemment explorées figurent les bouteilles en papier, les bouteilles avec revêtement, le verre allégé, etc. Nous voulons utiliser des emballages primaires qui laissent l'empreinte environnementale la plus faible tout en offrant la meilleure expérience possible aux consommateurs.

3.2.5.1.4 Favoriser les pratiques circulaires dans nos activités

Introduction

Pernod Ricard fabrique ses produits sur plus de 80 sites lui appartenant à travers le monde (hors *co-packers*). Nos activités comprennent des distilleries, des sites d'embouteillage et des établissements vinicoles qui consomment tous de l'eau, des matériaux et de l'énergie, et génèrent des déchets ainsi que des sous-produits qui ont des impacts environnementaux significatifs, tels que la pollution et l'épuisement des ressources.

Les déchets générés par les sites de production sont, pour l'essentiel, non dangereux. La part des déchets dangereux quant à elle, représente moins de 2 % du total des déchets produits. Les déchets non dangereux comprennent : les déchets d'emballage (verre, papier, carton et plastiques), les résidus issus de la transformation agricole non valorisés en sous-produits (marc, rafles, lies de raisin, etc.), ainsi que les déchets d'exploitation générés par les activités des sites (boues d'épuration, déchets de bureau, déchets verts, etc.). Les matériaux, les déchets et les sous-produits issus de nos opérations offrent des opportunités significatives de réintégration des ressources dans des pratiques circulaires. Parmi les déchets dangereux figurent les produits utilisés pour le fonctionnement des sites (contenants de produits chimiques, huiles usagées, solvants, déchets électriques et électroniques, néons, piles, etc.).

Principales ambitions

En réponse aux IRO liés aux pratiques circulaires dans nos activités, nous avons établi les ambitions clés suivantes :

1. Optimiser la réutilisation, le recyclage et la valorisation des ressources que nous utilisons
2. Éliminer les déchets mis en décharge issus de nos activités

Pour réaliser ces ambitions, nos actions s'articulent autour de trois piliers :

- Réduire, réutiliser, recycler l'eau
- Réduire les déchets dans les opérations et améliorer le recyclage sur les sites industriels
- Éliminer les déchets mis en décharge issus de nos activités

Actions

Réduire, réutiliser, recycler l'eau

Pour plus d'informations sur la gestion des enjeux liés à l'eau par Pernod Ricard, voir la section ESRS E3.

Réduire les déchets dans les opérations et améliorer le recyclage sur les sites industriels

La politique du Groupe vise à limiter les déchets et à éliminer le recours à la mise en décharge. Les déchets produits sur les sites industriels sont recyclés. Les filiales limitent leur quantité de déchets et identifient des solutions de recyclage et de valorisation énergétique. Le Groupe poursuit l'identification des filières de traitement adaptées aux déchets dangereux.

Déchets organiques

Le Groupe s'efforce en permanence d'optimiser la gestion des déchets organiques sur ses sites de production, où la majorité des déchets issus de la transformation des matières premières agricoles (drêches, vinasse et marc de raisin) est réaffectée à l'alimentation animale, à la production de biogaz, au compost agricole ou à d'autres usages industriels. À titre d'exemple, le Groupe Absolut est reconnu comme un leader de l'industrie en ce qui concerne les meilleures pratiques de gestion des déchets organiques. Le deuxième produit le plus important de la distillerie est la drêche, un sous-produit riche en protéines issu de la production de vodka, qui est fourni aux agriculteurs locaux pour nourrir leurs animaux. En outre, la distillerie Absolut utilise environ 8 % de carburant vert, fabriqué en interne à partir d'alcools résiduels tels que des huiles de fusel, les vodkas aromatisées mises au rebut en raison de défauts de conditionnement, ou encore d'autres produits non commercialisables.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous nous sommes attachés à accroître la production de biogaz à partir de nos bioproduits. Cet effort se poursuivra au cours des prochaines années, parallèlement à l'étude d'autres applications, notamment leur utilisation comme biofertilisants.

Déchets industriels

Dans le cadre de nos efforts continus de cartographie des déchets, nous identifions les principaux flux de déchets pouvant être réutilisés ou recyclés. Nous travaillons en étroite collaboration

avec les sites locaux afin de tirer parti de leur expertise et de trouver des solutions concrètes. Ces échanges nous permettent d'évaluer le coût et l'impact environnemental des initiatives potentielles, en privilégiant les alternatives aux modes de traitement des déchets actuellement utilisés, tels que la mise en décharge ou l'incinération.

Notre objectif final est de faire en sorte que 100 % des déchets soient recyclés ou réutilisés de sorte à créer de la valeur pour l'entreprise, afin d'atteindre zéro déchet mis en décharge.

Conformément à notre performance de l'exercice 2024/25, Pernod Ricard a atteint un taux de déchets recyclés, réutilisés ou valorisés d'environ 99 % au cours de l'exercice 2025/26, nous rapprochant ainsi de notre ambition de 100 %. L'écart restant s'explique principalement par des contraintes locales, telles qu'un accès limité aux installations de recyclage ou d'incinération dans certaines régions, en particulier en Amérique du Nord et à Cognac. Néanmoins, nous cherchons activement à former les salariés sur nos sites et à identifier et mettre en œuvre des solutions afin de relever ces défis et d'atteindre notre ambition de recycler ou de réutiliser tous les matériaux sur l'ensemble de nos sites.

Éliminer les déchets mis en décharge issus de nos activités

Au cours de l'exercice 2025/26, le volume de déchets non dangereux mis en décharge a diminué de 46 tonnes par rapport à l'exercice 2024/25, pour atteindre 105 tonnes. Le volume de déchets dangereux mis en décharge s'élève à 6 tonnes, ce qui porte à 111 tonnes le volume total de déchets générés par les activités de production mis en décharge (hors déchets de construction). En tout, 67 sites industriels sur 81 ont atteint l'objectif de zéro déchet mis en décharge et 99 % du total des déchets est recyclé, réutilisé ou valorisé. Il s'agit d'une réduction significative par rapport aux 10 253 tonnes générées au cours de l'exercice 2009/10. Ce résultat est entièrement dû à la campagne du Groupe en faveur du zéro déchet mis en décharge que nous avons déployée dans tous les sites de production. Comme indiqué précédemment, nous cherchons activement à identifier et à mettre en œuvre des solutions pour faire face aux contraintes locales, dans le but d'atteindre l'objectif de zéro déchet mis en décharge sur l'ensemble des sites (hors déchets de construction).

3.2.5.1.5 Adopter la circularité dans les phases de distribution et de fin de vie des produits

Introduction

La quantité de déchets liés à nos produits est très faible, car les vins et spiritueux ont une longue durée de conservation et sont consommés avant d'être périmés. La majorité des déchets d'emballage (p. ex. verre et coffrets cadeaux) générés par le Groupe survient après la consommation finale des produits.

Toutefois, bien que nos emballages soient conçus pour être recyclables, certains matériaux peuvent néanmoins être incinérés ou mis en décharge en cas d'absence d'infrastructures locales de tri, de recyclage ou de réutilisation. Une élimination inappropriée peut contribuer à la pollution et à l'épuisement des ressources, ainsi qu'à la contamination des sols, de l'eau et de l'air, avec des effets néfastes sur les écosystèmes et la santé humaine.

Les emballages constituent donc un enjeu majeur pour Pernod Ricard, tant en raison de leur impact environnemental que des attentes croissantes des parties prenantes.

Nos parties prenantes, notamment les consommateurs, sont de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux et sont ainsi plus enclines à choisir des marques qui adoptent des pratiques de durabilité. Dans cette perspective, l'une des réponses apportées consiste à concevoir des produits dont l'emballage est optimisé, en privilégiant l'utilisation de matériaux recyclés. En parallèle, les autorités locales renforcent la réglementation et augmentent la fiscalité liée aux emballages et à la gestion de la fin de vie des produits, afin de répondre aux défis posés par la gestion des déchets.

Principales ambitions

Pour répondre aux IRO liés à la circularité dans les phases de distribution et de fin de vie des produits, nous avons établi les ambitions clés suivantes :

1. Distribuer des emballages recyclables et garantir leur recyclage/réutilisation effectifs
2. Soutenir les programmes locaux de recyclage et de réutilisation

Pour réaliser ces ambitions, nous prenons les trois mesures suivantes :

- Conception et distribution d'emballages recyclables ;
- Déploiement d'un projet pilote de distribution d'emballages réemployables ;
- Soutien des programmes de recyclage locaux.

Actions

Conception et distribution d'emballages recyclables

Nous nous engageons à concevoir des emballages en tenant compte de leur recyclabilité dès les premières étapes de leur développement, afin de garantir que la grande majorité de nos emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables. Cette approche nous a permis de maintenir, ces dernières années, un taux d'emballages recyclables, réutilisables ou compostables supérieur à 99 %.

Déploiement d'un projet pilote de distribution d'emballages réemployables

Grâce à nos projets pilotes, nous recueillons des informations précieuses qui nous permettront de déployer à plus grande échelle les initiatives de réutilisation. D'ici 2030, nous souhaitons poursuivre notre participation à des projets pilotes de distribution circulaire dans le secteur des vins et spiritueux, et nous nous engageons à mettre à profit les enseignements tirés de ces initiatives pour étendre l'impact positif de nos activités sur l'ensemble des marchés locaux.

Développement du modèle de réutilisation pour les canaux de distribution *off-trade*

Dans les canaux de distribution *off-trade*, la réutilisation désigne un dispositif selon lequel les boissons sont vendues dans des contenants réemployables, pour ensuite être retournées au magasin ou à un point de dépôt une fois le produit consommé. Nous poursuivons plusieurs programmes de réemploi, parmi lesquels : la mise en œuvre, par Pernod Ricard India, de son plan d'action d'augmentation du volume de bouteilles réemployables et le soutien apporté au projet pilote de bouteille réemployable de Pernod Ricard France. Pour cet exercice, nous avons lancé, avec huit acteurs majeurs de l'industrie des Vins & Spiritueux, un projet pilote visant à tester un modèle viable, durable et attrayant de réemploi des bouteilles en verre dans plus de 350 magasins sélectionnés en France. Ce projet coordonné par Circul'R et EcoInPack, nous aide à valider et à affiner notre approche de la mesure des bénéfices liés aux projets de réemploi.

Déploiement des programmes ecoSPIRITS et « Cocktails on Tap » sur les canaux de distribution *on-trade*

Le programme ecoSPIRITS consiste à transporter des produits en vrac et à les livrer auprès d'établissements du secteur de l'hôtellerie-restauration dans des conteneurs en verre ecoTOTE(TM) de 4,5 litres entièrement réemployables. Faisant suite au succès du projet pilote pour Havana Club à Cuba, et dans le cadre de notre démarche visant à évaluer les bénéfices économiques et environnementaux du réemploi, nous étendons désormais le modèle ecoSPIRITS à d'autres marchés cibles. L'un des aspects les plus importants de ce programme consiste à garantir un contrôle qualité rigoureux ainsi que le respect des normes de santé et sécurité dans les opérations des *co-packers*. Dans cette optique, nous avons mis en place un tableau de bord pour suivre le déploiement d'ecoSPIRITS et les économies générées en termes de tonnes de verre, d'émissions de carbone et d'euros. Nous espérons que ce modèle contribuera à renforcer l'efficacité de nos opérations, en s'appuyant

sur des outils d'aide à la décision *data-driven*, développés à partir des données collectées, afin de déployer d'autres modèles de réemploi à succès. Cette année, le modèle ecoSPIRITS a été déployé à Hong Kong et en Thaïlande, et d'autres marchés sont actuellement à l'étude.

Le programme « Cocktails on tap » propose des fûts en acier inoxydable de 20 litres consignés pour la distribution de cocktails dans les bars, les restaurants et lors de festivals. Cette solution remplace les multiples bouteilles et les emballages de mixers, et permet de garantir des boissons d'une qualité constante et professionnelle ainsi qu'un service bien plus rapide comparé aux méthodes de préparation traditionnelles. Ce programme est désormais disponible en France et continue d'être déployé dans les festivals et les canaux de distribution *on-trade*.

Soutien des programmes de recyclage locaux

L'un des leviers pour renforcer l'économie circulaire consiste à augmenter le taux de recyclage. Cependant, les systèmes locaux restent tout de même fragmentés et certains privilégient encore la mise en décharge au recyclage. En tant que groupe d'envergure internationale, nous partageons notre expertise et nos bonnes pratiques pour contribuer au renforcement des systèmes circulaires à travers le monde. Nous étudions les systèmes locaux de recyclage du verre et déchiffrons leurs performances. Nous nous appuyons sur nos relations avec les autorités locales, les fournisseurs de verre, les clients et les ONG afin de cartographier le contexte actuel et d'identifier les axes d'amélioration. Ces efforts portent notamment sur l'optimisation des systèmes de collecte (par exemple, par l'étude de dispositifs de consigne) et de tri, le développement des marchés finaux en soutenant les filières de recyclage locales, la sensibilisation des consommateurs ainsi que l'écoconception des emballages. Sur la base de ces analyses, nous développons ou rejoignons des programmes visant à accroître la collecte et le recyclage du verre, et nous assurons le suivi de leur mise en œuvre dans les marchés suivants : États-Unis, Royaume-Uni, Brésil, Mexique et Chine.

Pernod Ricard a déjà mis en place ou rejoint divers programmes lancés à travers le monde pour améliorer le recyclage du verre :

- **États-Unis** : nous avons rejoint la Glass Recycling Coalition, qui vise à promouvoir des filières de recyclage du verre à la fois efficaces et économiquement viables, en impliquant tous les acteurs de la chaîne (producteurs de verre, embouteilleurs, prestataires de services de recyclage, etc.). Nous sommes également membres de la coalition « Don't Trash Glass », qui travaille directement avec les restaurants et les bars locaux, pour collecter les bouteilles en verre et les rediriger vers des filières de recyclage, en les détournant de la mise en décharge. Les bouteilles collectées sont dirigées vers un flux de collecte séparé - distinct des flux de déchets - pour être transformées en nouvelles bouteilles ou en produits en verre. En donnant la priorité au recyclage des déchets de verre, le programme contribue à préserver les matières premières et à réduire l'impact environnemental lié à son élimination.
- **Brésil** : nous participons au projet « Glass is Good » depuis 2018. Cette initiative a pour but d'augmenter le taux de verre recyclé en mobilisant tous les acteurs de l'industrie.
- **Chine** : depuis 2023, nous avons établi un partenariat avec Shanghai Yan Longji Regeneration Resources Co. afin de collecter le verre non récupéré des déchets ménagers en vue de son recyclage.
- **Royaume-Uni** : Cette année, Pernod Ricard UK a lancé l'initiative « Glass Loop », en partenariat avec des fabricants de verre, des producteurs et British Glass. Cette initiative à l'échelle du secteur vise à accroître les taux de recyclage du verre, en favorisant le partage des connaissances et des bonnes pratiques entre quelque 400 collectivités locales.

En outre, nous contribuons à hauteur d'environ 22 millions d'euros à des dispositifs nationaux conçus pour améliorer la collecte et le recyclage des emballages ménagers, dont le verre.

3.2.5.2 Indicateurs et cibles relatifs à la circularité

3.2.5.2.1 Cibles

En complément de nos cibles relatives aux certifications présentées à la section 3.2.4.3 et à l'eau mentionnées à la section 3.2.3.3, nous avons défini les cibles suivantes :

Catégorie	Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Progrès
Stratégie S&R	Réduire (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG du scope 3 (achats de biens et de services, transport et distribution en amont) par rapport à l'exercice 2021/22	-25 %	%	2030	-13,0	-15,0	Conforme au plan
Fondamentaux S&R	Vers le zéro tonne de déchets en décharge sur les sites de production	0 %	t	En continu	164	111	-
Fondamentaux S&R	S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables	100 %	%	En continu	99,0	99,8	-
Fondamentaux S&R	Certifier 100 % des cartons et papiers selon des normes assurant une gestion forestière durable	100 %	%	En continu	98,0	99,1	-

3.2.5.2.1 Indicateurs spécifiques à l'entité

Indicateurs clés de performance de Pernod Ricard	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Pourcentage de contenu recyclé post-consommation (verre)	%	40,0	39,3
Pourcentage de contenu recyclé post-consommation (bouteilles en PET)	%	21,0	29,5
Quantité totale de sous-produits organiques *	t	1 028 642	976 154

* Les sous-produits organiques sont des produits issus du processus de fabrication qui peuvent être vendus ou utilisés pour la production d'autres produits, ou transformés en biogaz. Ils ne sont pas considérés comme des déchets.

3.2.5.2.1 Indicateurs de la CSRD

FLUX DE RESSOURCES ENTRANTS

Flux de ressources entrants	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Poids total des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de reporting	t	2 234 681	1 979 634
Pourcentage de matières biologiques issues de sources durables	%	69,4	69,6
Poids absolu des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires (y compris les emballages)	t	667 144	530 649
Pourcentage des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires	%	29,9	26,8

FLUX DE RESSOURCES SORTANTS

Informations sur le contenu recyclable	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Part de contenu recyclable dans les emballages de produits	%	99,0	99,8

GESTION DES DÉCHETS

Ventilation des déchets	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS DANGEREUX	t	1 779	663
Déchets dangereux qui ne sont pas éliminés	t	158	114
Déchets dangereux qui ne sont pas éliminés grâce à d'autres opérations de valorisation	t	3	92
Déchets dangereux qui ne sont pas éliminés grâce au recyclage	t	149	0
Déchets dangereux qui ne sont pas éliminés en raison de leur préparation en vue d'une réutilisation	t	6	21
Déchets dangereux destinés à l'élimination	t	1 621	549
Déchets dangereux destinés à l'élimination par incinération	t	1 293	109
Déchets dangereux destinés à l'élimination par mise en décharge	t	13	6
Déchets dangereux destinés à l'élimination par d'autres opérations d'élimination	t	314	434
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON DANGEREUX	t	1 096 486	1 020 936
Déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés	t	1 095 294	1 020 034
Déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés grâce au recyclage	t	50 617	30 575
Déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés en raison de leur préparation en vue d'une réutilisation	t	104	1
Déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés grâce à d'autres opérations de valorisation	t	1 044 573	989 458
Déchets non dangereux destinés à l'élimination	t	1 192	902
Déchets non dangereux destinés à l'élimination par incinération	t	236	86
Déchets non dangereux destinés à l'élimination par mise en décharge	t	956	816
Déchets non dangereux destinés à l'élimination par d'autres opérations d'élimination	t	0	0
TOTAL DES DÉCHETS GÉNÉRÉS	t	1 098 265	1 021 598
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON RECYCLÉS ET NON VALORISÉS	t	2 813	1 451
POURCENTAGE DE DÉCHETS NON RECYCLÉS ET NON VALORISÉS	%	0,3	1,4

3.2.6 Taxonomie verte de l'UE

3.2.6.1 Vue d'ensemble du Règlement Taxonomie de l'UE

Issu du plan d'action de la Commission européenne pour la finance durable lancé en 2018, le Règlement Taxonomie ⁽¹⁾ constitue un élément central des efforts de l'Union Européenne pour atteindre les objectifs du Pacte vert ainsi que la neutralité climatique en Europe à l'horizon 2050. En instaurant une classification des activités durables, ce nouveau règlement vise à contribuer à la réorientation des flux de capitaux vers une économie plus durable.

Ce cadre réglementaire est défini par le règlement (UE) 2020/852 et a été progressivement déployé via une série de règlements connus sous le nom d'« Actes délégués », y compris l'acte délégué relatif au volet climatique de la taxonomie (2021/2139 et 2023/2485), l'acte délégué relatif au volet environnemental de la taxonomie (2023/2486) et l'acte délégué relatif aux informations à publier en lien avec la taxonomie (2021/2178). Des lignes directrices supplémentaires ont également été publiées par les autorités compétentes, y compris divers documents de questions et réponses (FAQ) publiés par la Commission européenne afin de faciliter leur mise en œuvre, ainsi que des rapports relatifs aux quatre objectifs et aux garanties minimales publiés par la plateforme sur la finance durable.

Les mesures de simplification introduites dans le cadre du premier paquet dit « Omnibus I » de la Commission européenne (26 février 2025), modifiant les actes délégués relatifs à la publication

d'informations sur la Taxonomie de l'UE, au climat et à l'environnement, sont entrées en vigueur en janvier 2026. Pernod Ricard a choisi d'appliquer, à compter de l'exercice 2025/26, les dispositions introduites par le règlement (UE) 2026/73 du 4 juillet 2025 et n'a pas fait usage de la disposition transitoire autorisant le maintien du cadre précédent.

En vertu de la Taxonomie de l'UE, les entreprises sont tenues de publier la part de leur chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissement (« CapEx ») et de leurs dépenses d'exploitation (« OpEx ») éligible et contribuant de manière significative à la réalisation de l'un des six objectifs environnementaux suivants ⁽²⁾ :

1. Atténuation du changement climatique (CCM) ;
2. Adaptation au changement climatique (CCA) ;
3. Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR) ;
4. Transition vers une économie circulaire (CE) ;
5. Prévention et contrôle de la pollution (PPC) ; et
6. Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO).

⁽¹⁾ Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le Règlement (UE) 2019/2088. Disponible ici.

⁽²⁾ La publication d'informations relatives à l'alignement aux objectifs d'adaptation et d'atténuation du changement climatique est obligatoire depuis 2022. Depuis 2024, les entreprises sont également tenues de publier des informations relatives à leur alignement aux quatre autres objectifs, à savoir l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et le contrôle de la pollution, et la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Une activité économique est donc considérée comme durable sur le plan environnemental si elle :

- est éligible à au moins un des objectifs environnementaux ;
- contribue substantiellement à l'objectif auquel elle est éligible ;
- ne cause de préjudice important à aucun des objectifs environnementaux ; et
- est exercée dans le respect des garanties minimales.

Assujetti à la directive CSRD pour l'exercice 2025/26, Pernod Ricard est tenu de publier des indicateurs clés de performance (ICP)

mettant en avant la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (« CapEx ») et de ses dépenses d'exploitation (« OpEx ») éligibles à la Taxonomie et alignées sur celle-ci, résultant des produits et services associés à des activités économiques définies comme durables dans l'Acte délégué⁽¹⁾. Pour répondre à ces exigences, un groupe de travail dédié a été mis en place, réunissant des experts des équipes S&R, Finance, Ingénierie et Fabrication, et Achats, avec le concours de consultants spécialisés externes.

3.2.6.2 Présentation des résultats d'éligibilité

Le périmètre de calcul des indicateurs de la Taxonomie correspond au périmètre de consolidation financière, tel que détaillé à la note 7 « Périmètre de consolidation » (voir section 6.6 « Annexes aux comptes consolidés annuels »).

Chiffre d'affaires

À la suite de l'évaluation de l'éligibilité du chiffre d'affaires du Groupe au sens du Règlement Taxonomie, Pernod Ricard a identifié une activité contribuant aux objectifs environnementaux : CCA 13.2 - Bibliothèques, archives, musées et activités culturelles. Comme pour l'exercice 2024/25, cette activité représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires total de Pernod Ricard pour l'exercice 2025/26, elle est considérée comme non matérielle. Par conséquent, cette activité n'a pas été prise en compte dans l'évaluation de l'éligibilité et de l'alignement, conformément au principe de matérialité de 10 %. En outre, compte tenu de sa faible valeur, ce chiffre d'affaires n'a pas été mentionné dans le reporting Taxonomie de l'exercice 2025/26. En outre, le cœur de métier de Pernod Ricard, à savoir la fabrication et la vente de boissons, ne fait actuellement pas partie du périmètre de l'Acte délégué.

Par conséquent, le chiffre d'affaires éligible du Groupe représente 0 % de son chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2025/26 (9 404 millions d'euros, voir la section 6.1 « Compte de résultat consolidé annuel »)⁽²⁾. Pour donner suite au choix de ne pas déclarer de chiffre d'affaires éligible pour l'exercice, l'alignement du chiffre d'affaires sur les activités de la Taxonomie de l'UE est évalué à 0 %.

Dépenses d'exploitation (OpEx)

Comme pour l'exercice 2024/25, les OpEx, telles que définies par le Règlement Taxonomie⁽³⁾, représentent moins de 5 % du total des OpEx de Pernod Ricard pour l'exercice 2025/26 (6 981 millions d'euros, voir la section 6.1 « Compte de résultat consolidé annuel »). En conséquence, les OpEx sont jugées non matérielles au regard du modèle d'affaires du Groupe. Le Groupe considère dès lors pouvoir bénéficier de l'exemption prévue par la réglementation concernant le calcul du numérateur de l'ICP OpEx de la Taxonomie⁽⁴⁾. En raison du caractère non matériel de l'ICP lié aux OpEx pour l'exercice, l'alignement des OpEx sur les activités liées à la Taxonomie UE est évalué à 0 %.

Dépenses d'investissement (CapEx)

En raison de la non-éligibilité de ses activités génératrices de chiffres d'affaires, les CapEx éligibles de Pernod Ricard n'incluent pas celles directement liées à ses activités (CapEx Type A). Par conséquent, l'analyse concerne uniquement les CapEx mises en œuvre dans le cadre des « mesures individuellement durables » (CapEx Type C). Le total des CapEx éligibles représente 15,3 % des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et de droits d'utilisation du Groupe (y compris les bâtiments industriels) au cours de l'exercice 2025/26 (75,4 millions d'euros, voir la section 3.5.3 « Taxonomie verte de l'UE »)⁽⁵⁾. Au cours de l'exercice 2024/25, les CapEx éligibles du Groupe représentaient 34,9 %, soit 275,5 millions d'euros. La baisse du taux d'éligibilité s'explique principalement par l'application du seuil de matérialité, qui a conduit à l'exclusion d'investissements représentant 4,3 % des CapEx éligibles de l'exercice 2025/26. Par ailleurs, les CapEx éligibles de l'exercice 2024/25 avaient été particulièrement élevés en raison de la comptabilisation du droit d'utilisation de l'entrepôt d'American Canyon, qui représentait à lui seul 22 % des CapEx éligibles de cet exercice.

Les CapEx du Groupe peuvent être rapprochées des états financiers comme suit :

En millions d'euros	30/6/2026	Rapprochement avec les états financiers
Immobilisations incorporelles	31,8	Note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill
Immobilisations corporelles	462,5	Note 4.2 Immobilisations corporelles
dont actifs au titre des droits d'utilisation (IFRS 16)	144,4	Note 4.2 Immobilisations corporelles
TOTAL ACQUISITIONS	494,3	

Ces investissements éligibles concernent principalement : l'acquisition et la propriété de bâtiments (CCM 7.7), la construction de nouveaux bâtiments (CCM 7.1), la production de chaleur/de froid par utilisation de chaleur fatale (CCM 4.25) et le transport et la distribution d'électricité (CCM 4.9).

⁽¹⁾ Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 complétant le Règlement (UE) 2020/852. Disponible ici.

⁽²⁾ Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié au chiffre d'affaires sont présentées dans la note méthodologique (voir la section 3.6 « Note méthodologique »).

⁽³⁾ Les OpEx totales comprennent (i) les coûts directs non capitalisés liés à la recherche et au développement, (ii) les mesures de rénovation des bâtiments, la location à court terme et la maintenance et la réparation, et (iii) toute autre dépense directe liée à l'entretien courant des immobilisations corporelles par l'entreprise ou les tiers auxquels les activités sont externalisées qui sont nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace de ces actifs.

⁽⁴⁾ L'exemption relative à l'ICP lié aux OpEx est décrite dans la note méthodologique (voir la section 3.6 « Note méthodologique »).

⁽⁵⁾ Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié aux CapEx sont présentées dans la note méthodologique (voir la section 3.6 « Note méthodologique »).

Activités éligibles à la Taxonomie

Activités de Pernod Ricard

ARTS, DIVERTISSEMENT ET LOISIRS

CCA 13.2 - Bibliothèques, archives, musées et activités culturelles	Entretien des centres d'accueil
---	---------------------------------

CONSTRUCTION ET IMMOBILIER

CCM 7.1 - Construction de nouveaux bâtiments (accent sur le changement climatique)

Construction de nouvelles installations

CCM 7.2 / CE 3.2 - Rénovation de bâtiments existants

Rénovations structurelles des sites de production et des bâtiments de Pernod Ricard

CCM 7.3 - Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique

Modernisation des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) par l'installation d'équipements plus efficaces

CCM 7.4 - Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement adjacents)

Installation et maintenance de stations de recharge sur plusieurs sites de Pernod Ricard

CCM 7.5 - Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments

Installation de systèmes de gestion de l'énergie sur les sites de Pernod Ricard

CCM 7.6 - Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables

Installation de pompes à chaleur et de panneaux solaires

CCM 7.7 - Acquisition et propriété de bâtiments

Contrats de location des bureaux et entrepôts ayant des besoins énergétiques complexes, tels que ceux de Winemakers Napa

GESTION DES RISQUES DE CATASTROPHE

CCA 14.2 - Infrastructures de prévention et de protection contre les risques d'inondation

Évaluation des risques d'inondation et plans d'atténuation

ÉNERGIE

CCM 4.1 - Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque

Exploitation de panneaux solaires sur les sites de Pernod Ricard

CCM 4.9 - Transport et distribution d'électricité

Projets d'électrification de plusieurs sites de Pernod Ricard

CCM 4.15 - Réseaux de chaleur/de froid

Modernisation et maintenance des systèmes de chauffage et de refroidissement urbains

CCM 4.16 - Installation et exploitation de pompes à chaleur électriques

Modernisation et maintenance des systèmes de pompes à chaleur électriques

CCM 4.24 - Production de chaleur/froid par bioénergie

Études de faisabilité des systèmes de chauffage à biomasse

CCM 4.25 - Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale

Plusieurs projets de recompression mécanique des vapeurs (Mechanical Vapor Recompression, MVR) visant à capter et à réutiliser la chaleur libérée au cours du processus de distillation

ACTIONS DE PROTECTION ET DE RESTAURATION DE L'ENVIRONNEMENT

BIO 1.1 - Conservation des habitats, des écosystèmes et des espèces, y compris leur restauration

Projets liés à la biodiversité sur les sites de Pernod Ricard, tels que des passes à poissons

ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

CCM 9.1 - Recherche, développement et innovation proches du marché

Études portant sur des initiatives bas carbone ou de décarbonation

TRANSPORT

CCM 6.3 - Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs

Acquisition de véhicules pour le transport des salariés

CCM 6.5 - Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers

Voitures de fonction et flottes de véhicules

APPROVISIONNEMENT EN EAU, ASSAINISSEMENT, GESTION ET DÉCONTAMINATION DES DÉCHETS

CE 2.2 - Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine

Projets de collecte et de traitement des eaux de pluie sur plusieurs sites de Pernod Ricard

CCM 5.2 - Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution

Modernisation et maintenance des systèmes d'approvisionnement en eau des sites de production

CCM 5.3 - Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées

Extension des systèmes de traitement des eaux usées des sites de production

CCM 5.4 - Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées

Maintien des processus existants de traitement des eaux usées

En 2026, Pernod Ricard a appliqué un seuil de matérialité de 10 %, conformément à l'Acte délégué du 4 juillet 2025. En conséquence, aucune évaluation détaillée n'a été réalisée pour certaines activités considérées comme non matérielles, représentant moins de 10 % des CapEx.

Les activités éligibles mais considérées comme non matérielles concernent principalement les véhicules et les centres d'accueil des visiteurs. Les CapEx ainsi exclues représentent 4,3 % du total des CapEx.

3.2.6.3 Présentation des résultats en matière d'alignement

Pour l'exercice 2025/26, les CapEx alignés représentent 4,0 % (soit 20 millions d'euros) du total des CapEx, contre 4,1 % (32,6 millions d'euros) au cours de l'exercice 2024/25.

Critères d'examen technique

Le Groupe a réalisé une analyse des critères de contribution substantielle ainsi que des critères ne causant pas de préjudice important (*Do No Significant Harm*, DNSH) spécifiques applicables aux activités éligibles, comme décrit ci-dessous.

Activités non-alignées

Certains projets éligibles ont été évalués comme non alignés avec les exigences de la Taxonomie de l'UE pour les raisons suivantes :

CCM 4.25 - Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale Certaines CapEx éligibles concernaient des projets qui se trouvaient encore en phase de planification ou de démarrage de construction à la date de clôture. Par conséquent, il n'existait pas d'éléments probants suffisants pour évaluer le respect des critères de contribution substantielle.

CCM 7.1 - Construction de bâtiments neufs Les projets concernés n'étaient pas étayés par des analyses du cycle de vie (ACV).

CCM 7.7 - Acquisition et propriété de bâtiments Certains bâtiments n'atteignaient pas les seuils de performance énergétique spécifiés ou ne disposaient pas des systèmes requis de suivi de la performance énergétique pour démontrer leur conformité aux exigences de la taxonomie.

Activités alignées

Un petit nombre d'activités ont été identifiées comme alignées sur les activités de la Taxonomie de l'UE : **CCM 4.9** - Transport et distribution d'électricité, **CCM 4.25** - Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale, et **CCM 7.7** - Acquisition et propriété de bâtiments. Parmi les projets alignés, plusieurs d'entre eux figuraient déjà parmi la liste des activités alignées présentée dans le reporting de l'exercice précédent.

Leur alignement a été démontré par le respect des critères applicables en matière de contribution substantielle et consistant à « ne pas causer de préjudice important », tandis que les garanties minimales ont été évaluées à l'échelle du Groupe. Le cas échéant, les éléments probants ont été examinés afin de vérifier la conformité de ces projets aux critères d'examen technique ainsi que leur contribution à l'atteinte des objectifs environnementaux définis dans la Taxonomie de l'UE.

Respect du critère DNSH (*Do No Significant Harm* ou « ne pas causer de préjudice important ») relatif à l'adaptation au changement climatique

Le Groupe a réalisé une évaluation des risques climatiques et de la vulnérabilité afin d'évaluer l'exposition de ses activités aux risques physiques liés au changement climatique, conformément

à l'annexe A de l'Acte délégué relatif au climat. Cette évaluation a été réalisée selon les scénarios RCP4.5 et RCP8.5. Conscient de la gravité et de la fréquence croissantes des phénomènes météorologiques extrêmes liés au changement climatique, Pernod Ricard renforce actuellement sa stratégie d'adaptation au changement climatique grâce à l'élaboration de nouveaux plans d'adaptation spécifiques à chaque site pour ses activités industrielles. En ce qui concerne les immeubles de bureaux loués, où les mesures d'adaptation dépendent en grande partie des propriétaires et des bailleurs, Pernod Ricard s'appuie sur les Lignes directrices du Groupe en matière d'urgence et d'évacuation, sur les évaluations des risques par pays éventuellement disponibles, ainsi que sur des modalités de travail flexibles, notamment des politiques de télétravail, afin d'assurer la continuité de ses activités et la protection de ses employés en cas de perturbations liées au climat.

Garanties minimales

Les garanties minimales ont fait l'objet d'un examen à l'échelle du Groupe, conformément aux exigences de la plateforme sur la finance durable à ce sujet ¹ publiées en octobre 2022 et concernant les droits humains, les intérêts des consommateurs, les pratiques en matière de lutte contre la corruption, la fiscalité responsable et le droit de la concurrence.

Le Groupe s'efforce d'améliorer ses procédures afin de s'assurer qu'il respecte bien les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, la Charte internationale des droits de l'Homme des Nations Unies et les instruments fondamentaux de la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

Le Groupe satisfait aux exigences en matière de garanties minimales, et les politiques et plans d'action associés sont détaillés dans d'autres sections :

- Pernod Ricard s'engage à respecter les droits humains dans le cadre de ses propres activités et tout au long de sa chaîne de valeur, comme le démontrent la Politique Groupe en matière de droits humains (voir la section 3.3.2.3), ainsi que les Standards Fournisseurs (voir la section 3.4.4.1)
- Le Groupe applique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et de toutes pratiques anticoncurrentielles associées, qui est défendue dans le Code de Conduite des Affaires (voir la section « Code de Conduite des Affaires » dans la section 3.4 « Informations relatives à la Conduite des Affaires »)
- Pernod Ricard s'engage également à se conformer à toutes les lois et réglementations applicables en matière de fiscalité et à adopter une conduite intègre dans les sujets d'ordre fiscal (voir la section 3.10).

De plus amples informations sur l'engagement du Groupe en matière de droits humains et de libertés fondamentales sont disponibles à la section 3.8 « Plan de vigilance ».

⁽¹⁾ Rapport de la plateforme sur la finance durable relatif aux garanties minimales, publié en octobre 2022. Disponible ici.

3.3 Informations sociales

Fidèles à notre vision « Créateurs de convivialité », nous croyons au partage, à la convivialité, au bien-être et au respect de tous, partout dans le monde, qu'il s'agisse de nos salariés, des travailleurs de notre chaîne de valeur, des consommateurs ou des communautés, et nous nous engageons à promouvoir des conditions de travail équitables et durables.

Cet engagement se traduit par la mise en œuvre d'actions concrètes :

- nous créons un lieu de travail accueillant et équitable, où chaque personne peut s'épanouir et donner le meilleur d'elle-même ;
- nous favorisons le bien-être des salariés et une expérience positive sur le lieu de travail ;
- nous promovons une chaîne d'approvisionnement responsable, en réduisant les risques et en responsabilisant les parties prenantes ; et

- nous veillons à ce que les consommateurs soient bien informés et nous encourageons une consommation responsable d'alcool.

Dans cette section, nous décrivons les risques et opportunités liés au personnel de Pernod Ricard, aux travailleurs de la chaîne de valeur, aux communautés affectées et aux consommateurs.

L'efficacité des plans d'action relatifs aux enjeux sociaux est assurée grâce à un suivi régulier des performances, de l'avancement de la mise en œuvre de la feuille de route et de l'atteinte des objectifs définis.

3.3.1 Personnel de l'entreprise (ESRS S1)

Pernod Ricard est une entreprise avec une âme : notre héritage est façonné sur plusieurs générations et porté par des équipes passionnées et talentueuses à travers le monde. Notre culture, centrée sur l'humain, est au cœur de toutes nos actions. Nous nous engageons, par ailleurs, à promouvoir un environnement de travail où chacun peut s'épanouir, aussi bien nos 16 893 salariés

que les travailleurs employés par des prestataires de services externes sous contrat avec Pernod Ricard. Associer la performance à la convivialité définit notre mode de travail unique, qui célèbre la richesse de nos équipes, reflète l'ensemble de nos consommateurs, permet de relever des défis et repose sur une croissance et une innovation continues.

3.3.1.1 Stratégie

Les informations publiées dans le cadre de l'ESRS S1 couvrent l'ensemble du périmètre des activités propres de Pernod Ricard. Cela signifie que les impacts, risques et opportunités potentiels (IRO) présentés ci-dessous concernent tous les salariés de Pernod Ricard, qu'ils travaillent sur des sites industriels ou non industriels, ainsi que les travailleurs externes, qui peuvent être appelés à fournir des services tiers au Groupe.

Compte tenu des spécificités de l'activité de Pernod Ricard, des impacts négatifs potentiels ont été identifiés, susceptibles de se traduire par des risques opérationnels, juridiques et de réputation, y compris des interruptions d'activité. Le Groupe a également pris en compte toutes les problématiques auxquelles un salarié peut être confronté durant sa carrière, en matière de conditions de travail, de santé et sécurité, de sûreté, de formation, d'égalité des chances, de violence, de violation grave des droits humains et de discrimination. Ces impacts négatifs peuvent être ponctuels et dépendent de notre capacité à promouvoir un environnement de travail sain et respectueux.

L'impact positif identifié par Pernod Ricard concerne l'égalité des chances, indépendamment des caractéristiques individuelles des salariés et d'une culture axée sur les performances. Le Groupe considère depuis longtemps l'égalité des chances ainsi que la santé et la sécurité comme des priorités stratégiques.

Le Groupe a réaffirmé l'importance de ces deux priorités en les définissant comme deux de ses dix domaines prioritaires du deuxième volet (2025-2030) de sa stratégie S&R. Cet impact positif se reflète dans l'ensemble de nos sites et de nos activités, notamment au travers des actions décrites dans la section 3.3.1.2.1.1 « Développer nos talents dans un environnement de travail convivial tout en garantissant un accès équitable aux opportunités et l'égalité des chances ».

Dans le cadre de ses plans d'action relatifs à la décarbonation, Pernod Ricard vise à faire monter ses équipes en compétence et à garantir leur employabilité, afin d'anticiper les ajustements opérationnels et culturels imposés par la transition écologique. Cette transition contribue à renforcer le sentiment d'utilité de nos salariés et leur permet de contribuer à l'amélioration de leur environnement de travail.

Aucun cas de travail forcé ou de travail des enfants n'a été signalé au Groupe. Afin de renforcer encore le suivi des risques liés aux droits humains, nous avons lancé, au cours de l'exercice 2025/26, une Étude d'impact sur les droits humains au sein de nos propres activités.

Description des impacts, risques et opportunités sociaux matériels liés au personnel, ainsi que de leur impact sur la stratégie

L'analyse des impacts, risques et opportunités du Groupe a permis d'identifier plusieurs enjeux matériels : conditions de travail, dialogue social, santé et sécurité, égalité des chances, formation et développement des compétences, emploi des personnes en situation de handicap, mesures de lutte contre la violence et le harcèlement, discrimination, ainsi que d'autres violations des droits humains.

Les impacts, risques et opportunités identifiés pour les salariés travaillant dans nos propres activités sont présentés dans le tableau ci-dessous et abordés dans les sections correspondantes.

Description des IROs	Politiques	Type	Horizon temporel	Sections
Impact de la négligence en matière de santé et de sécurité des salariés, pouvant entraîner des blessures et des maladies, des accidents du travail, des troubles de la santé mentale, voire des décès.	Santé et Sécurité	Impact négatif	CT	3.3.1.2.2
Risque lié à une gestion insuffisante des questions relatives à la santé et à la sécurité, pouvant entraîner des poursuites judiciaires, une atteinte à la réputation et une augmentation des coûts pour le Groupe, notamment sous forme de perturbations de l'activité, d'absentéisme, d'indemnités, de hausse des primes d'assurance et de sanctions financières.		Risque	CT	3.3.1.2.2
Impact du manque de sensibilisation des salariés, et en particulier sur les équipes commerciales, aux risques liés à l'alcool, ce qui peut nuire à leur santé et à leur sécurité ainsi qu'à celles d'autrui.	Politique sociale Groupe	Impact négatif	CT à MT	3.3.1.2.1.2 3.3.4.3.3
Risque d'écart entre la formation des salariés et les besoins de l'entreprise compromettant la réalisation des objectifs de transformation et de performance.		Risque	CT à MT	3.3.1.2.1.2
Impact de la promotion d'un accès équitable aux opportunités et l'égalité des chances au sein du personnel, afin de mieux refléter la diversité de notre clientèle et de créer un environnement de travail bienveillant et stimulant pour l'ensemble des salariés.	Santé et Sécurité	Impact positif	CT à MT	3.3.1.2.1.1
Risque d'absence d'action ou d'insuffisance des mesures en matière de santé et de sécurité, pouvant entraîner des interruptions d'activité, ainsi que des atteintes à la réputation et des conséquences juridiques.		Risque	CT	3.3.1.2.2
Opportunité de renforcer la fidélisation des talents et l'image de marque de l'entreprise en tant qu'employeur, de stimuler la productivité et l'innovation, et de garantir le respect de la réglementation en offrant l'égalité des chances et de rémunération à l'ensemble des salariés.	Politique sociale Groupe	Opportunité	CT à MT	3.3.1.2.1.1 3.3.1.2.1.3
Impact d'un défaut de protection des conditions de travail, notamment en matière de dialogue social, de prévention de la violence et du harcèlement, et de respect des droits humains, pouvant nuire au bien-être, à la santé mentale, à l'engagement et à la fidélité des salariés ainsi qu'aux relations employeur-employé.		Impact négatif	CT	3.3.1.2.1.4 3.3.1.2.1.5
Impact de la promotion d'une culture solidaire favorisant l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein du Groupe, pouvant contribuer à améliorer la qualité de vie au travail et à renforcer l'engagement des salariés.	Politique sociale Groupe	Impact positif	MT à LT	3.3.1.2.1.1
Risque d'incapacité à offrir des conditions de travail adaptées pour assurer la protection de nos salariés, pouvant entraîner des poursuites judiciaires, des amendes et des sanctions, des perturbations opérationnelles ainsi qu'une atteinte importante à notre réputation.		Risque	CT à MT	3.3.1.2.1.4 3.3.1.2.1.5
Impact de la mise en place de packages compétitifs de rémunération et d'avantages sociaux, notamment une rémunération équitable, des horaires de travail raisonnables et des avantages sociaux adéquats, pouvant améliorer le bien-être, la santé, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'engagement et la motivation des salariés.	Politique sociale Groupe	Impact positif	CT	3.3.1.2.1.1 3.3.1.2.1.3
Opportunité de renforcer notre attractivité et de fidéliser les talents en proposant à nos salariés une rémunération et des avantages sociaux compétitifs.		Opportunité	CT à MT	3.3.1.2.1.1 3.3.1.2.1.3

Pour plus d'informations sur les interactions des impacts, risques et opportunités matériels avec notre modèle économique et notre stratégie, voir la section 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités matériels et liens avec la stratégie de Pernod Ricard ». Pour plus d'informations sur le processus de dialogue de Pernod Ricard, voir la section 3.3.1.3 « Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts ».

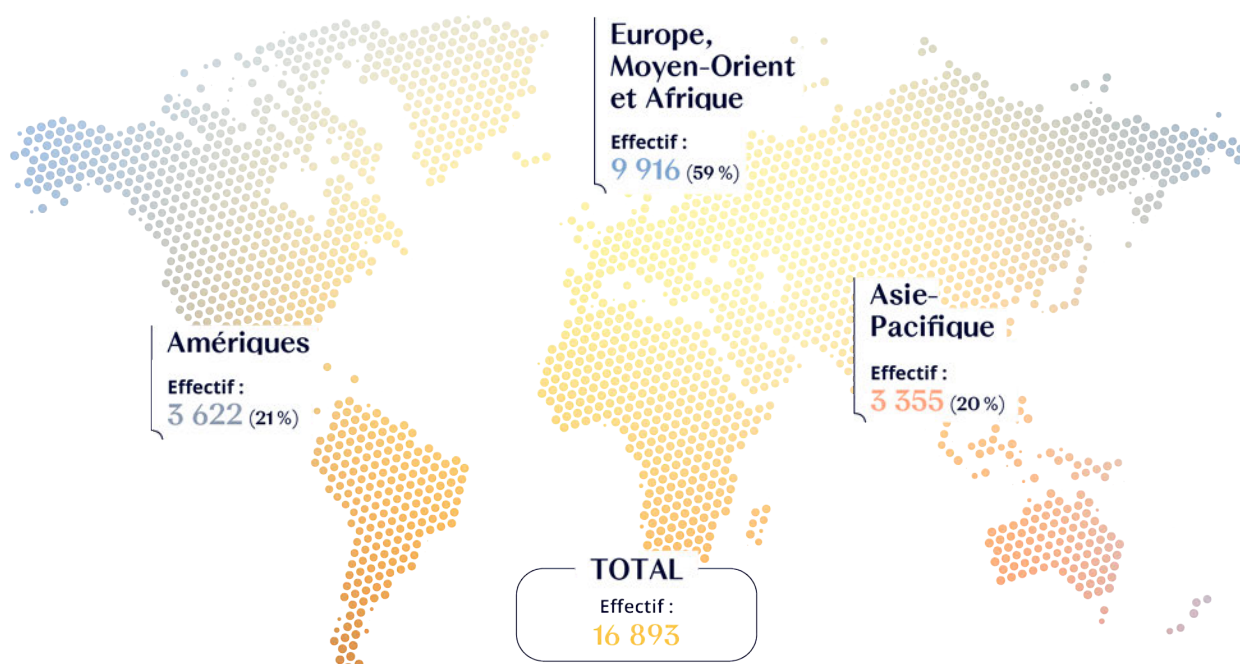
3.3.1.2 Gestion des impacts, risques et opportunités sociaux matériels liés au personnel

L'approche de Pernod Ricard visant à garantir un environnement de travail équitable et accueillant, et où chacun peut s'épanouir, est étayée par ses deux politiques sociales : la Politique sociale Groupe et la Politique de santé et de sécurité.

Dans le cadre de l'évolution du modèle opérationnel du Groupe, les changements organisationnels mis en œuvre au cours des

exercices 2024/25 et 2025/26 ont eu une incidence sur la variation annuelle des indicateurs sociaux. Ces changements ont modifié le périmètre de reporting de certains indicateurs liés aux effectifs. Par conséquent, la baisse des effectifs et celle des indicateurs sociaux associés reflètent ces changements organisationnels et doivent être interprétées en conséquence.

RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE



Nombre de salariés (effectif) par genre	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Homme	Nb	10 836	10 129
Femme	Nb	7 388	6 764
TOTAL SALARIÉS *	Nb	18 224	16 893

Nombre de salariés dans les pays où l'entreprise compte au moins 50 salariés représentant au moins 10 % de son nombre total de salariés	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
France	Nb	2 981	2 818
Royaume-Uni	Nb	2 438	2 296
TOTAL SALARIÉS	Nb	5 419	5 114

Nombre de salariés, par type de contrat et par genre	Unité	Exercice 2024/25		Exercice 2025/26	
		Femme	Homme	Femme	Homme
Nombre de salariés (effectif)	Nb	7 388	10 836	6 764	10 129
Nombre de salariés permanents (effectif)	Nb	6 896	10 329	6 336	9 670
Nombre de salariés temporaires (effectif)	Nb	486	500	427	453
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti (effectif)	Nb	6	7	1	6

3.3.1.2.1 Politique sociale

La stratégie de Pernod Ricard pour attirer, gérer et développer les talents repose sur des conditions de travail équitables et sur l'égalité des chances, afin de favoriser le développement des compétences et la réussite professionnelle de chacun. Cette approche s'accompagne de politiques de rémunération équitables et attrayantes, ainsi que des avantages compétitifs. La gestion des talents est, et restera, une priorité stratégique pour le Groupe.

Ainsi, notre feuille de route S&R comporte des engagements visant à garantir que tous nos salariés se sentent valorisés, entendus et soutenus. Afin de garantir l'égalité des chances sur le plan de la croissance et du développement, une approche globale du parcours professionnel des salariés est nécessaire. Celle-ci comprend :

- une culture conviviale qui promeut un environnement où chacun peut s'épanouir ;
- un environnement de travail qui encourage les talents ;
- des plans de développement personnels et un accès équitable aux opportunités de formation et de développement ;
- une prise de décision basée sur les performances ;
- une rémunération équitable et des avantages compétitifs ;
- un dialogue social ouvert ; et
- la protection des droits humains fondamentaux des salariés.

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons formalisé notre Politique sociale Groupe en nous appuyant sur les processus RH déjà existants et déployés à travers le Groupe. Cette politique consolidée s'applique à l'ensemble du personnel de Pernod Ricard. Elle a été approuvée par le Vice-Président Exécutif Ressources Humaines, et sa supervision est assurée par des organes mondiaux tels que le Comité Exécutif, le Conseil d'Administration et le Comité d'intégrité, qui sont régulièrement informés des mises à jour importantes.

La Politique sociale Groupe couvre un certain nombre de thèmes destinés à traiter les principaux impacts, risques et opportunités liés aux salariés, notamment l'égalité des chances, la formation, la rémunération et les avantages équitables, le dialogue social, la discrimination, la prévention de la violence et la protection des droits humains.

La Politique sociale Groupe de Pernod Ricard se conforme à plusieurs cadres internationaux et nationaux qui défendent des pratiques commerciales éthiques, portant notamment sur :

- un environnement de travail juste : loi Rixain (loi française sur l'égalité entre les femmes et les hommes), Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH) des Nations Unies, Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, charte du Réseau mondial de l'OIT sur les entreprises et le handicap ;
- des conditions de travail équitables : Conventions de l'OIT, Déclaration universelle des droits de l'Homme, Principes directeurs de l'OCDE, Pacte mondial des Nations Unies (10 principes), Code de gouvernement d'entreprise (AFEP-MEDEF) ;

- le respect des droits humains : Conventions de l'OIT sur le travail forcé, sur le travail des enfants, sur la violence et le harcèlement, Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, Déclaration universelle des droits de l'Homme (articles 4 et 25), Pacte mondial des Nations Unies (principes 4 et 5) et objectif de développement durable (ODD) 8.7.

Pernod Ricard partage sa Politique sociale Groupe avec l'ensemble de ses salariés sur différents canaux internes, et les filiales sont chargées de mettre en œuvre, au niveau local, les principes qui y sont énoncés. Cette politique est intégrée aux formations, au processus d'intégration, aux entretiens de performance, aux communications de la direction et aux enquêtes auprès des salariés. Elle s'appuie sur des outils de diagnostic et des auto-évaluations utilisés dans le cadre de nos initiatives en matière de formation et d'équité au travail, afin d'en renforcer la compréhension et l'impact. Elle est un condensé des principes de gestion des ressources humaines adoptés par les experts internes du Groupe. Aucune partie prenante n'a donc été consultée pour sa rédaction. Elle fournit également des orientations pour remédier aux impacts sur les droits humains. Dans les rares cas de violations des droits humains, nous prenons des mesures immédiates.

3.3.1.2.1.1 Développer nos talents dans un environnement de travail convivial tout en garantissant un accès équitable aux opportunités et l'égalité des chances

Introduction

En tant que Créateurs de convivialité, nous voulons que notre personnel reflète la richesse de notre société, du marché et des communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités. C'est pour nous le meilleur moyen de former des équipes efficaces, de comprendre nos consommateurs par marché et de développer durablement notre activité. Avec près de 120 nationalités composant notre personnel à travers une soixantaine de pays, nous nous engageons à favoriser un environnement de travail où chacun se sent respecté, valorisé et écouté.

En outre, nous travaillons ensemble pour prévenir la discrimination et garantir l'égalité des chances, et nous créons un environnement favorable, où chacun peut s'épanouir. Nous nous attachons à renforcer les relations, à améliorer la collaboration au sein des équipes et à consolider notre réputation d'organisation ouverte et accueillante. Ces efforts visent notamment à garantir des conditions de travail justes et un accès équitable aux rémunérations et aux avantages sociaux pour tous les salariés.

PRINCIPALES AMBITIONS



Nous avons établi une feuille de route cohérente pour l'ensemble de nos filiales à l'échelle mondiale, qui est étoffée et adaptée selon le contexte local, l'objectif étant de poursuivre un but commun par-delà les frontières et de responsabiliser les salariés afin de garantir l'égalité des chances partout où Pernod Ricard opère. Cette feuille de route montre que nous valorisons nos salariés non seulement pour leurs compétences qui contribuent au succès du Groupe, mais aussi pour ce qu'ils sont.

- **Priorité n° 1** : Continuer à promouvoir une culture d'entreprise conviviale permettant à chacun de s'épanouir
- **Priorité n° 2** : Garantir l'égalité des chances en matière de développement et de croissance
- **Priorité n° 3** : Accueillir toutes les capacités et soutenir nos salariés tout au long de leur carrière au sein du Groupe

Plan d'action et progrès au cours de l'exercice 2025/26

Les actions présentées ci-dessous sont déjà déployées au sein de Pernod Ricard. En outre, nous nous engageons à poursuivre la mise en œuvre de nouvelles initiatives chaque année, pour continuer à améliorer l'environnement de travail de nos salariés et à répondre à l'évolution de leurs besoins et au feedback qu'ils nous font, qu'il s'agisse de la gestion des carrières et des opportunités professionnelles, du développement des compétences en IA pour renforcer l'employabilité à long terme ou de la poursuite de nos actions en faveur des salariés en situation de handicap.

AMBITION N° 1 : PROMOUVOIR LE MEILLEUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DANS UN ESPRIT DE CONVIVIALITÉ ET D'AUTENTICITÉ

La convivialité au travail

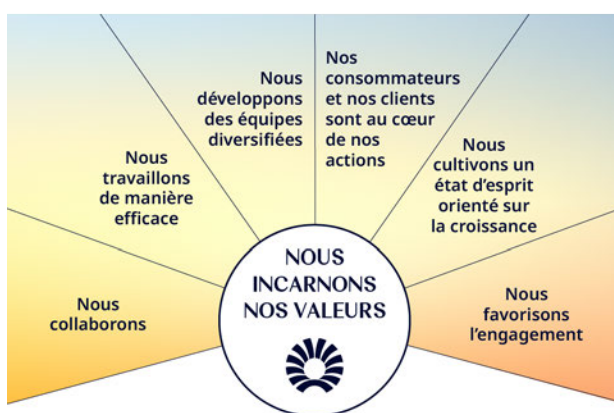
La convivialité est notre marque de fabrique. Elle favorise une culture dans laquelle nos salariés se sentent libres d'être eux-mêmes, de relever de nouveaux défis et de contribuer à la performance du Groupe. Elle est ancrée dans nos valeurs (voir la section 3.4.1 « Culture d'entreprise »), façonne nos habitudes et favorise un environnement de travail favorable et bienveillant pour tous.

De plus, nous visons à devenir la référence en matière d'excellence sur le lieu de travail, en proposant à chacun des opportunités de croissance et en favorisant un environnement accueillant, sain et responsable dans l'ensemble de nos activités et de notre chaîne de valeur.

« The Way We Perform »

« The Way We Perform » est une approche relative au leadership tournée vers l'avenir. Cette approche définit les comportements de leadership attendus, tout en intégrant les valeurs fondamentales du Groupe : collaboration, innovation et durabilité. Si nous partageons et véhiculons les mêmes valeurs et Attributs de Leadership, nous reconnaissons également la diversité des styles de leadership. La convivialité est la mission de chacun. En effet, elle se rapporte à la manière dont nous travaillons, connectons, collaborons, prenons des décisions, obtenons des résultats et façonnons notre culture d'entreprise.

Ces principes sont intégrés à notre stratégie globale de Ressources Humaines et ont été mis à jour au cours de l'exercice sur la base d'évaluations du leadership, de programmes de développement, des entretiens annuels de performance, d'enquêtes de feedback à 360°, du coaching et du mentorat. Ces initiatives permettent aux salariés de développer leurs compétences en leadership et d'être mieux préparés à relever les défis et à conduire le changement pour atteindre les objectifs de l'entreprise.



« THE WAY WE PERFORM »

Promotion d'une culture performante et conviviale

Nous encourageons la collaboration et le travail d'équipe grâce à une approche qui associe résultats (quoi) et comportements de leadership (comment), afin de garantir un impact immédiat et à long terme, tout en encourageant les bonnes pratiques en matière de comportement. En évaluant ses salariés sur ces deux éléments, Pernod Ricard assure un processus durable qui favorise un environnement de travail optimal.

Apprentissage continu pour favoriser une culture accueillante et respectueuse

Nous nous engageons à créer un lieu de travail où chacun se sent valorisé, écouté et en sécurité. La discrimination peut être involontaire, c'est pourquoi il est essentiel de sensibiliser. Nous abordons ces enjeux et renforçons les compétences de nos salariés grâce à nos programmes de formation et de sensibilisation, ainsi qu'à nos webinaires mondiaux annuels. À titre d'exemple, il y a trois ans, nous avons lancé un processus d'auto-évaluation volontaire, dans le cadre duquel les salariés réfléchissent à leurs interactions au travail, notamment en ce qui concerne l'exposition à des points de vue divergents. Cette année, nous avons actualisé notre questionnaire d'auto-évaluation sur l'inclusion destiné à l'ensemble des salariés. Une version spécifiquement destinée aux managers sera mise en place au cours de l'exercice 2026/27, dans le cadre de notre parcours de formation sur les pratiques inclusives dédié à nos dirigeants.

Outre nos webinaires annuels consacrés à l'inclusion, nous avons renforcé notre culture inclusive au sein de toutes nos filiales. Cette année, 77 % de nos principaux marchés ont organisé des réunions plénières consacrées au thème de l'inclusion, au cours desquelles les directeurs généraux et autres directeurs ont réaffirmé le rôle central de l'inclusion au sein de notre culture de

la convivialité, en soulignant que les comportements inclusifs s'inscrivent dans les interactions quotidiennes et relèvent de la responsabilité de chacun. Notre nouvelle devise, « *Better Together, Better Business* », a été présentée au cours d'une vingtaine de réunions plénières, devant plus de 4 000 salariés. Elle souligne le lien direct entre l'inclusion et la performance de l'entreprise.

Dans le cadre de notre campagne « *Inclusion Starts with I* » (L'inclusion commence par moi), plus de 300 cadres supérieurs ont signé des cartes d'engagement personnel, témoignant de leur responsabilité en tant que dirigeants et donnant l'exemple de comportements inclusifs à tous les niveaux de l'organisation.

L'ensemble de ces initiatives a contribué à la mobilisation des salariés : plus de 2 000 d'entre eux ont participé au troisième webinaire consacré à l'inclusion dans lequel a été souligné le lien entre bien-être et inclusion, ancrant davantage les pratiques inclusives.

Afin de continuer à encourager un environnement de travail sûr, respectueux et positif, le Groupe considère désormais les pratiques inclusives comme l'une des cinq compétences transversales fondamentales attendues de l'ensemble de ses salariés, les autres étant l'intelligence artificielle, la gestion du changement, l'apprentissage tout au long de la vie et le sens des finances. Ce positionnement stratégique fait de l'inclusion une compétence essentielle, tant pour l'efficacité individuelle que pour la performance durable de l'entreprise.

Grâce à des investissements continus dans notre plateforme de formation, nous avons lancé deux parcours de formation spécifiques consacrés aux pratiques inclusives et visant à encourager des actions concrètes en matière d'inclusion. Ces parcours offrent aux salariés et aux managers des outils pratiques pour favoriser des interactions plus inclusives au quotidien, renforçant ainsi la confiance, la collaboration et l'engagement au sein des équipes.

Ensemble, ces initiatives contribuent au développement progressif de compétences en matière d'inclusion à l'échelle du Groupe, en intégrant l'inclusion dans les pratiques quotidiennes et en promouvant une culture où chacun peut s'épanouir et donner le meilleur de lui-même.

Notre stratégie d'écoute

La voix de nos salariés a de l'importance. C'est pourquoi nous nous efforçons en permanence d'améliorer leur expérience au sein du Groupe. Cette année, nous avons introduit une méthodologie plus agile, avec le lancement en septembre 2025 d'une nouvelle plateforme d'enquête. En mars 2026, le Groupe a mis en place des enquêtes *pulse* mensuelles afin de permettre aux managers et aux équipes de direction de recevoir régulièrement du feedback des salariés. En encourageant une culture de l'écoute active, nous recueillons le point de vue de nos salariés sur l'engagement, l'inclusion, la sécurité, la santé et le bien-être, ainsi que sur la transformation et le changement. Cette approche fondée sur les retours d'expérience nous permet d'adapter nos initiatives en fonction des perceptions et du feedback de nos collaborateurs, et de garantir ainsi un traitement juste et équitable pour tous.

Groupes de ressources pour les employés de l'entreprise (*Business Employee Resource Group, BERG*), BRG ou comités pour une culture inclusive

Au sein de nos filiales, les BERG, les BRG ou les comités pour une culture inclusive sont des initiatives volontaires, ouvertes à tous et portées par les salariés, qui visent à favoriser le bien-être et le sentiment d'appartenance. Ces forums nous permettent de prendre pleinement en compte les diverses opinions de nos salariés et de refléter la richesse de notre personnel et celle de notre société.

AMBITION N° 2 : ATTIRER ET DÉVELOPPER NOS TALENTS GRÂCE À DES PROCESSUS ET DES OPPORTUNITÉS ÉQUITABLES

Nous continuons à créer un groupe basé sur les compétences et les performances, en développant des équipes efficaces et en apportant une expertise solide pour stimuler la croissance durable et préparer l'avenir. Notre approche de la gestion des talents nous permet d'attirer, d'engager et de développer en permanence les meilleurs profils à travers le monde, en créant des opportunités de développement personnel et professionnel tout en maintenant l'avantage concurrentiel de Pernod Ricard. Nous promouvons les talents qui reflètent la richesse de notre clientèle diversifiée et encourageons nos équipes, nos filiales et nos fonctions à travers le monde à collaborer en insufflant une culture de l'engagement, de la transparence et du travail d'équipe.

Afin de soutenir nos ambitions de recrutement et de développement de nos talents en garantissant un accès équitable aux opportunités et l'égalité des chances, le Groupe a décidé de prendre deux nouveaux engagements en faveur de l'égalité des chances ainsi que de fournir des informations plus transparentes quant à la situation de Pernod Ricard au cours de l'exercice 2024/25 et aux objectifs à atteindre à l'horizon 2030 :

Attirer et recruter les meilleurs talents de manière équitable

Chez Pernod Ricard, les recrutements sont basés sur l'évaluation des compétences et de l'expérience des talents. Nos descriptions de poste précisent clairement les attentes relatives aux fonctions. Nous évaluons les candidatures à l'aide d'une méthodologie globale standardisée et les expériences au regard de notre approche relative au leadership, « *The Way We Perform* » (voir ci-dessus). Dans un souci d'équité, les postes à pourvoir sont publiés à la fois en interne et en externe, jusqu'à la tranche C, sous réserve de confidentialité. En janvier 2026, le Groupe a décidé de créer le poste de Global Talent Acquisition afin de renforcer la mise en œuvre de directives mondiales harmonisées en matière de recrutement des talents, dans le but d'attirer les meilleurs talents du marché et de préparer l'avenir.

Depuis l'année dernière, les recruteurs et les responsables du recrutement s'appuient sur la plateforme HR GEN AI LAB, qui met à leur disposition des outils et des ressources basés sur l'IA visant à harmoniser les descriptions de poste et les questions d'entretien, garantissant ainsi une évaluation équitable des candidats. Conçu pour responsabiliser les recruteurs et les managers, cet outil rationalise et améliore nos processus RH, en générant des questions d'entretien pertinentes et alignées sur notre approche relative au leadership, « *The Way We Perform* », ainsi que des questions basées sur des scénarios utilisant la méthode STAR (Situation, Tâche, Actions, Résultats). Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a mené avec succès le déploiement du projet pilote « *HiredScore* », un outil de sélection de CV alimenté par l'IA et axé sur les compétences. L'objectif de cet outil est de permettre un recrutement plus rapide et plus objectif, en élargissant le vivier de candidats, en identifiant plus précisément les profils pertinents et en exploitant les données relatives aux compétences ainsi que le recoupement de compétences par l'IA. Au cours de la phase pilote, les sept filiales sélectionnées ont atteint un taux d'adoption de 70 %.

Depuis l'exercice 2024/25, Pernod Ricard déploie sa proposition de valeur employeur, afin de mieux communiquer les promesses du Groupe aux salariés et aux candidats. Celle-ci définit l'ensemble unique d'avantages et d'expériences que nous offrons à nos salariés et aux meilleurs talents que nous souhaitons attirer. Elle constitue un élément différenciateur par rapport aux autres entreprises. En d'autres termes, son objectif est d'attirer, d'engager et de retenir les bons talents, tout en continuant à créer une marque employeur forte.

Gérer les talents et les performances à l'échelle mondiale

« Let's Talk Talent »

« Let's Talk Talent » est un cadre global garantissant une évaluation équitable et cohérente des performances et du potentiel. Utilisé dans l'ensemble de nos filiales, il fournit un langage commun pour évaluer non seulement les résultats qu'obtiennent les salariés, mais aussi la manière dont ils les obtiennent. En outre, il s'appuie sur notre modèle « The Way We Perform ». Pernod Ricard utilise ce cadre dans le but d'identifier les expertises et les comportements nécessaires pour soutenir les plans stratégiques tout en favorisant une culture performante et respectueuse. Associé à des évaluations du potentiel de développement individuel dans le cadre de l'apprentissage agile, ce processus nous permet d'accompagner les salariés et les équipes, ainsi que de préparer les talents à de futures évolutions de carrière grâce à des plans de successions et à des initiatives de développement. Afin d'encourager la montée en compétence de nos collaborateurs, nous les encourageons tous à réfléchir à leurs compétences et à leur évolution de carrière, puis à formaliser, avec leur manager, un plan de développement individuel. Ce plan constitue le socle de leur développement.

1. Revue stratégique des talents

Nous procédons également à une revue stratégique annuelle des talents. Cette priorité essentielle pour la direction générale s'inscrit dans le cadre de la planification de la succession dans l'ensemble de nos entités de gestion, de nos divisions opérationnelles et de nos fonctions à travers le monde. Ces revues sont axées sur l'évaluation, l'identification et le développement des talents internes pour de futures fonctions de direction. En alignant les stratégies de gestion des talents sur les objectifs commerciaux à long terme de Pernod Ricard, nous favorisons l'agilité et l'adaptabilité nécessaires pour réussir sur un marché en constante évolution.

2. Former des dirigeants prêts pour l'avenir

Nous préparons les dirigeants à tous les niveaux en les dotant des compétences dont ils ont besoin pour opérer dans un environnement de marché de plus en plus complexe et volatil. Afin de renforcer notre vivier de dirigeants, nous mettons en place plusieurs initiatives :

- Évaluations individuelles internes et externes, ainsi que des possibilités de développement personnel (coaching, mentorat, apprentissage entre pairs, etc.).
- Programmes structurés de développement collectif du leadership.

3. Un cadre mondial d'évaluation et de développement du leadership

Ce cadre vise à évaluer et à favoriser le développement des générations actuelles et futures de dirigeants au sein de Pernod Ricard. Il cible les salariés allant des tranches E à l'Executive Leadership Team et est géré par l'équipe Global Talent Management au Siège de Pernod Ricard. En évaluant les talents sur la base du modèle « The Way We Perform », le cadre fournit une vision globale de nos compétences, de notre potentiel de leadership, de nos forces et de nos domaines de développement. Il permet ainsi au Groupe d'accompagner les profils à haut potentiel, et de mieux les préparer à occuper les rôles de leadership de demain. En vue d'améliorer ce processus, Pernod Ricard collabore avec des partenaires mondiaux externes, qui ont conçu des évaluations de leadership et des programmes de développement sur mesure et adaptés à nos besoins. Au cours de l'exercice 2025/26, près de 150 salariés ont participé à ces initiatives.

Une plateforme mondiale unique pour favoriser l'égalité des chances et un accès équitable

Depuis son introduction en 2018, notre système unique de gestion des ressources humaines à l'échelle du Groupe a permis une approche cohérente et équitable des processus RH clés dans toutes les filiales. Cet outil garantit aux salariés et à leurs responsables un accès aux informations, y compris aux détails des fonctions, au parcours professionnel, à la rémunération, aux performances et au développement.

Pernod Ricard s'engage à améliorer l'expérience collaborateur grâce à des solutions RH innovantes. En 2024, le Groupe a lancé son premier chatbot, « HR Buddy », conçu pour répondre aux questions des salariés en lien avec les initiatives annuelles relatives à la performance, aux talents et au développement. Pernod Ricard déploie en permanence de nouveaux cas d'utilisation de l'IA générative adaptés aux besoins RH et favorise ainsi l'autonomie de ses parties prenantes et de ses clients internes.

Élargir les horizons professionnels de chacun

Au cours de l'exercice passé, Pernod Ricard a déployé « Talent Marketplace », une plateforme mondiale talents pilotée par Workday. Cette plateforme basée sur l'intelligence artificielle renforce notre engagement en faveur d'un développement professionnel et d'une évolution de carrière équitables et transparents, fondés sur les compétences, en offrant à tous les salariés un parcours leur ouvrant l'accès à des opportunités au sein de l'ensemble du Groupe.

Notre principal objectif est d'élargir le champ des possibles, en veillant à ce que chacun ait accès à des opportunités de développement et de carrière, indépendamment de sa situation personnelle, de son âge et de son état de santé, entre autres caractéristiques individuelles. Au cours de l'exercice 2025/26, la plateforme « Talent Marketplace » a également été mise en place pour les salariés des équipes Opérations.

Pour en savoir plus, voir la section 3.3.1.2.1.2 « Promouvoir notre culture de l'apprentissage » – Doter les salariés des compétences nécessaires pour s'adapter à l'évolution des besoins de l'entreprise.

AMBITION N° 3 : ACCUEILLIR TOUTES LES CAPACITÉS

Chez Pernod Ricard, nous nous engageons à soutenir nos salariés tout au long de leur parcours professionnel, quelles que soient les situations de santé ou de handicap. Par le biais de notre feuille de route, nous visons à :

- sensibiliser aux handicaps ;
- soutenir les salariés en situation de handicap et adapter leur environnement de travail pour assurer leur confort et leur permettre de travailler efficacement ; et
- continuer à favoriser une culture plus empathique et plus solidaire afin d'engager et d'attirer les talents.

En nous appuyant sur les résultats de notre enquête mondiale sur les réglementations nationales en matière de handicap, nous avons accéléré les efforts déployés à l'échelle du Groupe pour promouvoir l'employabilité des travailleurs en situation de handicap. Parce que le handicap prend plusieurs formes, nous avons établi un plan de gestion du handicap (« Global Disability Framework ») sur cinq ans afin d'obtenir des changements significatifs. Ce plan mondial en faveur des personnes en situation de handicap, formalisé au cours de l'exercice 2024/25, pose des bases solides et sensibilise l'ensemble du Groupe. Le sujet du handicap étant vaste et complexe, nous mettrons en place chaque année de nouvelles initiatives. Après avoir publié notre cadre global et lancé la première campagne de sensibilisation l'an dernier, les principaux marchés de Pernod Ricard ont élaboré, au cours de l'exercice 2025/26, leurs plans d'action locaux. Par ailleurs, Pernod Ricard a officiellement rejoint le Réseau mondial entreprises et handicap de l'OIT ; notre Président-Directeur général en a signé la charte en présence de notre Comité Exécutif et de nos principaux cadres supérieurs en décembre 2025. Notre objectif consiste à porter l'inclusion des personnes en situation de handicap au plus haut niveau de l'entreprise et à créer des conditions permettant aux salariés de déclarer leur situation de handicap, ce qui nous permet d'obtenir une représentation exacte de notre personnel. Nous travaillerons également à l'amélioration de l'accessibilité numérique de nos sites Internet. À compter de l'exercice 2026/27, nous adopterons une démarche d'amélioration continue et veillerons à ce que nos politiques reflètent l'ensemble des expériences et des besoins des salariés, y compris ceux liés aux différences cognitives et neurologiques.

Il se décompose comme suit :

Préparation d'un plan de gestion du handicap dans l'optique de créer un environnement de travail favorable aux salariés en situation de handicaps visibles et invisibles

Conçu pour fournir des lignes directrices globales tout en respectant les besoins et les réglementations locales, le plan de gestion du handicap (« Global Disability Framework ») présente le champ d'application et les définitions, l'engagement de Pernod Ricard, les principaux objectifs et les facteurs clés. Les filiales doivent

établir leur propre plan, recommander un sponsor au sein du Comité de Direction et nommer un référent RH afin de garantir un accès facilité au dispositif pour les salariés. Le cadre se concentre sur la sensibilisation, la lutte contre les stéréotypes éventuels et la promotion d'une culture de l'empathie et de la sécurité psychologique, en encourageant les salariés à déclarer leur handicap s'ils le souhaitent. Notre objectif est de veiller à ce que nos principaux marchés disposent d'un plan local d'intégration des personnes en situation de handicap, conforme à notre plan de gestion du handicap.

Périmètre

« Par personnes handicapées on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres. »

Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, art 1, par. 2

Chez Pernod Ricard, il s'agit des personnes en situation de handicap visible et invisible ou avec des problèmes de santé diagnostiqués par un professionnel, qui ont un impact sur le travail quotidien et peuvent nécessiter (ou non) des aménagements *.

Engagement

Chez Pernod Ricard, fidèles à notre raison d'être, nous nous engageons à soutenir nos employés tout au long de leur parcours professionnel, quelles que soient les situations de santé ou de handicap qu'ils traversent, aujourd'hui comme demain.

Objectifs

Sensibiliser au cadre en faveur du handicap

Garantir un accompagnement optimal et l'accessibilité pour tous

Continuer à attirer TOUS les talents

Actions prioritaires

Sensibiliser et promouvoir une culture d'empathie et de soutien à l'égard des handicaps, et lutter contre les stéréotypes. Créer une sécurité psychologique qui encourage les salariés à déclarer leur handicap ou situation de santé, grâce à un accompagnement optimal selon leurs besoins et une évaluation de leurs capacités.

Garantir un environnement de travail inclusif et accessible pour tous (avec des aménagements si nécessaire) qui soit adapté aux besoins de chacun afin d'optimiser la santé, le bien-être et les performances.

Mettre l'accent sur les compétences et le potentiel pour garantir un processus de recrutement juste et équitable pour tous. Accompagner les recruteurs et les managers dans le recrutement et l'intégration de talents neurodivergents, en situation de handicap ou avec des problèmes de santé.

Leviers

Engagement de la direction et modèle de leadership

Renforcement des capacités en matière de leadership inclusif

Communication

Partenariats externes pour soutenir et accroître notre impact

* À adapter selon les spécificités locales si nécessaire, conformément à la réglementation applicable.

Lancement d'une campagne de sensibilisation à 360° diffusée auprès de tous nos salariés à travers le monde

En février 2025, Pernod Ricard a lancé une campagne mondiale de sensibilisation aux situations de handicap.

Le slogan de la campagne, « It's all about ConviviABILITY » (Tout est une question de ConviviABILITÉ), a été choisi pour ancrer le concept dans la culture et l'état d'esprit collectif de Pernod Ricard, en mettant l'accent sur les capacités plutôt que sur le handicap. Pour nous, nos salariés sont définis par leurs aptitudes, leurs compétences et ce qu'ils sont en tant qu'individus, et non par leur état de santé. « It's all about ConviviABILITY » encourage chacun à soutenir ses collègues vivant avec un handicap ou un problème de santé, renforçant ainsi l'idée que le handicap ne définit pas la capacité.

La campagne mondiale comporte cinq affiches, qui relatent les expériences personnelles de collègues en situation de handicap, certaines ouvertement, d'autres de manière anonyme. Reconnaisant que les handicaps peuvent être visibles ou invisibles, ces témoignages illustrent la diversité des situations de handicap présentes dans le monde du travail, notamment les déficiences visuelles et auditives, les maladies chroniques, les handicaps physiques, les troubles neurodivergents et cognitifs, ainsi que les troubles psychiques.

Diffusion d'un calendrier interactif de formation au handicap

Nous avons lancé un calendrier de formation au handicap (« Disability Learning Calendar ») en avril 2025 afin de permettre à l'ensemble des filiales, des équipes RH, des managers et des salariés de mieux comprendre l'initiative ConviviABILITY chez Pernod Ricard, en les sensibilisant aux enjeux du handicap et en renforçant leurs connaissances sur le sujet en milieu professionnel.

À travers différents modules de formation, des témoignages et des conseils, ce programme apprend aux salariés comment soutenir leurs collègues en situation de handicap, adopter les bons comportements et contribuer à créer un environnement plus bienveillant pour tous. Disponible en 14 langues, il propose six modules de formation en ligne ainsi qu'un module spécifique dédié au soutien des salariés autistes.

Cette année, ces modules consacrés au handicap ont été suivis près de 10 000 fois, soit plus de 2 700 heures de formation et quelque 2 000 salariés à travers le monde qui ont suivi au moins un module.

Chez Pernod Ricard, nous sommes très fiers de nos équipes, qui reflètent la richesse de la société et apportent des perspectives, une expertise et des atouts uniques à notre organisation. En accueillant un large éventail de talents, de compétences et d'aptitudes, nous faisons progresser notre entreprise et créons un environnement de travail où chacun peut s'épanouir et réussir.

Depuis plusieurs années, nos filiales prennent des mesures proactives pour renforcer l'insertion des personnes en situation de handicap dans le marché du travail.

Indicateurs et cibles

Afin de renforcer son engagement en faveur de l'égalité des chances au sein du Groupe, Pernod Ricard s'est fixé de nouvelles ambitions venant compléter ses engagements existants en matière d'équité salariale entre les genres et de représentation équilibrée au sein du Top Management :

- **Recrutement** : notre objectif est de veiller à ce que toutes les offres d'emploi soient diffusées en interne afin de garantir un accès équitable aux opportunités de carrière. L'ambition du Groupe est que l'ensemble des filiales publient en interne toutes les

offres d'emploi (à l'exception de certaines offres confidentielles ainsi que des postes dans les tranches A ou B), afin d'atteindre un taux de 80 % d'ici la fin de l'exercice 2029/30.

- **Développement** : notre objectif est de veiller à ce que chaque salarié de Pernod Ricard dispose d'un plan de développement formel au cours de chaque exercice, afin d'atteindre un taux de 65 % d'ici la fin de l'exercice 2029/30, opérateurs compris.

Cibles

Catégorie	Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Progrès
Stratégie S&R	Composition hommes-femmes équilibrée au sein du Top Management ⁽¹⁾	40-60	%	2030	40,0	42,5	Atteint
Stratégie S&R	Offres d'emploi internes publiées afin de garantir un accès équitable à tous	80 %	%	2030	NOUVEAU	72,0	Conforme au plan
Stratégie S&R	Mise en place de plans de développement formels pour les salariés permanents	65 %	%	2030	NOUVEAU	57,0	Conforme au plan

(1) Objectif lié au plan d'intéressement à long terme, les décisions liées aux talents et à la rémunération sont basées sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises.

Au cours de l'exercice 2024/25, 60 % des postes ont fait l'objet d'une publication en interne. Au cours de l'exercice 2025/26, 72 % de nos offres d'emploi internes ont été consultées par nos salariés, soit une hausse de 12 points par rapport à l'exercice précédent. Cette progression reflète les efforts continus déployés pour renforcer la fonction et la communauté « Global Talent Acquisition ».

Au cours de l'exercice 2024/25, 59 % des salariés ont atteint un objectif de leur plan de développement. À la fin de l'exercice 2025/26, malgré une année marquée par une transformation de l'organisation, Pernod Ricard est parvenu à maintenir un niveau de réalisation similaire, avec un taux de 57 % à l'échelle mondiale, opérateurs compris.

Indicateurs de la CSRD

Le taux de rotation du personnel s'élève à 26 % au titre de la période de reporting en cours, contre 27 % au cours de l'exercice 2024/25. Cette légère amélioration reflète une diminution du nombre de départs enregistrés au cours de l'exercice. L'impact sur le taux de rotation a toutefois été partiellement atténué par la baisse de l'effectif moyen retenu pour le calcul de l'indicateur.

Dans un souci de cohérence et de transparence, le taux de rotation basé uniquement sur les salariés permanents sera publié ultérieurement dans le document d'enregistrement universel, ce qui permettra d'effectuer des comparaisons plus précises d'une année sur l'autre, à périmètre constant.

Rotation du personnel et départs	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Nombre de départs	Nb	5 159	4 445
Pourcentage de rotation du personnel	%	27,0 %	26,0%

Nombre de salariés (effectif) au sein du Top Management	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
RÉPARTITION PAR SEXE DU NOMBRE DE SALARIÉS (EFFECTIF) AU SEIN DU TOP MANAGEMENT			
Femme	Nb	229	227
Homme	Nb	349	307
RÉPARTITION PAR SEXE AU NIVEAU DU TOP MANAGEMENT			
Femme	%	40,0	42,5
Homme	%	60,0	57,5

Répartition par âge des effectifs	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
RÉPARTITION PAR ÂGE DES EFFECTIFS (EN NOMBRE DE SALARIÉS)			
Nombre de salariés (effectif) âgés de moins de 30 ans	Nb	2 606	2 184
Nombre de salariés (effectif) âgés de plus de 50 ans	Nb	11 650	10 820
Nombre de salariés (effectif) âgés de 30 à 50 ans	Nb	3 968	3 889
RÉPARTITION PAR ÂGE DES EFFECTIFS (EN POURCENTAGE)			
Salariés âgés de moins de 30 ans (en %)	%	14,0	12,9
Salariés âgés de 30 à 50 ans (en %)	%	64,0	64,1
Salariés âgés de plus de 50 ans (en %)	%	22,0	23,0

Indicateurs Pernod Ricard

GESTION DES TALENTS

Rotation du personnel et départs	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Taux de départ volontaire (salariés permanents uniquement)	%	7,2	7,3
Taux d'absentéisme	%	4,3	4,5

ÉGALITÉ DES CHANCES

Femmes occupant des postes de direction	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Part des femmes parmi les cadres intermédiaires (salariés permanents uniquement)	%	48,0	46,7

3.3.1.2.1.2 Promouvoir notre culture de l'apprentissage

Introduction

Chez Pernod Ricard, l'apprentissage et le développement des compétences sont essentiels à notre réussite à long terme. Ils contribuent directement à la performance de l'entreprise, à la conformité réglementaire et à l'implication des salariés. En tant que leader mondial du secteur des spiritueux, le Groupe évolue dans un environnement en rapide mutation, caractérisé par l'évolution des attentes des consommateurs, la transformation numérique et des engagements croissants en matière de durabilité et de responsabilité. Dans ce contexte, la formation continue constitue un levier stratégique permettant de maintenir notre compétitivité, notre résilience et notre capacité d'innovation, et de s'assurer que les compétences de nos salariés restent pertinentes et adaptées aux enjeux de demain.

L'importance que nous accordons à l'amélioration des compétences et au développement du leadership favorise l'émergence d'équipes performantes et capables non seulement de stimuler la transformation, mais aussi de préserver la réputation d'excellence du Groupe. La promotion d'une culture d'apprentissage contribue également à fidéliser les talents, à garantir un accès équitable aux opportunités de développement et d'évolution professionnelle, ainsi qu'au bien-être des salariés.

Cet engagement se traduit par une approche structurée de l'apprentissage, qui est alignée avec les priorités de l'entreprise. Grâce à des programmes ciblés, des plateformes numériques et des initiatives de leadership, nous donnons aux salariés, à tous les niveaux de l'organisation, les moyens de contribuer de manière significative à notre raison d'être de *Créateurs de convivialité*.

Ambition

Pernod Ricard s'attache à offrir un environnement d'apprentissage efficace, reposant sur des parcours de développement clairement définis qui permettent aux salariés de développer leur potentiel tout en constituant un portefeuille de compétences à l'échelle du Groupe, au service de la performance de l'entreprise, de sa transformation, de ses engagements en matière de durabilité et de sa conformité réglementaire.

Cette ambition s'inscrit pleinement dans la stratégie plus large du Groupe en matière de ressources humaines, qui vise à faire de Pernod Ricard une organisation fondée sur les compétences. La Politique de formation garantit à tous les salariés un accès à des opportunités qui les inspirent, les développent et les transforment, grâce au mentorat, à une expérience terrain et à des programmes de formation de grande qualité. En favorisant une culture de l'apprentissage continu, Pernod Ricard permet à ses collaborateurs de tracer leur propre parcours professionnel tout en contribuant à la réussite de l'entreprise et à un impact sociétal plus large.

L'approche du Groupe s'articule autour de trois ambitions prioritaires :

1. Doter les salariés des compétences nécessaires pour s'adapter à l'évolution des besoins de l'entreprise, à la dynamique du marché et à la transformation du secteur
2. Offrir des opportunités de développement continu afin de renforcer l'engagement des salariés, de les fidéliser davantage et de soutenir le développement des talents
3. Veiller à ce que tous les salariés soient formés à la conformité avec les réglementations nationale et internationale, les engagements S&R et les normes éthiques de Pernod Ricard

Pernod Ricard s'attache à rendre l'apprentissage à la fois accessible et efficace. Le Groupe mesure l'impact de ses actions de formation au moyen d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, garantissant la transparence des investissements réalisés et favorisant une amélioration continue.

La méthode d'apprentissage s'appuie sur le modèle 10/20/70 :

- **Apprentissage formel (10 %)** : formations en présentiel, formations en ligne, certifications et apprentissage auto-dirigé.
- **Apprentissage social (20 %)** : mentorat, coaching, échanges entre pairs et plateformes de collaboration.
- **Apprentissage empirique (70 %)** : apprentissage en situation de travail, missions à responsabilités, rotation de postes, missions ponctuelles et projets transverses

Plan d'action et progrès

Doter les salariés des compétences nécessaires pour s'adapter à l'évolution des besoins de l'entreprise

Cette année marque une étape importante dans la transition de Pernod Ricard vers une organisation axée sur les compétences, avec trois avancées majeures :

- **Lancement du Learning Hub en avril 2026** : une plateforme mondiale et conviviale offrant un point d'accès unique à des contenus pédagogiques personnalisés et sélectionnés avec soin. Cette « plateforme d'apprentissage tout-en-un » facilitera l'accès à la formation pour tous les salariés, à l'exception de ceux situés à Cuba. Ce programme aide les collaborateurs à acquérir les compétences indispensables qui leur manquent et renforce ainsi les performances sur les plans individuel et collectif.
- **Renforcement de l'écosystème des compétences** : en s'appuyant sur Horizons Career Hub (une plateforme de mise en relation des talents basée sur l'IA), le Groupe rassemble les compétences, les formations et les opportunités de carrière au sein d'un écosystème intégré, favorisant ainsi la mobilité interne, l'identification et le développement des talents.
- **Promotion d'une culture d'apprentissage continu** : le Groupe encourage un état d'esprit dans lequel les salariés sont acteurs de leur développement et intègrent l'apprentissage dans leurs activités quotidiennes.

Au-delà de la mise à disposition de nouveaux outils, ces initiatives traduisent une transformation plus profonde de la culture de l'apprentissage, de l'organisation et des méthodes de travail au sein de Pernod Ricard.

Cette transformation se reflète également dans la manière dont le développement des salariés est encouragé tout au long de l'année. Nous nous engageons à favoriser une évolution continue grâce à des échanges structurés consacrés à la performance et au développement :

- **Entretiens sur la carrière et le développement professionnel accompagnés de plans de développement individuels** : les salariés discutent régulièrement de leurs aspirations professionnelles et de leurs besoins en matière de développement avec leurs managers, afin d'élaborer des plans de développement leur permettant d'acquérir des compétences tant pour leurs fonctions actuelles que pour de futures opportunités d'évolution.
- **Compétences autodéclarées** : les salariés peuvent renseigner leurs compétences professionnelles et personnelles dans le Career Hub (Centre de carrières), qui sont ensuite intégrées au Learning Hub (Centre d'apprentissage).
- **Évaluations des écarts de compétences** : les académies du Groupe et les programmes ciblés aident les salariés à atteindre les niveaux de compétence attendus grâce à des parcours d'apprentissage flexibles et personnalisés.

Développer l'excellence fonctionnelle grâce aux académies

L'un des piliers essentiels de cette approche réside dans la mise en place d'académies spécialisées visant à renforcer les compétences clés dans l'ensemble des fonctions stratégiques.

Académie Achats

Trois parcours de formation ont été mis en place, adaptés aux différents rôles au sein de l'équipe Achats (dirigeants, managers et acheteurs). Ces modules portent sur la stratégie d'approvisionnement, le leadership, la négociation et les compétences opérationnelles fondamentales.

Académie Développement de marque

- « **Brand Building Leadership** » permet aux responsables marketing d'acquérir les compétences nécessaires pour transformer l'impact du marketing au sein du Groupe.
- « **Brand Building Essentials** » apporte aux équipes marketing les connaissances et les compétences fondamentales indispensables à leur réussite.
- « **Brand Building Mastery** » propose des modules de perfectionnement destinés à renforcer davantage les compétences des experts et des collaborateurs exerçant des fonctions hautement spécialisées.

Prochaines académies

Le lancement de deux nouvelles académies est prévu pour l'année prochaine : l'académie Ventes et l'académie Chaîne d'approvisionnement.

Conduite de la transformation numérique : Programmes de formation axés sur l'IA générative

Dans le cadre de sa transformation globale et afin d'accélérer le développement de ses capacités numériques, Pernod Ricard continue d'élargir son offre de formation axée sur l'intelligence artificielle en lançant un vaste programme de montée en compétences en IA destiné à l'ensemble des salariés.

Dans la continuité des programmes d'acculturation lancés l'année dernière (« AI Discovery for All » et « Unlock Your Superpowers »), trois nouveaux programmes de formation ont été mis en place au cours de l'exercice 2025/26 :

- « **AIQ Decision Making** », une solution conçue pour aider les salariés à prendre des décisions plus éclairées en s'appuyant sur l'IA générative pour analyser, structurer et questionner les informations fondées sur des données.
- « **AIQ Problem Solving** », qui permet aux salariés d'utiliser l'IA générative comme partenaire de réflexion pour explorer des idées, relever des défis et stimuler la créativité.
- « **AIQ Leadership** », qui aide les dirigeants à intégrer l'IA dans la prise de décision, la dynamique d'équipe et la planification stratégique à long terme.

Constituer un vivier de dirigeants solides et prêts pour l'avenir

Pernod Ricard investit dans le développement des dirigeants actuels et futurs au travers d'un ensemble de programmes de leadership proposés par la Pernod Ricard University.

Au cours de l'exercice, le Groupe a continué à renforcer son offre de développement du leadership grâce au lancement et à l'évolution de programmes clés adaptés aux différents niveaux de responsabilité. Ces initiatives visent à développer les capacités de réflexion stratégique, de leadership managérial, d'innovation, de conduite du changement et de collaboration, afin d'aider les dirigeants à évoluer dans un environnement toujours plus complexe et en constante transformation.

Par ailleurs, Pernod Ricard continue de soutenir le développement des talents à fort potentiel en participant à des programmes externes de leadership tels que le séminaire EVE, qui promeut un leadership authentique, inclusif et porteur d'impact.

Engager sur la durabilité

Pernod Ricard propose des formations internes sous forme de e-learning et d'ateliers interactifs pour sensibiliser ses salariés aux principaux enjeux de durabilité. Les modules en ligne offrent une introduction à notre feuille de route S&R 2030 et couvrent des thématiques spécifiques telles que les achats responsables ou les emballages durables.

Afin de favoriser un engagement plus approfondi, nous avons développé « The Good Fresk », un atelier collaboratif conçu en interne et adapté à notre chaîne de valeur. Cet atelier d'intelligence collective permet aux salariés de mieux comprendre les enjeux sociaux et environnementaux liés à notre activité et la manière dont notre stratégie S&R y répond. Plus de 4 000 salariés y ont participé depuis son lancement, il y a deux ans.

Favoriser le développement de carrière et l'employabilité

Les plans de développement individuels (PDI) sont adaptés pour tenir compte des performances, du potentiel et des aspirations professionnelles, tels qu'ils ont été abordés lors des entretiens annuels et semestriels d'évaluation des performances et des entretiens de carrière.

La Pernod Ricard University propose des programmes propres à chaque fonction ainsi que des solutions de formation à la demande pour soutenir les évolutions de carrière. Les initiatives de développement du leadership mettent à contribution les collaborateurs à haut potentiel au travers de missions stratégiques, de formations destinées aux cadres, de projets transverses, de sessions de mentorat et de coaching.

Le Groupe offre également l'accès à une plateforme de coaching en ligne, à des programmes de mentorat et à de nombreuses ressources d'apprentissage numériques, notamment des plateformes telles que Coursera et des bibliothèques de connaissances internes rigoureusement sélectionnées. Cet écosystème est encore renforcé par le nouveau « Learning Hub », un centre d'apprentissage qui facilite l'accès à la formation en offrant à tous les salariés un point d'accès unique à des contenus personnalisés et sélectionnés avec soin.

Cette approche globale favorise l'engagement et la fidélisation des collaborateurs, soutient la mobilité interne et le développement du vivier de talents, renforce l'agilité et l'employabilité du personnel, et favorise une culture solide axée sur l'épanouissement des talents en interne grâce à une mise à niveau continue des compétences.

Garantir le respect des lois, des normes et des principes éthiques

Dans le cadre de leur processus d'intégration, tous les salariés suivent une formation en matière d'éthique et de conformité. L'objectif est de s'assurer qu'ils aient une bonne compréhension, dès le départ, des normes du Groupe et des exigences réglementaires applicables. Des formations de remise à niveau sont régulièrement proposées aux salariés tout au long de leur carrière afin qu'ils restent sensibilisés à ces questions et puissent s'adapter à l'évolution de la réglementation.

Par ailleurs, les collaborateurs occupant des fonctions spécifiques, notamment en vente ou en marketing, bénéficient d'une formation spécialisée adaptée à leurs responsabilités, ce qui leur permet d'être en mesure de relever efficacement les défis de conformité propres à leur secteur d'activité et qu'ils sont susceptibles de rencontrer.

Cette approche globale renforce les pratiques éthiques et garantit l'application cohérente du Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard et des politiques en matière de consommation responsable. En renforçant la sensibilisation et la responsabilisation, nous favorisons l'adoption de pratiques commerciales durables, tout en réduisant le risque de comportements répréhensibles et d'infractions réglementaires.

Suivi de la formation en matière de conformité et d'éthique

L'une de nos priorités permanentes, propre à la culture du Groupe, est de s'assurer que les formations fondamentales sont suivies. Tous les nouveaux salariés sont automatiquement inscrits aux parcours de formation obligatoires via le Système de gestion des formations, qui envoie des rappels automatiques pour garantir que les formations sont suivies dans les délais impartis.

Les équipes Formation suivent les progrès grâce à des tableaux de bord actualisés en temps réel, ce qui permet un suivi rigoureux dans l'ensemble des filiales. Grâce à ce dispositif, le taux moyen d'achèvement des formations en ligne obligatoires s'élève à 96 %.

Indicateurs et cibles

Cibles

Le tableau suivant démontre l'efficacité de nos politiques et actions en matière de formation des salariés. Il donne un aperçu clair de notre engagement en faveur d'un développement continu et de pratiques responsables dans nos effectifs.

Catégorie	Cible	Horizon temporel	Ambition	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Fondamentaux S&R	Proposer à tous les collaborateurs au moins une formation par an	En continu	100 %	%	100	100

Indicateurs de la CSR

HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ

Indicateurs de formation et de développement des compétences	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Nombre total d'heures de formation	heures	416 606	324 877
Nombre total d'heures de formation - Femmes ⁽¹⁾	heures	169 366	126 580
Nombre total d'heures de formation - Hommes ⁽¹⁾	heures	247 240	198 297
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	heures/salarié	21	18
Nombre moyen d'heures de formation par salarié - Femmes	heures/salarié	21	18
Nombre moyen d'heures de formation par salarié - Hommes	heures/salarié	21	18

⁽¹⁾ Les formations sont accessibles à tous les salariés, indépendamment des critères protégés tels que le genre. Le nombre total d'heures de formation suivies peut refléter à la fois des choix individuels, les salariés pouvant accéder librement à des ressources ouvertes, mais également les exigences ou recommandations de l'organisation, basées sur la fonction du salarié, l'évaluation de ses compétences, les priorités de l'entreprise et les objectifs de carrière.

Voir la section 3.3.1.2 concernant la baisse des effectifs liée aux changements organisationnels

ENTRETIEN DE PERFORMANCE DES SALARIÉS

Entretien de performance des salariés	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
% de salariés hommes ayant effectué au moins un entretien de performance	%	94,0	91,0
% de salariés femmes ayant effectué au moins un entretien de performance	%	95,0	92,0
% de salariés ayant effectué au moins un entretien de performance	%	94,0	91,0

3.3.1.2.1.3 Offrir une rémunération et des avantages équitables

Introduction

Chez Pernod Ricard, nous pensons que des conditions de travail équitables et favorables constituent les fondations d'une main-d'œuvre épanouie et engagée. Nos packages de rémunération compétitifs sont conçus pour attirer et fidéliser une main-d'œuvre

Promouvoir la santé et la sécurité par le biais de formations ciblées

La sécurité des salariés reste une priorité absolue pour le Groupe. Pernod Ricard a mis en place des modules d'e-learning ludiques et interactifs qui plongent les salariés ne travaillant pas sur des sites industriels dans des scénarios réalistes afin de les aider à identifier les dangers et à signaler les quasi-incidents, contribuant ainsi à un environnement de travail plus sûr.

Deux modules supplémentaires consacrés à l'évaluation des risques et aux enquêtes sur les incidents ont été lancés cette année, s'adressant plus spécifiquement aux équipes commerciales et aux managers. Pour plus d'informations, voir la section 3.3.1.2.2 « Prendre soin les uns des autres » – Sensibilisation.

diversifiée, dynamique et hautement qualifiée. Nous favorisons ainsi le bien-être de nos salariés et nous leur permettons d'atteindre des niveaux de productivité et de performance plus élevés. Pour que nos salariés se sentent valorisés et reconnus, nous leur offrons non seulement une rémunération attrayante, mais aussi des avantages compétitifs qui les accompagnent à différents moments de leur vie.

Notre engagement en faveur d'une rémunération équitable va au-delà du respect des normes juridiques et éthiques : il reflète notre volonté de promouvoir l'équité, de réduire les disparités et de favoriser une culture de développement et de réussite pour tous. En garantissant des salaires décents, nous contribuons à soutenir les moyens de subsistance de nos salariés, à renforcer les économies locales et à stimuler une croissance globale. Cet engagement conforte nos objectifs de durabilité et crée de la valeur à long terme pour nos actionnaires.

Ambition

La stratégie du Groupe est centrée sur la réalisation d'une croissance rentable à long terme, grâce à des activités menées de manière responsable et dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires. Nos objectifs sont les suivants :

- aligner la rémunération sur les performances à court et long terme, en encourageant les cadres, via un plan d'intéressement fondé sur des actions, à soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise et à assurer l'avenir à long terme ;
- attirer, développer et fidéliser les talents, en offrant des conditions de travail compétitives, une politique de rémunération équitable et attrayante et un ensemble solide d'avantages sociaux ;
- offrir une rémunération et des avantages alignés sur les pratiques du marché, adaptés aux compétences et aux performances individuelles, et créer des packages de rémunération simples, significatifs et motivants ;
- aller au-delà de la rémunération et des avantages sociaux, en encourageant l'engagement des collaborateurs grâce à un ensemble significatif de programmes reconnaissant les accomplissements, récompensant les performances élevées et offrant des plans d'actionnariat salarié et des avantages adaptés aux employés et aux personnes dont ils ont la charge. Toutes les décisions en matière de rémunération et d'avantages sociaux respectent les conventions collectives et réglementations locales ainsi que les pratiques du marché ; et
- offrir un portefeuille d'avantages sociaux qui réponde aux besoins des salariés à différentes étapes de leur vie, en leur proposant un large éventail de solutions de bien-être, de flexibilité et de protection financière afin de garantir leur tranquillité d'esprit et celle des personnes à leur charge.

En considérant ses salariés comme des investisseurs de temps, d'énergie et de talent - et non comme une charge financière - Pernod Ricard favorise une expérience plus motivante pour ses collaborateurs, renforce sa marque employeur et améliore ses performances financières.

Plan d'action et progrès au cours de l'exercice 2025/26

Classification des emplois/Rémunération compétitive

Notre système mondial de classification des emplois est conçu pour favoriser la croissance et la mobilité des talents au sein des filiales et différentes zones géographiques. En nous alignant sur les pratiques du marché, nous garantissons une rémunération juste et compétitive pour chaque fonction. Cela permet également de renforcer la transparence et de responsabiliser les salariés qui peuvent ainsi prendre en main leur carrière, ce qui multiplie leurs opportunités de développement et de réussite à long terme.

Nous veillons à la compétitivité de notre politique en matière de rémunération et d'avantages sociaux, en l'étalonnant régulièrement en fonction des marchés locaux pertinents, sur la base d'enquêtes externes menées par des sociétés spécialisées. Les décisions en matière de rémunération suivent une approche fondée sur la performance, récompensant les salariés en fonction de leurs résultats (« quoi ») et de leurs comportements (« comment »). Elles visent à ce que les récompenses et la reconnaissance soient fermement liées aux contributions individuelles des salariés et aux résultats de l'entreprise, en associant des composantes fixes et variables (en raison de la structure de rémunération). Ces actions s'appliquent à tous les salariés permanents et sont menées chaque année.

Par ailleurs, le Groupe cherche à s'améliorer en permanence, en élaborant des programmes de formation pour les managers et les salariés visant à renforcer la compréhension des questions de rémunération, en parfaite conformité avec les initiatives plus larges en matière de transparence des rémunérations.

Équité salariale et égalité des genres

À la suite de la mise à jour de sa stratégie S&R, Pernod Ricard a identifié l'égalité des chances, notamment le maintien d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Top Management et l'équité salariale, comme l'un de ses dix domaines prioritaires. Nous nous engageons à garantir à tous les salariés un traitement juste et équitable, ainsi qu'une rémunération reflétant leurs compétences et leur expérience.

Pour mesurer cela, nous menons des audits à l'échelle du Groupe et dans chaque filiale, afin d'identifier les facteurs et les causes profondes des écarts de rémunération entre les genres que nous avons identifiés. Cette démarche est renforcée par une révision systématique et à long terme des rémunérations et par des initiatives locales en faveur de l'équité salariale des genres, y compris l'augmentation des salaires les plus bas pour combler les écarts à l'échelle mondiale. Nous identifions également les biais potentiels dans les processus de gestion des talents et des performances au niveau local, et y remédions par des actions pertinentes dans des domaines tels que les politiques de recrutement, les stratégies de promotion et de fidélisation, l'évaluation et le développement des salariés, et les structures de rémunération à la performance. Ces actions s'appliquent à tous les salariés permanents et temporaires et sont déployées chaque année.

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a réalisé son analyse annuelle de l'équité salariale des genres avec l'aide d'une société externe spécialisée. Cette analyse a permis de mesurer :

- l'écart de rémunération brut, à savoir la différence entre la rémunération moyenne arithmétique des hommes et celle des femmes ; et
- l'écart de rémunération ajusté, à savoir la différence de rémunération entre les hommes et les femmes, en tenant compte de plusieurs facteurs clés, tels que le grade et la performance, deux éléments qui peuvent exercer une influence significative sur le niveau de rémunération.

Le Groupe calcule l'écart de rémunération ajusté afin de fournir une vision plus complète de l'équité salariale. Si l'écart de rémunération brut reflète les différences liées à la composition et à la structure globales de l'effectif, l'écart de rémunération ajusté permet d'évaluer l'équité de rémunération entre des salariés occupant des postes comparables et présentant des caractéristiques similaires.

Salaires décent

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons veillé à ce que la rémunération de tous les salariés respecte ou dépasse les exigences légales et réglementaires minimales applicables, ou soit conforme aux accords négociés avec les syndicats légalement enregistrés. Les partenariats et les coalitions sectorielles nous permettent de surveiller les pratiques des autres entreprises en matière de salaires et d'améliorer l'approche de Pernod Ricard de façon progressive et continue.

À l'issue d'une évaluation interne, le Groupe a retenu le respect du salaire minimum comme point de référence. Au-delà du respect des exigences applicables en matière de salaire minimum, la philosophie de rémunération du Groupe intègre les principes du salaire décent, avec pour objectif de garantir une rémunération équitable, compétitive et alignée sur les pratiques du marché.

Ces actions s'appliquent à tous les salariés permanents, temporaires, occasionnels et saisonniers.

Avantages sociaux

Pernod Ricard veille à ce que les avantages sociaux répondent aux normes locales et mondiales, tout en restant compétitifs. Compte tenu de l'éventail de réglementations sociales, fiscales et juridiques en vigueur dans les différents pays, notre portefeuille de prestations est adapté à chaque territoire, afin de garantir la cohérence et la pertinence au regard des cadres locaux. Afin de s'aligner sur les réglementations locales et les pratiques du marché, le Groupe procède tous les trois ans à un inventaire des avantages sociaux dans l'ensemble de ses filiales. Ce bilan contribue à la définition d'objectifs pour certains avantages sociaux. Réalisée pendant l'exercice 2024/25, l'évaluation la plus récente a démontré que Pernod Ricard respecte la législation locale et propose une offre compétitive, et que la majorité de ses filiales s'alignent aux pratiques du marché, voire les dépassent. Cette évaluation a également mis en évidence l'importance que nous accordons au bien-être, notamment par le biais d'initiatives et de programmes sur le bien-être social et émotionnel.

Transparence salariale

Le Groupe continue de renforcer son cadre de rémunération, en veillant à ce que tous les salariés se sentent rémunérés de manière équitable aussi bien en interne qu'en externe. Grâce à cette approche et à une communication permanente, en particulier lors des campagnes de rémunération, Pernod Ricard répond de manière transparente au besoin croissant des collaborateurs de comprendre comment sont prises les décisions en matière de rémunération. Le travail sur la transparence des salaires dans les filiales du monde entier est en cours, et il s'agira clairement d'une de nos priorités dans les années à venir.

Intéressement à court et long terme

Le plan annuel d'intéressement à court terme de Pernod Ricard pour les cadres dirigeants lie les récompenses à la fois aux performances individuelles et aux résultats collectifs au niveau du Groupe et à l'échelle locale. Il comprend également des critères de performance en matière de durabilité, ce qui renforce l'engagement du Groupe en faveur de sa stratégie S&R.

Quant au plan d'intéressement à long terme, il offre aux membres du Comité Exécutif et à la Direction Générale la possibilité de détenir des actions, alignant ainsi les récompenses sur les intérêts des actionnaires. Les actions attribuées sont soumises à des conditions de performance, dont 20 % sont liées à des objectifs de durabilité. Pour plus d'informations, voir la section 2.6 « Rapport de rémunération » (sous-section 2.6.2 pour les intéressements à court terme et 2.6.5 pour les intéressements à long terme).

Pernod Ricard revoit actuellement ses indicateurs clés de performance relatifs aux salariés et à l'égalité des chances afin d'adapter les indicateurs de performance futurs face à l'évolution des priorités stratégiques et du paysage juridique et réglementaire.

Protection sociale et couverture santé

Conformément à notre stratégie S&R actualisée, la mise à disposition d'une couverture d'assurance à l'ensemble des salariés est désormais établie comme un principe de contrôle interne à l'échelle du Groupe. Les salariés bénéficient d'un plan de protection sociale couvrant des risques majeurs tels que le décès et l'invalidité, avec des prestations équivalentes à au moins une année de salaire fixe.

Promouvoir le bien-être et la qualité de vie

Nous privilégions des espaces de travail qui favorisent la collaboration, le bien-être et la connexion personnelle. « The Island », notre immeuble phare à Paris, inspire la convivialité, notamment par sa conception, puisqu'il offre des espaces de travail diversifiés et flexibles, des services de bien-être et respectent les normes environnementales et de bien-être certifiées HQE. Nous soutenons également le travail flexible et le travail à distance pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Plan d'actionnariat salarié

Lancé en 2019, le plan d'actionnariat « Accelerate » permet aux salariés de devenir actionnaires de Pernod Ricard à des conditions préférentielles, favorisant le sentiment d'appartenance et l'alignement sur la performance du Groupe.

Indicateurs et ciblesCibles

Pernod Ricard a fixé les cibles ci-dessous afin de garantir que sa politique de rémunération et d'avantages sociaux favorise un environnement de travail attractif pour les meilleurs talents et soutienne une croissance durable à long terme. L'écart de rémunération ajusté entre les femmes et les hommes est utilisé comme indicateur cible, car il permet d'effectuer des comparaisons plus pertinentes entre des profils de collaborateur équivalents, en tenant compte notamment du grade et de la performance.

Catégorie	Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Progrès
Stratégie S&R	Maintenir l'équité salariale entre les genres (écart de rémunération ajusté entre les femmes et les hommes)	Environ 1 %	%	En continu	1,63	1,20	Atteint
Fondamentaux S&R	Offrir une couverture d'assurance à tous les salariés	100 %	%	En continu	98,0	98,8	-

Indicateurs spécifiques à l'entité

Le tableau ci-dessous montre nos performances dans les domaines clés liés à la rémunération et aux avantages sociaux des salariés. Il reflète notre engagement permanent en faveur de l'équité et d'un soutien complet à notre main-d'œuvre.

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Salariés bénéficiant d'un plan de protection sociale (décès et invalidité) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe pour le salarié	%	94,0	95,1

Indicateurs de la CSRD

	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (données non ajustées) *	%	-2,01	-3,44
Ratio de rémunération (élevé à médian)	Nb	44,2	56,4
% du personnel rémunéré en dessous du salaire de référence	%	0	0

* Calcul incluant la rémunération du Président-Directeur Général

Écart de rémunération brut hors rémunération du Président-Directeur Général publié au cours de l'exercice 2024/25 : -2,67 %

Écart de rémunération entre les femmes et les hommes :

- Un écart négatif est en faveur des femmes, tandis qu'un écart positif est en faveur des hommes.
- La population couverte par l'analyse a diminué, notamment à la suite de la cession de Pernod Ricard Winemakers, dont la contribution avait un effet favorable sur l'écart de rémunération global.
- Pour l'exercice 2025/26, le périmètre de calcul de l'écart de rémunération brut a été élargi afin d'inclure le Président-Directeur Général. Les données de l'exercice 2024/25 ont été retraitées selon la même méthodologie afin de garantir la cohérence et la comparabilité entre les deux périodes de reporting.
- L'écart de rémunération ajusté global s'est amélioré. Cette amélioration est également observable au niveau géographique, plusieurs régions clés ayant enregistré une réduction de leur écart de rémunération ajusté.

Ratio de rémunération

L'évolution du ratio de rémunération par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par une modification du périmètre d'analyse, liée notamment à l'intégration de pays présentant des niveaux de rémunération plus faibles. Elle reflète également, dans une moindre mesure, l'augmentation de la rémunération variable du Président Directeur Général par rapport à l'exercice précédent.

Il convient de noter que les indicateurs clés de performance relatifs à la rémunération exigés par les ESRS peuvent couvrir un périmètre limité, comme indiqué dans la section 3.6 « Note méthodologique ».

3.3.1.2.1.4 Promouvoir un dialogue social ouvert et constructif**Introduction**

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe a une grande tradition de dialogue social et promeut la liberté d'association. Bien qu'il n'y ait pas de stratégie centralisée à l'échelle du Groupe, Pernod Ricard respecte les législations locales et entretient des échanges ouverts et constructifs avec les représentants et délégués du personnel. Notre objectif est de favoriser un environnement de travail dynamique et collaboratif, où chaque voix est entendue et valorisée.

Nous créons des opportunités pratiques de dialogue par le biais de sessions de feedback régulières, de consultations structurées et de canaux de communication permettant aux salariés et aux managers d'échanger sur des sujets importants. Nous mettons l'accent sur la résolution collaborative des problèmes et veillons à ce que nos décisions reflètent la diversité des points de vue.

Indicateurs**Indicateurs de la CSRD**

Les indicateurs suivants montrent comment nos pratiques en matière de dialogue social se traduisent par une représentation formelle des salariés au sein du Groupe. Présents à l'échelle mondiale, avec plus de 60 % de nos effectifs situés en dehors des pays de l'EEE, 45 % de nos salariés à l'échelle mondiale étaient couverts par des conventions collectives au cours de l'exercice 2025/26. Ce taux reflète le fait que, hors d'Europe, ces cadres sont moins répandus ou sont structurés différemment.

Salariés couverts par des conventions collectives	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	%	43,3	45,0

Conventions collectives et dialogue social par pays (pour les pays comptant plus de 50 salariés et représentant plus de 10 % de l'effectif total)

Taux de couverture	Exercice 2024/25		Exercice 2025/26	
	Collective Bargaining Coverage	Social Dialogue	Collective Bargaining Coverage	Dialogue social
	Salariés - EEE	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement)	Salariés - EEE	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement)
0-19 %				
20-39 %				
40-59 %				
60-79 %				
80-100 %	France	France	France	France

3.3.1.2.1.5 Mesures de lutte contre la violence, le harcèlement et d'autres violations graves des droits humains

Introduction

Chez Pernod Ricard, nous sommes fermement convaincus de la nécessité de promouvoir un environnement de travail sûr, inclusif et équitable. Nous nous engageons à respecter les droits humains tout au long de notre chaîne de valeur et à remédier aux impacts négatifs sur les droits humains, conformément aux lois et cadres internationaux détaillés dans la Politique du Groupe en matière de droits humains, mise à jour cette année. Le Groupe ne tolère aucune forme de discrimination, de harcèlement, de traitement inéquitable ou de violence, ni le travail des enfants, le travail forcé ou la traite des êtres humains.

La Politique sociale Groupe de Pernod Ricard traite explicitement des points suivants :

- la traite des êtres humains, le travail forcé ou travail obligatoire et le travail des enfants ; et
- les mesures visant à éliminer la discrimination fondée sur des facteurs tels que la religion, l'apparence physique, la nationalité, l'origine sociale ou ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle, le genre, l'état civil, l'âge, les opinions politiques ou le fait que nos salariés consomment ou non de l'alcool.

Tous nos salariés doivent montrer l'exemple et appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement ou d'atteinte grave aux droits humains. En promouvant, de manière active, une culture du respect et de la responsabilité, ils contribuent à créer un environnement où chacun se sent valorisé et protégé.

Pernod Ricard considère ses salariés comme des parties prenantes. En outre, le Groupe reconnaît qu'il relève de sa responsabilité et de son devoir éthique de veiller au respect des droits humains dans l'ensemble de ses opérations et de sa chaîne de valeur à travers le monde. Dans ce sens, l'adhésion à des normes internationalement reconnues et la résolution de toute faille, de quelque type qu'elle soit, sont nécessaires.

Ambition

Notre ambition première est de garantir un environnement de travail sûr et respectueux, exempt de toute forme de violence, de harcèlement, de discrimination ou d'autres violations graves des droits humains, afin de protéger le bien-être et la dignité de nos salariés. Ainsi, nos trois ambitions clés sont les suivantes :

1. Intégrer nos principaux engagements stratégiques dans tous les processus RH ;
2. Sensibiliser et responsabiliser nos effectifs ;
3. Signaler les incidents et y remédier

Processus de lutte contre la violence et le harcèlement

La violence et le harcèlement sur le lieu de travail ne portent pas uniquement préjudice aux personnes concernées ; ils nuisent aussi à la santé globale de notre organisation. De tels comportements fragilisent la confiance, impactent le moral des collaborateurs et entravent la productivité. Chez Pernod Ricard, nous reconnaissons que la lutte contre la violence et le harcèlement est essentielle au maintien d'un environnement de travail positif et productif. En encourageant une culture du respect, de la sûreté et de la sécurité, nous protégeons le bien-être de nos salariés, améliorons la réputation de notre marque et garantissons l'efficacité opérationnelle. Cet engagement s'aligne sur nos valeurs fondamentales de respect et d'inclusion et soutient notre raison d'être de Créateurs de convivialité. C'est pourquoi ce sujet est abordé dans notre Politique sociale Groupe.

Dans le cadre du processus de lutte contre la violence et le harcèlement, nous formulons plusieurs engagements :

- Respecter les lois et les normes éthiques : Notre Politique sociale Groupe s'aligne sur les législations nationale et internationale, y compris la Convention n° 190 de l'OIT sur la violence et le harcèlement (2019). Nous nous engageons à respecter ces normes afin de protéger nos salariés. Cela inclut le respect de l'ensemble des législations applicables, la mise en œuvre des meilleures pratiques et d'assurer une veille juridique continue, afin de nous assurer que nos politiques sont et restent efficaces et d'actualité.
- Promouvoir un environnement de travail sûr et sécurisé : Nous nous engageons à créer un lieu de travail où la violence et le harcèlement ne sont pas tolérés. Cela implique de mettre en œuvre des mesures de sécurité globales, de procéder à des évaluations régulières des risques et de veiller à sensibiliser les salariés aux comportements considérés comme de la violence et du harcèlement. Notre objectif est de créer un espace où chacun se sent en sécurité et se concentre sur son travail sans la moindre crainte.
- Soutenir les victimes : Nous comprenons l'impact profond que peuvent avoir la violence et le harcèlement sur les individus. Nous proposons des mécanismes de signalement confidentiels et des services de conseil destinés à soutenir les victimes. Notre objectif est d'offrir un environnement sûr et favorable leur permettant de s'exprimer sans peur ni crainte de représailles. Nous nous engageons à écouter leurs préoccupations, à leur fournir l'assistance nécessaire et à veiller à leur bien-être.
- Former et sensibiliser : Nous proposons des programmes de formation et de sensibilisation pour informer nos salariés sur les formes que revêtent la violence et le harcèlement et les doter de différents outils pour les prévenir. Le savoir, c'est le pouvoir, et nous souhaitons donner ce pouvoir à nos collaborateurs. Ainsi, nos programmes de formation portent sur des sujets tels que la reconnaissance des signes de violence et de harcèlement, la compréhension de l'impact de ces comportements et les mesures à prendre pour y répondre efficacement. Nous soulignons également l'importance de l'intervention des témoins et encourageons les salariés à aider leurs collègues à créer un lieu de travail sûr, où chacun se sent respecté.
- S'assurer de l'engagement de la direction : Nos dirigeants s'engagent à respecter les principes de cette politique et à montrer l'exemple. Ils sont les défenseurs d'un lieu de travail sûr et respectueux. À ce titre, ils doivent appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard de la violence et du harcèlement et promouvoir activement une culture du respect, afin de favoriser un environnement où chacun puisse se sentir valorisé et protégé.

Processus de *due diligence* en matière de droits humains

En tant que Créateurs de convivialité, Pernod Ricard s'engage en faveur de la durabilité sociale et se concentre sur la création d'un monde équitable, empreint de sûreté et de sécurité, respectueux et protecteur des salariés ainsi que des autres parties prenantes. Cet engagement consiste notamment à obtenir de meilleurs résultats non seulement pour nos salariés, mais aussi pour les différents travailleurs et communautés tout au long de notre chaîne de valeur, en veillant à ce que chacun puisse s'épanouir.

Guidés par les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, nous visons à intégrer la *due diligence* en matière de droits humains dans l'ensemble de nos activités.

Le respect de la dignité humaine ainsi que la lutte contre le travail forcé, la traite des êtres humains et le travail des enfants sont au cœur de nos pratiques commerciales durables.

Fort d'une présence mondiale comprenant 94 sites de production, y compris les vignobles et les sites de culture de l'agave, ainsi que des activités de production telles que la distillation, l'embouteillage, le vieillissement et la vinification, Pernod Ricard peut être exposé à des risques tels que le travail des enfants, le travail forcé et d'autres formes de violations graves des droits humains. Bien que leur probabilité soit très faible, il est essentiel pour nous de traiter et d'éliminer ces risques de manière proactive.

Outre des mesures dans ce sens, notre Politique sociale Groupe définit une procédure efficace et aboutie visant à prévenir, détecter et traiter les situations de travail des enfants et de travail forcé au sein de nos activités. Cette procédure décrit comment nous garantissons un désengagement et une remédiation responsables lorsque des cas sont identifiés, notamment le retour en toute sécurité de l'enfant et sa réintégration dans les systèmes éducatifs et sociaux appropriés.

Il convient de souligner que nous aborderons les questions graves de droits humains relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur et aux communautés affectées dans des politiques distinctes.

Plan d'action et progrès

Afin de prévenir ou d'atténuer les impacts négatifs sur notre personnel et de remédier aux impacts matériels réels, nous avons mis en œuvre ou prévoyons de mettre en œuvre les actions ci-dessous.

1. Intégrer nos principaux engagements stratégiques dans tous les processus RH

Afin de garantir l'adhésion aux principes de Pernod Ricard à l'échelle mondiale et la mise en place de processus appropriés, nos principaux engagements stratégiques sont intégrés dans les processus RH de tous les pays où nous opérons.

Processus de recrutement : les ressources humaines vérifient l'âge de chaque nouvel employé au moyen de documents officiels, conformément aux normes juridiques internationales les plus strictes.

Principes de contrôle interne : les équipes de contrôle interne les formaliseront et les intégreront dans nos principes de contrôle interne, afin de garantir que le respect des exigences en matière de reporting et de la *due diligence* en matière de droits humains.

2. Sensibiliser et responsabiliser des effectifs

La lutte contre les violences et le harcèlement sont abordés dans notre Politique sociale Groupe, qui est diffusée dans l'ensemble des pays où nous opérons et est accessible à tous les salariés. Nous proposons déjà des formations à l'intention des managers et des superviseurs afin de les sensibiliser à ces enjeux. Nous nous appuyons sur nos modules de formation en ligne et nos outils de signalement existants pour veiller à ce que l'ensemble des salariés soient informés et sachent comment réagir s'ils sont témoins d'un acte de violence, de harcèlement sur le lieu de travail ou de toute atteinte aux droits humains. Chaque employé suit un MOOC sur notre Code de Conduite des Affaires, qui condamne la violence et le harcèlement sur le lieu de travail et explique comment prévenir ces phénomènes.

3. Signaler les incidents et y remédier

Dans une optique de responsabilisation, nous mettons en place des procédures accessibles permettant de signaler et de traiter les incidents et d'éviter que ceux-ci ne se reproduisent. En outre, nous surveillons et gérons les cas liés aux droits humains et aux salariés par le biais des deux canaux :

- « Speak Up », notre programme mondial de signalement, voir la section 3.4 « Informations relatives à la conduite des affaires (ESRS G1) » – Signalement et protection des lanceurs d'alerte
- Reporting sur la sécurité du Groupe, qui consiste à suivre et documenter les incidents par le biais de nos mécanismes de signalement relatifs à la sécurité.

Les salariés sont encouragés à faire part de leurs préoccupations en passant soit par les voies hiérarchiques, soit par le programme « Speak Up », et sont protégés contre les représailles. Toute violation de cette politique entraînera des mesures disciplinaires, qui incluent notamment l'avertissement, la suspension, le licenciement et d'éventuelles poursuites judiciaires.

En cas d'atteinte potentielle aux droits humains dans l'une des opérations ou activités de Pernod Ricard, un signalement doit être effectué à l'équipe Droits humains et Durabilité sociale, ainsi qu'à l'équipe Sécurité. Un processus de remédiation immédiat est alors engagé.

Notre approche de la remédiation varie selon la question soulevée et s'étend du coaching à l'action en justice, en passant par la formation, la révision des politiques et des processus, l'avertissement écrit et le licenciement. En cas de non-respect des politiques de l'entreprise, les salariés concernés font l'objet d'une enquête, et des actions disciplinaires peuvent être prises. Si des manquements sont identifiés, un plan d'action est mis en œuvre pour les traiter et mettre à jour les politiques concernées en conséquence.

Initiatives supplémentaires ayant un impact positif

Pernod Ricard interdit toute forme de harcèlement, de comportement irrespectueux ou inapproprié ou de représailles de quelque nature que ce soit, et a adopté en ce sens une approche à l'échelle du Groupe basée sur les points ci-dessous.

- **Tolérance zéro** : nous appliquons une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement ou de violation des droits humains sur le lieu de travail.
- **Soutien aux victimes** : nous proposons des mécanismes de signalement confidentiels et des services de soutien.
- **Respect des lois et des normes éthiques** : nous respectons les lois et les normes nationales et internationales.
- **Formation et sensibilisation** : nous formons les salariés aux stratégies de prévention et de réponse.
- **Engagement de la direction** : nous veillons à ce que les dirigeants respectent les principes de notre politique et montrent l'exemple.

Indicateurs et cibles

Cibles

Pernod Ricard ne dispose pas de cible spécifique en ce qui concerne les questions de violence et de harcèlement. Toutefois, notre stratégie repose sur une politique de tolérance zéro à l'égard du travail des enfants et du travail forcé ainsi que de toute forme de discrimination, de violence ou de harcèlement - physique, psychologique, sexuel(le) ou psychosocial(e) - présentant le moindre risque pour le bien-être des personnes et la réussite de l'organisation. Nous condamnons également les comportements irrespectueux et inappropriés, ainsi que les représailles. En outre, les pratiques qui impliquent une pression et un stress déraisonnables de la part de la direction sont interdites, à tous les niveaux de l'organisation.

Indicateurs de la CSRD

	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Nombre de plaintes déposées via les canaux mis à disposition des salariés pour remonter leurs préoccupations	Nb	19	13
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	Nb	0	0
Nombre d'incidents de discrimination	Nb	NOUVEAU	18
Montant des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages résultant de cas de discrimination, y compris de harcèlement, et des plaintes déposées	Montant	NOUVEAU	0
Nombre d'incidents graves en matière de droits humains affectant le personnel de l'entreprise	Nb	NOUVEAU	0
Nombre de problèmes et incidents graves en matière de droits humains affectant le personnel de l'entreprise qui sont des cas de non-respect des Principes directeurs des Nations Unies et des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	Nb	NOUVEAU	0
Montant des amendes, pénalités et indemnisations versées à la suite de problèmes et d'incidents graves en matière de droits humains affectant le personnel de l'entreprise	Montant	NOUVEAU	0

Les variations des indicateurs par rapport à l'exercice précédent résultent de l'évolution de la méthodologie de reporting. Nous avons notamment dissocié le reporting des cas de discrimination et de harcèlement et renforcé les processus de signalement des incidents, ce qui a pu contribuer à l'augmentation des chiffres déclarés.

3.3.1.2.2 Prendre soin les uns des autres

Introduction

La protection de la santé et du bien-être de nos salariés constitue une responsabilité majeure. Ainsi, le Groupe s'engage à créer un environnement de travail sûr. Cependant, la sécurité est également un devoir partagé, et chaque employé doit contribuer activement à sa propre protection et à celle d'autrui. Cet engagement est renforcé par notre stratégie S&R actualisée, qui définit dans le domaine prioritaire Santé, sécurité et bien-être un objectif de tendre vers zéro accident (Vision zéro) dans nos activités (industrielles et non industrielles). Cet objectif vise une réduction continue du taux d'accidents d'une année sur l'autre, notamment du taux d'accidents du travail comptabilisables (*Total Recordable Injury Frequency Rate*, TRIFR).

Depuis 2023, nous avons adopté une approche globale qui prend en compte à la fois la santé physique et la santé mentale dans tous les environnements de travail : sites de fabrication, bureaux, Maisons de Marques, ainsi que lors des visites clients ou des événements. Nous sommes convaincus que la santé, la sécurité et le bien-être sont liés et nécessitent un environnement dans lequel chacun peut identifier les risques et se soutenir mutuellement.

Par ailleurs, nous nous sommes engagés à éliminer les accidents, en renforçant les mesures d'atténuation dans chacune de nos activités. Outre le respect de la réglementation locale en matière de santé et de sécurité, nous avons élaboré nos propres normes et processus pour nos salariés et de nos sous-traitants sur site. Ces normes et processus comprennent des évaluations des risques, des évaluations sur site et des mesures d'atténuation.

Pour plus d'information sur les impacts, risques et opportunités introduits par la Politique Groupe en matière de santé et de sécurité, voir la section 3.3.1.2.

Ambitions

Au cœur de notre stratégie Santé et Sécurité se trouve notre Vision zéro : protéger nos salariés et nos actifs, préserver leur bien-être et leur permettre de s'épanouir dans un environnement de travail sûr, sain et résilient, partout où nous exerçons nos activités et en toutes circonstances.

Nos trois ambitions clés en matière de santé et de sécurité sont les suivantes :

- 1. **Culture** : Développer le sens des responsabilités et faire de la sécurité une valeur fondamentale afin d'ancrer durablement une culture de la sécurité dans laquelle chaque collaborateur se sent responsable et en capacité d'agir.
- 2. **Leadership** : Donner aux dirigeants les moyens d'incarner et de promouvoir la sécurité afin de développer, à tous les niveaux de l'organisation, un leadership capable de montrer l'exemple, d'accompagner les équipes et de faire progresser une culture d'excellence en matière de sécurité.
- 3. **Performance** : Soutenir l'amélioration continue fondée sur les données afin de mettre en place un système de gestion solide, prédictif et normalisé, qui servira à orienter les décisions stratégiques.

Politique

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons introduit une nouvelle Politique Groupe en matière de santé et de sécurité, en remplacement de la Politique « Taking Care of Each Other », mise en place en 2019. Celle-ci renforce notre engagement en faveur d'un lieu de travail sain et sûr, où chacun joue un rôle actif dans sa propre sécurité et celle d'autrui. En outre, elle reflète notre volonté d'éliminer les accidents et les maladies professionnelles, d'identifier les dangers et d'atténuer les risques sur le lieu de travail. En donnant la priorité à la santé et à la sécurité, nous protégeons ainsi notre personnel, réduisons les risques opérationnels, améliorons la productivité, assurons une croissance durable et renforçons notre réputation de leader mondial éthique et responsable.

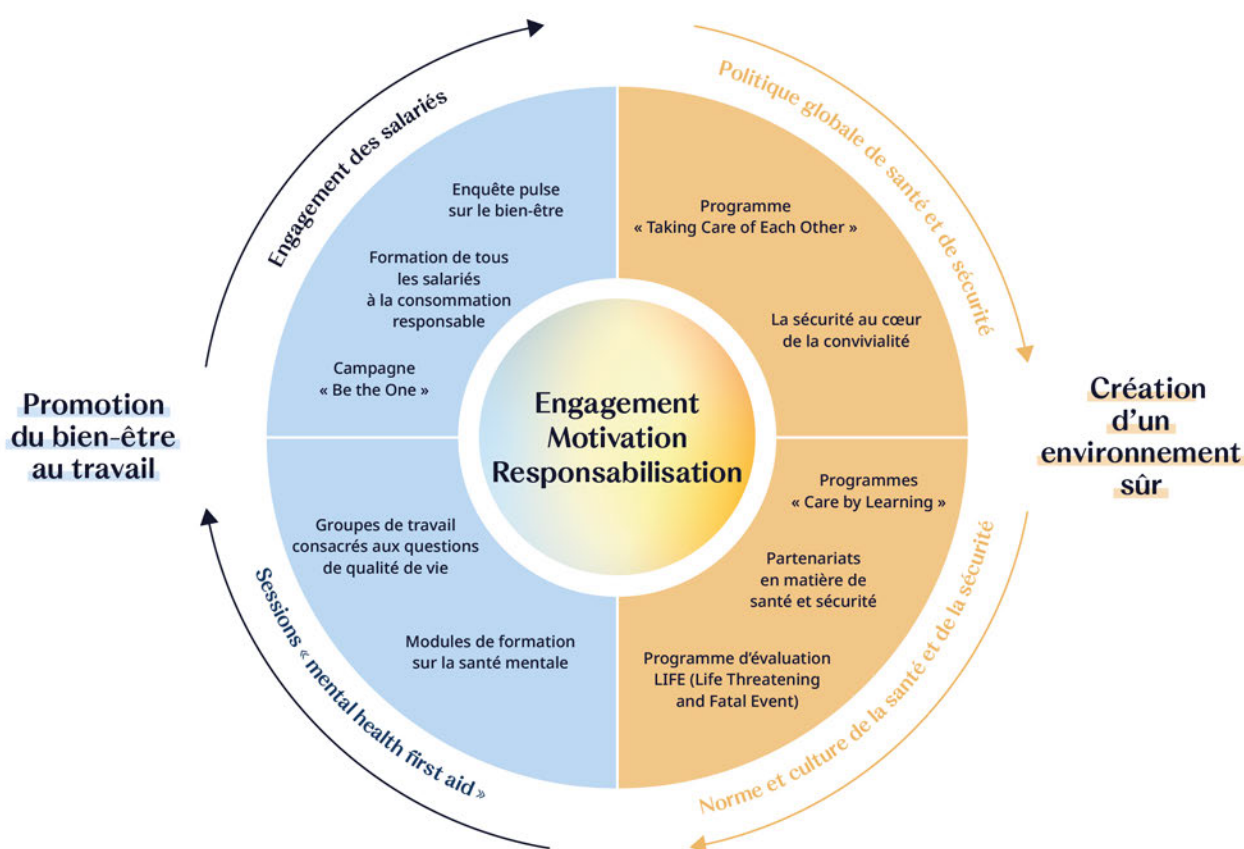
Notre Politique en matière de santé et de sécurité s'applique à l'ensemble des activités de Pernod Ricard, c'est-à-dire à notre personnel comme à nos prestataires. Elle représente les exigences minimales qui reflètent notre engagement inébranlable à promouvoir une culture du soutien et du bien-être collectif. Elle définit aussi des engagements et des procédures clairs qui ne se limitent pas à la conformité légale, afin de garantir un alignement parfait sur nos valeurs et nos objectifs commerciaux. Lorsque notre politique fixe des standards plus élevés que les réglementations locales, nous attendons de nos filiales qu'elles se conforment à nos exigences plus strictes, à condition qu'elles ne soient pas en contradiction avec la législation locale. Notre Politique en matière de santé et de sécurité est approuvée par le Président-Directeur Général, le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration, et est mise en œuvre par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE.

Respectant les ODD des Nations Unies, notre politique s'appuie sur les meilleures pratiques internationales ainsi que sur la norme mondialement reconnue OHSAS 18001/ISO 45001. À ce jour, environ 80 % de nos sites industriels sont certifiés OHSAS 18001/ISO 45001, ce qui atteste qu'ils disposent d'un système de gestion conforme aux exigences de cette norme et qu'ils s'engagent à maintenir un environnement de travail sûr et sain.

Cette politique est élaborée dans le cadre d'une collaboration entre les principales parties prenantes de l'organisation que sont la Direction Générale, les fonctions Groupe, les dirigeants des filiales locales et le Comité de pilotage en matière de santé et de sécurité.

Pernod Ricard prend en compte les intérêts de ses principales parties prenantes lors de l'élaboration et de la mise à jour de la Politique en matière de santé et de sécurité, en s'engageant auprès des salariés de différentes manières.

- **Enquêtes de perception** : les nouvelles enquêtes de perception de la culture de la santé et de la sécurité améliorent notre compréhension des besoins propres aux différents sites. Elles nous permettent de suivre les priorités et d'y répondre efficacement.
- **Évaluations sur site et auto-évaluations** : en identifiant les activités à haut risque par le biais d'évaluations sur site et d'auto-évaluations, nous définissons des formations sur mesure et des feuilles de route pratiques permettant de répondre aux signaux d'alerte, d'atténuer efficacement les risques et d'améliorer en permanence nos performances en matière de santé et de sécurité. Ces évaluations jouent un rôle important, car elles garantissent la cohérence entre nos différentes entités et renforcent notre engagement en faveur de l'amélioration continue et de l'excellence opérationnelle. Elles nous permettent d'obtenir des informations précieuses, ouvrant la voie à l'élaboration de normes et d'enseignements détaillés qui renforceront davantage notre culture de la sécurité.



La Politique en matière de santé et de sécurité du Groupe est déployée par le Directeur Santé et Sécurité Groupe. À l'échelle locale, les directeurs généraux, les Directeurs des Ressources Humaines et les Responsables des sites de fabrication, avec l'appui des Responsables régionaux Santé et Sécurité, sont chargés du déploiement de cette politique au sein de leurs entités, avec le soutien du Siège de Pernod Ricard dans la coordination des plans d'action en ligne avec la stratégie et la feuille de route du Groupe en matière de santé et de sécurité.

L'équipe Globale Santé et Sécurité supervise la mise en œuvre de cette politique, en contrôlant les progrès au moyen d'indicateurs clés de performance, en examinant les plans d'action, en fixant des priorités, en relevant les défis qui se présentent et en établissant régulièrement des rapports à l'intention du Comité Exécutif, afin de garantir une amélioration et un sentiment de responsabilité continus.

La mise en œuvre de notre politique est soutenue par son intégration dans les principes de contrôle interne du Groupe

ainsi que par la formation obligatoire de tous les salariés. Cette politique est disponible pour tous les salariés via notre plateforme intranet.

Plan d'action et progrès au cours de l'exercice 2025/26

Nous avons mis en œuvre les actions suivantes pour l'ensemble de nos salariés à travers le monde, sur tous les sites, industriels ou non, afin de construire collectivement une main-d'œuvre plus sûre, plus saine et plus engagée, soutenant ainsi les objectifs plus larges de Pernod Ricard en matière d'excellence opérationnelle et de croissance durable. Dans l'immédiat, nous nous attachons à améliorer les pratiques et les comportements (par exemple, la reconnaissance des dangers et le signalement des incidents), l'objectif étant de créer un engagement fort et visible en faveur de la santé et de la sécurité qui soit ancré dans l'organisation, qui encourage une culture d'engagement proactif en matière de sécurité et qui puisse conduire à des améliorations concrètes de la sécurité sur le lieu de travail ainsi qu'à une réduction des risques opérationnels.

Leadership visible et ressenti

Notre objectif est de veiller à ce que les cadres, à tous les niveaux, adoptent systématiquement des comportements qui mettent en avant la sécurité et en fassent une priorité, démontrant ainsi un engagement fort et visible en faveur de la santé et de la sécurité. Afin d'encourager le leadership en matière de santé et de sécurité chez tous les salariés dans l'ensemble des sites industriels ou non du Groupe, nous avons mis en place les initiatives ci-dessous.

- « Care Visits » : engagement visible des responsables sur site axé sur des discussions ouvertes en matière de santé et de sécurité, afin de sensibiliser le personnel aux dangers et de garantir que les risques sont effectivement atténués.
- « Annual Safety Day » : événement clé visant à sensibiliser les salariés aux initiatives de santé et de sécurité et à les encourager à y contribuer, à célébrer les réalisations et à renforcer l'engagement visible de la direction.
- Stratégie relative aux événements à haut potentiel de gravité : Au cours de l'exercice 2025/26, l'accent a également été mis sur la nécessité de signaler les incidents ou les incidents potentiels qui auraient pu entraîner des blessures graves et/ou des décès. À tous les échelons de l'organisation, du Top Management, avec les résolutions 2026 du Comité Exécutif, à l'ensemble des salariés de Pernod Ricard, une campagne de sensibilisation a été menée afin de souligner l'importance de tirer les enseignements des événements à haut potentiel de gravité.
- Tableaux de bord performants pour la gestion des données : ces outils avancés regroupent les données relatives aux accidents, offrant une vision précise des performances sur le terrain et permettant aux directeurs généraux, aux Directeurs des Ressources Humaines et aux Vice-Présidents des opérations de prendre des décisions éclairées.

Santé mentale et bien-être

- Notre cadre de bien-être fournit aux managers les outils et les ressources pour parler de santé mentale. Il comprend également une campagne de communication abordant le sujet, à savoir notre mouvement « Be the One » (voir la section « Campagne de communication »).

Sensibilisation

- « Care by Learning » : le programme mondial de formation en ligne de Pernod Ricard permet à tous les salariés des différents sites, industriels ou non, d'acquérir les compétences nécessaires pour identifier les dangers et atténuer les risques dans leur environnement de travail. Encourageant un comportement proactif en matière de sécurité, il comprend des modules sur les rôles et les responsabilités, sur la reconnaissance des dangers et le suivi des quasi-accidents, sur l'évaluation des risques, ainsi que sur les enquêtes relatives aux incidents. Les formations en ligne mises à disposition sur notre plateforme de ressources humaines, également disponibles dans les langues locales, ont contribué à l'échelle mondiale à notre ambition de doter l'ensemble du personnel de Pernod Ricard des connaissances de base en matière de sécurité.
- Réseau de champions : réseau de défenseurs des salariés promouvant la sécurité au sein de leurs équipes qui encourage la responsabilisation par les pairs et le changement culturel.

Campagne de communication

Notre campagne « Be the One » est un véritable mouvement ancré dans l'ensemble de nos actions. Elle se traduit par des engagements forts, des initiatives créatives en faveur de la mobilisation et de la sensibilisation, ainsi que des outils pratiques pour aider chaque personne à faire de la santé et de la sécurité une priorité. Elle soutient les salariés dans l'identification des dangers et le changement de leurs habitudes et les encourage à se préoccuper de la sécurité et à se soucier des autres.

Reconnaissance

- Plusieurs filiales ont reçu des distinctions ROSPA (*Royal Society for the Prevention of Accidents*) au cours de l'exercice 2025/26, en reconnaissance des efforts déployés par les équipes pour atténuer les risques et gérer la sécurité de manière proactive, avec notamment Irish Distillers Limited, qui a reçu un prix dans la catégorie Food & Drink.
- « Be the One to Praise » est notre programme de reconnaissance interne conçu pour engager, motiver et responsabiliser les salariés. L'exercice 2025/26 a marqué la deuxième édition de ce programme.

Actions visant à améliorer les performances en matière de santé et de sécurité

Nous avons déployé les initiatives suivantes dans toutes les activités de Pernod Ricard, y compris les distilleries, les sites de production, les vignobles, les bureaux administratifs et les différents sièges, dans le monde entier.

Évaluations LIFE (*Life threatening and Fatal Event*)

Pour protéger les vies, nous avons défini des exigences de sécurité complètes couvrant un large éventail d'activités dans tous les milieux de travail :

- Sites industriels - le travail en hauteur, les produits chimiques, les espaces confinés, les environnements explosifs, les gaz dangereux, les incendies et les mesures d'évacuation, la sécurité des équipements, les chariots élévateurs, les racks et les palettes, le chargement/déchargement des camions, les flottes de camions, les permis de travail et l'énergie dangereuse.
- Environnements de bureau, Maisons de Marques, visites à des clients ou participation à des événements - consommation responsable, conduite sûre, ergonomie, évaluation des risques, événements sûrs, gestion des sous-traitants et planification d'urgence.

Toutes les filiales ont procédé à des auto-évaluations, permettant ainsi d'identifier les manquements et de mettre en œuvre des mesures de prévention pour renforcer les bonnes pratiques et les comportements adéquats à l'échelle locale. Des évaluations LIFE sont également réalisées par des tiers sur des sites précis afin d'analyser les pratiques locales. Les conclusions sont ensuite discutées avec l'équipe chargée de la gestion du site.

Enquête sur la perception de la sécurité

Les enquêtes sur la perception de la sécurité sont des enquêtes structurées menées sur les sites de production et dans les bureaux de Pernod Ricard dans le but de mesurer la maturité et l'efficacité de la culture de sécurité du Groupe. Elles permettent d'identifier les points forts et les axes d'amélioration et d'orienter les efforts visant à faire de la sécurité une valeur organisationnelle fondamentale.

Normes

Nous reconnaissons que les performances en matière de sécurité ne doivent pas être dissociées des autres aspects de notre activité. C'est pourquoi les performances en matière de santé et de sécurité sont alignées sur nos objectifs commerciaux. Les indicateurs clés de performance en matière de santé et de sécurité contribuent à l'amélioration de l'activité et à la réalisation des objectifs commerciaux. Consolidés au niveau du Groupe, ils sont examinés lors de réunions stratégiques et déployés à tous les niveaux de notre organisation et de notre chaîne de valeur.

Protection des actifs

La protection des actifs est gérée par le biais d'évaluations complètes des risques, de systèmes de gestion de la sécurité robustes, d'une préparation aux situations d'urgence, d'une maintenance des infrastructures, d'une couverture d'assurance et d'une supervision de la gestion. De telles mesures garantissent la sécurité des biens matériels, réduisent au minimum les perturbations opérationnelles et soutiennent la continuité des activités à long terme.

Indicateurs et cibles

Cibles

Catégorie	Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Progrès
Stratégie S&R	Tendre vers un objectif de zéro accident dans nos activités en réduisant notre taux d'accidents du travail comptabilisables (TRIFR) d'une année sur l'autre	-5 % par rapport à l'exercice précédent	Taux	Chaque année	2,55	2,15	Atteint

Indicateurs Pernod Ricard

Indicateurs de santé et de sécurité	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Taux de fréquence des accidents (heures travaillées x 1 000 000)	Taux	0,87	0,79
Taux de gravité des accidents (heures travaillées x 1 000 000)	Taux	39,93	39,06

Le taux d'accidents du travail comptabilisables (*Total Recordable Injury Frequency Rate*, TRIFR) s'est amélioré au cours de l'exercice 2025/26, s'établissant à 2,15 contre 2,55 au titre de l'exercice 2024/25, soit une baisse d'environ 16 %.

Bien que les données de l'exercice 2024/25 incluaient les activités de Pernod Ricard Winemakers, dont une grande partie a été cédée en fin d'exercice, une comparaison à périmètre constant, excluant les activités cédées de chacun des deux exercices et tenant compte des activités de Winemakers USA demeurées au sein du Groupe pendant une partie de l'exercice 2025/26, fait également ressortir une baisse de près de 13 % du nombre d'accidents déclarés et d'environ 6,5 % du taux d'accidents du travail comptabilisables.

Cette amélioration a été obtenue malgré un effet mécanique défavorable sur le taux lui-même : le nombre d'heures travaillées a diminué par rapport à l'exercice précédent, cette baisse étant concentrée dans des activités non industrielles présentant un niveau de risque plus faible, ce qui tend structurellement à accroître le taux de fréquence pour un nombre donné d'accidents. La diminution du nombre d'accidents déclarés a ainsi été plus marquée que l'amélioration du taux de fréquence. Le Groupe attribue cette performance aux initiatives déployées au cours de l'exercice en matière de santé et de sécurité, illustrant l'importance accordée à la prévention dans l'amélioration continue de sa performance en matière de sécurité. Pour plus de détails sur les indicateurs clés de performance, voir la section 3.6.2.2 « Indicateurs sociaux » de la Note méthodologique.

Indicateurs de la CSRD

Santé et Sécurité	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Part des salariés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité de Pernod Ricard	%	NOUVEAU	100
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles	Nb	0	0
Nombre d'accidents du travail comptabilisables pour le personnel de l'entreprise	Nb	97	73
Taux d'accidents du travail comptabilisables pour le personnel de l'entreprise	Taux	2,55	2,15

3.3.1.3 Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts

Pernod Ricard est engagé de longue date en faveur du dialogue social et de la promotion de la liberté d'association dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. La communication ouverte avec les salariés et leurs représentants est reconnue comme essentielle pour instaurer un environnement de travail respectueux et constructif. En maintenant un dialogue de qualité, nous soutenons des pratiques de travail équitables, contribuons à l'amélioration des conditions de travail et participons activement au développement durable.

Nos engagements

Relations avec les salariés

- Dialogue : nous nous engageons dans un dialogue régulier et significatif avec les salariés et leurs représentants afin de nous assurer que leurs voix sont entendues et que les prises de décision en tiennent compte.
- Feedback : nous donnons la priorité au feedback des salariés, en mettant à leur disposition différents canaux qui leur permettent de partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions. Nous recueillons régulièrement le feedback de nos salariés dans l'ensemble du Groupe afin de mieux comprendre leur expérience en tant qu'employé et d'élaborer des plans d'action ciblés. Les

salariés qui n'ont pas d'appareils électroniques peuvent à tout moment faire part de leurs opinions, de leurs préoccupations ou de leurs commentaires directement à leurs managers. En outre, ils peuvent répondre à l'enquête d'engagement en scannant un QR code avec leurs appareils électroniques ou ceux fournis par l'entreprise.

- Développement : nous soutenons notre personnel au moyen de formations et de ressources, afin de développer les compétences nécessaires à un dialogue social efficace et de favoriser une communication constructive et la résolution des problèmes.

Liberté d'association et de négociation collective

- Droits : nous respectons le droit des salariés de former des syndicats ou d'y adhérer et de participer à des négociations collectives. Nous nous engageons ainsi à offrir un environnement sûr et favorable dans lequel ces droits sont protégés et exempts de toute forme de représailles.
- Résolution équitable : nos procédures de résolution des conflits et des griefs sont conçues de manière à être claires, transparentes et rapides, à promouvoir l'équité et à favoriser un lieu de travail fondé sur le respect mutuel et l'harmonie.

- Amélioration continue : nous évaluons régulièrement l'efficacité de nos efforts en matière de dialogue social au moyen de sondages. En adaptant et en affinant constamment notre approche, nous entendons rester réactifs face à l'évolution des besoins de nos salariés et de notre entreprise.

Un dialogue social levier de croissance, d'engagement et de performance

Principes de dialogue social

Notre approche repose sur des principes visant à instaurer un environnement de dialogue ouvert et constructif :

- Respect et écoute : nous veillons à ce que chaque salarié puisse s'exprimer librement et être entendu.
- Transparence et confiance : nous appliquons des processus de négociation collective équitables, transparents et efficaces, et nous engageons activement dans des échanges avec les représentants des salariés afin d'aboutir à des résultats équitables.
- Collaboration et partenariat : les collaborateurs et les managers travaillent ensemble pour résoudre les problèmes et améliorer les conditions de travail.
- Intégrité juridique et éthique : nos pratiques sont conformes à la législation locale et respectent les normes mondiales en matière de droits humains.
- Durabilité par le bien-être : nous investissons dans le développement et le bien-être de nos salariés afin de favoriser l'innovation et la réussite à long terme.

Comités d'entreprise

Les comités d'entreprise jouent un rôle central dans le dialogue social, en tant que plateformes formelles de représentation des salariés, principalement en Europe. Ils facilitent un dialogue structuré portant sur des enjeux clés tels que les conditions de travail, la santé et la sécurité ainsi que les évolutions organisationnelles. Grâce à ces comités, les salariés peuvent participer activement aux décisions qui touchent leur environnement de travail.

Comité d'Entreprise Européen

Plus de la moitié de nos effectifs étant basés en Europe, nous avons accordé la priorité à l'engagement avec les représentants du personnel européens. Le Comité d'Entreprise Européen, composé de représentants des entités comptant plus de 45 salariés, se réunit une fois par an. Il comptait un total de 21 sièges de représentant au 30 juin 2026 (le « Comité d'Entreprise Européen »).

En outre, un Comité restreint - composé de cinq membres de cinq pays différents - se réunit au moins une fois par an. Le Comité restreint peut agir de manière indépendante en réponse à toute mesure sociale affectant plus de 300 salariés dans au moins deux pays européens où Pernod Ricard dispose d'équipes locales. Pour partager les informations, des contenus co-rédigés par les délégués et la Direction RH sont publiés chaque année sur l'intranet de Pernod Ricard.

Le Comité de Groupe (France) se réunit une fois par an. Il regroupe des représentants du personnel désignés par les syndicats les plus représentatifs dans les filiales françaises. Cette réunion est notamment l'occasion de revoir les activités du Groupe et de procéder à une analyse de l'emploi et de son évolution (le « Comité de Groupe (France) »).

Le Comité de Groupe (France) et le Comité d'Entreprise Européen sont tous deux présidés par le Président-Directeur Général du Groupe, Alexandre Ricard, et animés par la Direction RH.

Négociation collective

La négociation collective et les accords de travail sont essentiels et permettent de fournir des conditions claires et négociées sur les salaires, les avantages sociaux et les politiques de travail. Élaborés en collaboration avec les représentants du personnel, ils contribuent à la stabilité et à l'équité sur le lieu de travail.

Signalement des problèmes et processus de remédiation

Pernod Ricard encourage une culture de confiance, d'ouverture et de transparence, dans laquelle les salariés et les parties prenantes peuvent signaler sans crainte tout comportement potentiellement inapproprié. Pour plus d'informations sur notre programme mondial de signalement « Speak Up », voir la section 3.4 « Conduite des Affaires » (ESRS G1).

Comme indiqué à la section 3.4 « Informations relatives à la Conduite des Affaires », notre Politique de signalement est intégrée au Code de Conduite des Affaires du Groupe. Tous les salariés sont informés de ce dispositif au travers de formations et d'événements internes organisés chaque année. Le Groupe prend toutes les allégations au sérieux et mène des enquêtes conformément à la procédure décrite dans la sous-section *Enquêtes et mesures correctives (G1)*. Pernod Ricard applique également une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de représailles à l'encontre de toute personne ayant, de bonne foi, procédé à un signalement ou participé à une enquête.

3.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)

Chez Pernod Ricard, nous sommes convaincus de la nécessité de promouvoir un environnement de travail sûr, inclusif et équitable, au sein du Groupe et bien au-delà. Cette section concerne les travailleurs de l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement, qui contribuent au succès de notre entreprise dans des secteurs tels que l'agriculture, la fabrication, la logistique, les transports, l'hôtellerie-restauration et la gestion des déchets. Qu'il s'agisse de travailleurs agricoles percevant une rémunération inférieure à un salaire décent ou de travailleurs employés dans le cadre de contrats informels particulièrement exposés aux risques d'exploitation, nous poursuivons nos efforts pour mieux comprendre ces risques et remédier aux impacts négatifs qui en découlent.

Conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, nous visons à intégrer le processus de *due diligence* en matière de droits humains, comprenant l'identification, l'atténuation, le suivi et la remédiation des impacts, dans l'ensemble de nos activités.

Parallèlement, Pernod Ricard a déjà mis en place plusieurs éléments fondamentaux pour mener à bien ce travail, notamment des processus de *due diligence* vis-à-vis des fournisseurs, des Standards Fournisseurs actualisés, ainsi qu'une Étude d'impact sur les droits humains à l'échelle du Groupe, axée sur ses activités en amont et ses activités propres.

La présente section présente les impacts, risques et opportunités matériels bruts du Groupe liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que les politiques et les processus que nous avons mis en œuvre pour y répondre. D'autres évaluations nous permettront de mieux comprendre notre impact sur les travailleurs tout au long de notre chaîne de valeur, et de définir clairement notre stratégie, nos objectifs et nos indicateurs.

3.3.2.1 Stratégie

Compte tenu des spécificités du secteur des vins et spiritueux, nous pouvons être davantage exposés à certains risques. Par exemple, les activités agricoles en amont peuvent recourir à des travailleurs mineurs ou sans papiers. En aval, les professionnels de l'hôtellerie-restauration et les barmen sont davantage exposés aux risques liés à l'abus d'alcool ou à des conditions de travail difficiles.

Ces impacts sont également susceptibles d'exposer Pernod Ricard à des risques réputationnels, juridiques et financiers, notamment d'éventuels litiges initiés par les travailleurs de la chaîne de valeur ou leurs représentants.

Pour faire face à ces risques, nous avons mis en place une série de mesures préventives et de *due diligence*, que nous décrivons ci-dessous.

Travailleurs des principales chaînes de valeur

Le tableau ci-dessous présente les travailleurs des principales chaînes de valeur identifiés par Pernod Ricard comme étant potentiellement impactés par ses décisions commerciales, ses opérations et ses activités.

Catégorie de travailleur	Étape de la chaîne de valeur	Exemples d'impacts potentiels	Caractéristiques ou environnement particulier(s)
EN AMONT			
Travailleurs agricoles	Fermes et plantations où sont cultivées les matières premières (orge, blé, raisin, agave, canne à sucre, etc.).	- Positif : opportunités d'emploi, développement des compétences. - Négatif : conditions de travail inadéquates, travail des enfants ou travail forcé, exposition à des produits chimiques dangereux, risques pour la santé et la sécurité, insécurité liée aux emplois saisonniers.	Dépendent souvent d'un travail saisonnier ou informel. Catégorie vulnérable : les travailleurs migrants, les femmes, les individus exerçant un emploi informel et les saisonniers ayant un niveau faible de sécurité de l'emploi.
Ouvriers d'usine et de production	Travailleurs dans les opérations fournisseurs (distillation, transformation, embouteillage, emballage, etc.)	- Positif : emploi stable, développement des compétences. - Négatif : risques pour la santé et la sécurité, travail répétitif, exposition à des produits chimiques, risque de percevoir un bas salaire dans les opérations délocalisées.	Opportunités d'emploi variant en fonction de la demande de produits. Conditions de travail variant considérablement en fonction de l'appartenance ou non du site à l'entreprise ou de l'externalisation ou non des activités. Catégorie vulnérable : femmes, sous-traitants, intérimaires et personnes travaillant dans des environnements à haut risque.
PROPRES ACTIVITÉS			
Travailleurs mis à disposition par des entreprises tierces	Locaux et activités de Pernod Ricard (bureaux, sites de production, etc.)	- Positif : opportunités d'emploi, développement des compétences. - Négatif : salaires réduits, contrats précaires, accès limité aux avantages sociaux de l'entreprise, risque d'exclusion des protections offertes par le lieu de travail.	Comprend les salariés des prestataires de services externes, tels que le personnel de cuisine, les agents de sécurité, les équipes d'entretien et de maintenance. Catégorie vulnérable : travailleurs sous contrat, personnel externe, etc.
LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR			
Travailleurs impliqués dans la logistique et dans la chaîne d'approvisionnement (entrepôts, prestation de services logistiques tiers, transport et livraison)	Entrepôts, centres de distribution, prestataires de services logistiques tiers, chauffeurs routiers et livreurs transportant des matières premières ou des produits finis.	- Positif : création d'emplois, possibilités de développement des compétences. - Négatif : longues heures de travail, risques ergonomiques, exposition à des températures extrêmes, risques de sous-traitance, insécurité routière.	Travaillent souvent sous l'égide de fournisseurs tiers dont les normes de travail varient. Catégorie vulnérable : travailleurs migrants, sous-traitants en transport routier, travailleurs informels dans la logistique avec sécurité de l'emploi minimale.
EN AVAL			
Travailleurs du secteur de l'hôtellerie-restauration	Bars, restaurants, hôtels et espaces événementiels servant des produits Pernod Ricard.	- Positif : opportunités d'emploi, développement des compétences, avantages liés au tourisme. - Négatif : bas salaires, contrats informels, risque de harcèlement, longues heures de travail, insécurité de l'emploi.	Travaillent souvent dans des conditions précaires et dépendant des pourboires pour compléter leur bas salaire. Forte exposition aux risques liés au travail de nuit et à l'alcool. Questions de santé mentale. Catégorie vulnérable : femmes, jeunes travailleurs, travailleurs migrants et individus exerçant un emploi informel.
Travailleurs du secteur de la gestion des déchets et du recyclage	Travailleurs qui manipulent les déchets en production, embouteillage, emballage et distribution.	- Positif : accès à l'emploi dans des secteurs de l'économie circulaire. - Négatif : risques pour la santé liés aux matières dangereuses, manque d'équipement de protection, modalités de travail informelles.	De nombreux travailleurs de ce secteur exercent un emploi informel ou sont des travailleurs sous contrat précaire, avec protections du travail limitées. Catégorie vulnérable : individus exerçant un emploi informel, travailleurs du secteur de la collecte des déchets et personnel sous-traitant sans équipement de sécurité approprié.

Il est important de noter que les salariés directs de Pernod Ricard, sous contrat avec le Groupe, en sont exclus. Pour plus d'informations sur ces travailleurs, voir la section 3.3.1 « Personnel de l'entreprise (ESRS S1) ».

3.3.2.2 Description des IRO matériels sociaux liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que de leur interaction avec la stratégie de l'entreprise

Sur la base de notre évaluation et de notre analyse de double matérialité, nous avons pu identifier les risques et impacts ci-dessous liés aux travailleurs de notre chaîne de valeur.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Risque de mauvaises conditions de travail pouvant entraîner des accidents, des poursuites judiciaires, des amendes, une atteinte à la réputation, des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement et, en fin de compte, compromettre la continuité des activités.	- Standards Fournisseurs - Politique Groupe en matière de droits humains - Code de Conduite des Affaires	Risque	En amont, Opérations directes, En aval	CT à MT	3.3.2.3
Impact de conditions de travail et de pratiques en matière de droits humains inappropriées sur le plan de la santé, de la sécurité et du bien-être des travailleurs de la chaîne de valeur.		Impact négatif	En amont, Opérations directes, En aval	CT	3.3.2.3
Impact de la mise en place de l'égalité des chances au sein de la chaîne de valeur, qui contribue à améliorer le bien-être des travailleurs, leur engagement et leur sentiment d'équité.		Impact positif	En amont, en aval	LT	3.3.2.3

Étude approfondie des droits humains

Après avoir réalisé notre analyse de double matérialité, nous avons étendu notre périmètre d'étude au-delà de notre analyse des IRO pour lancer deux Études d'impact sur les droits humains à l'échelle du Groupe, axées sur nos activités en amont et sur nos activités propres. Cette initiative vise à approfondir la compréhension par l'entreprise des impacts, risques et opportunités potentiels dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

L'évaluation repose sur les éléments clés ci-dessous.

- Cartographie des parties prenantes de la chaîne de valeur en amont de Pernod Ricard et de ses activités propres, visant à identifier les groupes vulnérables, protégés ou marginalisés.
- Cartographie thermique (« *heatmap* ») des impacts négatifs potentiels en matière de droits humains sur les salariés, les travailleurs de la chaîne de valeur et les communautés.
- Classement des impacts selon leur degré de sévérité et la probabilité de leur survenance, qui présente en détail :
 - les détenteurs de droits ou les parties prenantes concernées ; et
 - les impacts ainsi que les risques et opportunités associés

Grâce aux Études d'impact sur les droits humains et aux autres évaluations menées localement, nous serons en mesure, au cours de l'exercice 2026/27, de consolider ces résultats et de formuler des recommandations concrètes à l'intention des fonctions

concernées et visant à renforcer leurs stratégies en faveur des travailleurs et des communautés affectés. Ces recommandations comprendront :

- des stratégies visant à prévenir et à atténuer les impacts négatifs sur les droits humains et à y remédier ; et
- un plan d'action décrivant pour chaque domaine les étapes à suivre et les responsabilités associées, avec des échéances précises.

Afin de compléter ces études d'impact, Pernod Ricard étendra, au cours de l'exercice 2026/27, ses évaluations à l'échelle du Groupe aux activités en aval de la chaîne de valeur, en faisant appel à la même méthodologie. Offrant au Groupe une vision globale de ses impacts tout au long de la chaîne de valeur, ces évaluations contribueront à orienter la stratégie globale de Pernod Ricard en matière de droits humains.

Axer ses efforts sur les agriculteurs grâce à la stratégie « Préserver nos terroirs »

Grâce à une analyse cartographique approfondie des 58 terroirs prioritaires, nous avons identifié 16 catégories de risques, que nous avons ensuite classées selon leur degré de sévérité : élevé, modéré ou faible. En outre, nous avons constaté que les risques les plus matériels affectant nos terroirs prioritaires sont ceux liés au changement climatique, à la qualité des sols et à la pollution, à la disponibilité de l'eau, à la santé des communautés, ainsi qu'à la santé et à la sécurité.

MÉTHODE

Pour plus d'informations sur la méthodologie, voir la section 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) ».

Structure

Les terroirs ont été classés comme prioritaires ou secondaires en fonction de leur niveau d'importance, puis évalués selon deux approches distinctes. Les terroirs prioritaires ont fait l'objet d'une analyse cartographique approfondie couvrant 16 catégories de risques.

ENVIRONNEMENTAUX

1. Biodiversité
2. Déforestation
3. Qualité des sols et pollution
4. Changement climatique
5. Gestion des déchets
6. Disponibilité de l'eau
7. Pollution de l'eau

SOCIAUX

8. Santé et Sécurité
9. Discrimination
10. Travail des enfants
11. Travail forcé
12. Salaires et revenus décents
13. Liberté d'association
14. Santé des communautés
15. Droits fonciers
16. Défenseurs des droits

Les terroirs secondaires ont fait l'objet d'un processus de cartographie simplifié reposant sur un système de calcul semi-automatisé utilisant comme critères le type de culture et le pays d'origine.

Système de notation

Chaque risque est classé selon trois niveaux : faible, moyen ou élevé.

Le niveau de risque global est calculé comme suit :

ÉLEVÉ, au moins une catégorie de risque hautement significative évaluée comme **élevée** et au moins deux évaluées comme **moyennes**.

MOYEN, au moins deux catégories de risque hautement significatives évaluées comme **moyennes**.

FAIBLE, aucune catégorie de risque hautement significative évaluée comme **élevée**.

Géographies et matières premières présentant un potentiel risque de travail des enfants ou de travail forcé ou obligatoire

Les risques majeurs liés aux activités agricoles, qui constituent l'un des domaines où le Groupe est potentiellement le plus exposé, font l'objet d'une cartographie plus approfondie des risques liés aux terroirs. Après avoir identifié et analysé les terroirs prioritaires au cours de l'exercice 2020/21, nous avons réalisé un examen approfondi de tous les terroirs restants, afin d'atteindre l'objectif de 100 % de matières premières agricoles clés couvertes par la cartographie des risques. Afin d'anticiper l'évolution des dynamiques locales et des nouvelles menaces

potentielles, nous avons actualisé, au cours de l'exercice 2023/24, notre cartographie des risques environnementaux et sociaux de l'ensemble de nos terroirs. Pour plus d'informations, voir la section 3.2.4 ESRS E4.

Nous avons identifié 58 terroirs comme des priorités stratégiques dans notre plan d'action, car ils représentent la part la plus importante des achats annuels du Groupe (soit 95 % des dépenses annuelles) et fournissent des matières premières clés ou emblématiques.

Le tableau ci-dessous présente les matières premières identifiées comme potentiellement exposées à un risque de travail des enfants ou de travail forcé, selon la cartographie des risques liés aux terroirs réalisée au titre de l'exercice 2023/24.

ZONES GÉOGRAPHIQUES ET MATIÈRES PREMIÈRES PRÉSENTANT UN RISQUE POTENTIEL DE TRAVAIL DES ENFANTS OU DE TRAVAIL FORCÉ

Matières premières	Provenance
Agave	Mexique
Genévrier	Italie, Macédoine, Roumanie, Serbie, Bosnie, Albanie,
Régliste	Tadjikistan
Orange	Brésil
Riz et autres céréales	Inde
Canne à sucre	Brésil

À la connaissance de Pernod Ricard, aucune condamnation liée à des violations des droits humains au sein de la chaîne de valeur amont ou aval du Groupe n'a été prononcée, et aucune plainte relative aux droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur ou des communautés n'a été enregistrée dans le système de signalement du Groupe.

3.3.2.3 Gestion des aspects sociaux relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur

3.3.2.3.1 Gouvernance

Les questions sociales liées aux travailleurs de la chaîne de valeur de Pernod Ricard sont supervisées par la Vice-Présidente Exécutive Opérations Intégrées et RSE, et sont gérées par les équipes Opérations, avec la contribution d'autres fonctions (Juridique, Sécurité, Affaires Publiques, etc.).

Zoom - Équipes Opérations	Rôle et responsabilités
Équipe S&R – Opérations intégrées	L'équipe S&R est chargée de mettre en œuvre un processus rigoureux et évolutif de <i>due diligence</i> en matière de droits humains, en évaluant la matérialité des impacts par le biais d'études d'impact sur les droits humains et en coordonnant le dialogue entre le Groupe et les travailleurs et les communautés affectés au sein de la chaîne de valeur.
Équipe Responsable Procurement - Opérations intégrées	L'approche de Pernod Ricard en matière d'achats durables est supervisée par le Directeur Général des Achats, avec l'appui d'une équipe dédiée chargée de développer et de mettre en œuvre le « Sustainable Procurement Programme » (programme d'achats durables) dans l'ensemble du Groupe.
Équipe Nature & Climat - Opérations intégrées	L'équipe Nature et Climat est responsable de l'élaboration de la stratégie Terroir relative à l'approvisionnement en ingrédients naturels et veille à sa mise en œuvre au niveau local en collaboration avec les Achats. Elle supervise également la mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice et durable, et d'initiatives environnementales, y compris en ce qui concerne la gestion responsable de l'eau.

3.3.2.3.2 Politiques et lignes directrices relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

La Politique Groupe en matière de droits humains, publiée sur le site Internet du Groupe, s'applique à l'ensemble des travailleurs de la chaîne de valeur. Elle a été révisée au cours de l'exercice 2025/26 pour souligner le principe de matérialité des risques dans le processus de *due diligence* en matière de droits humains, clarifier son champ d'application et sa gouvernance, renforcer son alignement sur les lignes directrices et les cadres internationaux, et établir un lien plus clair avec les processus existants. Elle est notamment complétée par les Standards Fournisseurs, les Principes Clés d'Agriculture Durable et le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard. Ensemble, ces

politiques traduisent l'engagement du Groupe à respecter et à promouvoir les droits humains des travailleurs tout au long de sa chaîne de valeur.

Vous trouverez plus d'informations sur les autres politiques dans les sections suivantes : 3.4 « Code de conduite des Affaires », 3.4.4.1.3 « Processus Achats » et 3.2.4.2 « Stratégie relative à la nature et aux terroirs ».

Le dialogue que nous entretenons avec les travailleurs de notre chaîne de valeur revêt différentes formes : échanges d'informations, concertations et collaboration. Pernod Ricard veille à ce que les communautés soient informées des activités menées sur les sites, des impacts potentiels et des mesures d'atténuation prévues. Nous sollicitons les avis des communautés locales sur les décisions susceptibles de les affecter, en particulier sur les sujets tels que l'utilisation des sols, les nuisances sonores ou la

gestion des déchets. En parallèle, Pernod Ricard participe également à des projets de développement communautaire, ainsi qu'à d'autres initiatives. Au cours de l'exercice 2026/27, Pernod Ricard mènera une analyse plus approfondie de ses relations avec les parties prenantes afin de disposer d'une vision plus globale et mieux documentée au niveau du Groupe.

3.3.2.3.3 Plan d'action

Due diligence à l'égard des tiers et Programme d'achats durables pour les fournisseurs de rang 1

L'intégrité et le développement durable sont des valeurs fondamentales, qui façonnent le modèle économique de Pernod Ricard tout le long de sa chaîne de valeur. Afin d'honorer cet engagement clé, le Groupe soumet les tiers à un processus de *due diligence* à l'aide de l'outil « Partner Up ». Il identifie ainsi les risques relatifs à l'intégrité (corruption, sanctions internationales, etc.) et à la durabilité (travail forcé, pollution, etc.) qui pourraient naître dans ses relations commerciales avec ces tiers.

Tout salarié qui souhaite entrer en relation contractuelle au nom de Pernod Ricard ou réaliser des opérations avec un tiers doit suivre une série d'étapes de *due diligence* avant de signer un contrat ou d'émettre un bon de commande (le premier des deux prévalant), ou encore de renouveler un partenariat existant.

Notre processus de *due diligence* est décrit en détail à la section 3.4.4.1.3 « Processus Achats » – Processus d'achats

durables, qui comprend deux niveaux d'évaluation : une évaluation de l'intégrité et une évaluation de la résilience.

Tout risque que nous identifions fait l'objet d'un examen de la part de nos *Local Compliance Officers* et des *Sustainable Procurement Champions*, qui soit recommandent des mesures d'atténuation, soit déconseillent d'aller de l'avant avec le tiers en question. Les conclusions des travaux de *due diligence* ont une durée de validité oscillant entre un et trois ans en fonction du degré de risque que représente le tiers : trois ans pour un risque faible, deux ans pour un risque modéré, et un an pour un risque élevé.

Processus d'achats durables pour identifier, évaluer et atténuer les risques fournisseurs

Une fois les fournisseurs évalués via le processus dédié, ceux identifiés comme présentant un niveau de risque élevé font l'objet d'audits approfondis. Ces audits sont adaptés à la nature du risque afin de détecter d'éventuelles lacunes et de mettre en œuvre des plans d'atténuation appropriés. Pour cela, nous utilisons soit la plateforme EcoVadis, soit la plateforme SMETA.

EcoVadis, une agence de notation, propose un outil d'évaluation en ligne qui permet d'évaluer la qualité du système de gestion de la RSE d'une entreprise à travers ses politiques, ses actions et ses résultats. Le tableau ci-dessous présente les critères utilisés par EcoVadis dans son processus d'évaluation, en particulier s'agissant des fournisseurs.

ENVIRONNEMENT	TRAVAIL ET DROITS HUMAINS	ÉTHIQUE	ACHATS DURABLES
- Opérations : énergie, émission de GES, utilisation de l'eau, biodiversité, pollution, matériaux, produits chimiques et déchets. - Produits : utilisation et fin de vie des produits, clients, santé et sécurité, services environnementaux et défense de l'environnement.	- Ressources humaines : santé et sécurité des travailleurs, conditions de travail, dialogue social, gestion des carrières et formation. - Droits humains : travail des enfants, travail forcé et traite des êtres humains, égalité des chances, discrimination et harcèlement, droits humains des parties prenantes externes.	- Corruption - Pratiques anticoncurrentielles - Gestion responsable de l'information	- Pratiques environnementales des fournisseurs - Pratiques sociales des fournisseurs

Les standards SMETA sont une norme d'audit sociale utilisée pour évaluer les fournisseurs dans quatre domaines : le travail, la santé et la sécurité, l'environnement et l'éthique des affaires. Ces standards, qui sont largement utilisés dans le secteur des produits de grande consommation, facilitent la publication des résultats des audits des entreprises. C'est pourquoi ils sont reconnus par Pernod Ricard. Ils évaluent les fournisseurs,

surveillent la sécurité des travailleurs et garantissent une tolérance zéro vis-à-vis du travail des enfants et du travail forcé. Un auditeur indépendant examine le site, les processus et les documents de l'entreprise au regard du Code de base d'ETI (*Ethical Trading Initiative Base Code*) et de la législation locale. Le tableau ci-dessous présente les critères utilisés par SMETA dans le cadre de ses évaluations.

CONDITIONS DE TRAVAIL	SANTÉ ET SÉCURITÉ	ENVIRONNEMENT	ÉTHIQUE DES AFFAIRES
- Libre choix de l'activité professionnelle - Travail des enfants et jeunes travailleurs - Discrimination - Salaire décent et avantages sociaux - Droit au travail - Absence de cas de traitement cruels et inhumains - Emploi régulier - Sous-traitance et travail à domicile - Horaires de travail	- Conditions de sécurité et d'hygiène, y compris le respect des législations locales et nationales - Sécurité des machines et des équipements - Accès à une alimentation saine et à un logement salubre - Préparation aux situations d'urgence, formation, transport des travailleurs, licences/permis/certificats, tenue des registres répertoriant les accidents, etc.	- Respect des lois locales et nationales - Formation aux enjeux de durabilité - Licences/permis/certificats en cours de validité (droits d'utilisation de l'eau, droits d'utilisation des sols, traitement de l'eau, élimination des déchets, etc.) - Système de management environnemental - Politique relative à l'utilisation des sols et aux droits fonciers, etc.	- Registres/pratiques de tenue de registres frauduleux - Corruption, versement de pots-de-vin ou tout type de pratique commerciale frauduleuse - Suivi et contrôle des allégations - Relations avec les partenaires commerciaux et responsabilité

Sensibilisation des salariés

Lancée l'année dernière, l'initiative « iGrow Procurement Academy » d'une durée de trois ans vise à améliorer les compétences au sein de la fonction Achats. Elle est complétée par une formation en ligne sur les achats responsables, qui aborde les aspects de durabilité sociale détaillés dans les Standards Fournisseurs. D'autres sessions de sensibilisation ainsi qu'une formation en ligne dédiée aux droits humains sont actuellement en cours d'élaboration et seront lancées au cours de l'exercice 2026/27.

3.3.2.3.4 Dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur

Comprendre les points de vue des travailleurs de la chaîne de valeur et les processus d'engagement auprès d'eux

À ce jour, Pernod Ricard a déjà mené des recherches sur le terrain pour comprendre les IRO liés à sa chaîne de valeur.

Nos équipes chargées de la durabilité collaborent de manière continue avec des experts en matière de droits humains, ainsi qu'avec des parties prenantes clés, dans le cadre de groupes de travail, de conférences, de coalitions, de programmes développement ou d'études. Parmi les experts et parties prenantes susmentionnés, on retrouve notamment :

1. des experts dans les questions relatives à la *due diligence* en matière de droits humains ainsi que des représentants des communautés affectées ;
2. des dirigeants de communautés locales et régionales et des coopératives d'agriculteurs ;
3. d'autres travailleurs et communautés affectés ou à risque, que nous consulterons également à l'avenir dans le cadre d'Études d'impact sur les droits humains, de la mise en œuvre de programmes et de mécanismes de réclamation ;
4. des organisations partenaires, y compris des ONG régionales et locales qui soutiennent les initiatives ou les programmes du Groupe ;
5. des organisations mondiales, telles que le WBCSD (Conseil mondial des affaires pour le développement durable), le Pacte mondial des Nations Unies, l'UEBT (*Union for Ethical BioTrade*), Bonsucro et La Isla Network ;
6. des agriculteurs et de petits exploitants, engagés par le biais de contrats innovants à long terme afin de soutenir leur transition vers une agriculture régénératrice et d'améliorer les conditions de vie.

Canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations et processus de remédiation

Bien qu'il n'existe pas de dispositif spécifique permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations ou de faire remonter les impacts négatifs subis, Pernod Ricard met à leur disposition son dispositif de signalement « Speak Up » et s'appuie sur différents mécanismes de réclamation afin d'offrir des canaux efficaces, accessibles et adaptés aux contextes culturels, permettant de signaler les préoccupations, de résoudre les différends et de faciliter le déploiement de mesures correctives. Ces éléments sont essentiels pour assumer nos responsabilités et instaurer la confiance avec les personnes les plus affectées par nos activités et notre chaîne de valeur.

3.3.3 Communautés affectées (ESRS S3)

Chez Pernod Ricard, nous nous engageons à identifier et à traiter les impacts potentiels de nos activités sur les communautés affectées, c'est-à-dire les groupes vivant ou travaillant dans des zones susceptibles d'être affectées par nos activités ou faisant partie de notre chaîne de valeur. Nous tenons à soutenir le bien-être de ces communautés par des initiatives de collaboration et des pratiques responsables, et à nous assurer que nos pratiques commerciales contribuent à leur résilience et à leur prospérité à long terme, pour créer une valeur partagée et un avenir durable pour tous.

Les informations publiées au titre de la norme ESRS S3 couvrent l'ensemble des communautés susceptibles d'être affectées par les activités de Pernod Ricard et celles de sa chaîne de valeur. Ces communautés sont présentées dans le tableau ci-dessous, intitulé « Communautés clés potentiellement touchées par les décisions commerciales, les propres activités et les activités de la

Faire part de ses préoccupations via « Speak Up »

Pour en savoir plus sur le dispositif « Speak Up », voir la section 3.4 « Informations relatives à la conduite des affaires (ESRS G1) » – Signalement et protection des lanceurs d'alerte. Pernod Ricard applique une tolérance zéro à l'égard de toute forme de représailles à l'encontre de toute personne ayant, de bonne foi, procédé à un signalement ou participé à une enquête. Les mesures de représailles peuvent prendre la forme d'un licenciement, d'une rétrogradation, d'actes d'intimidation, de harcèlement, de mise à l'écart, de menaces ou de toute autre forme de traitement défavorable lié au fait d'avoir effectué un signalement.

Faire part de ses préoccupations et proposer des solutions par le biais d'autres mécanismes adaptés

Les mécanismes de réclamation doivent être adaptés aux contextes locaux et aux besoins des parties prenantes. Ainsi, Pernod Ricard étudie des approches supplémentaires, y compris :

- des mécanismes nationaux de réclamation adaptés aux besoins locaux, aux langues et aux sensibilités culturelles, tels que les points de contact nationaux dans les pays membres de l'OCDE ou dans le pays où la plainte a été enregistrée
- des mécanismes de réclamation collectifs, au niveau des filières ou des industries, comme le mécanisme de réclamation Bonsucro, qui aborde les risques spécifiques au secteur et garantit la responsabilité sectorielle ;
- des Études d'impact sur les droits humains spécifiques à une région ou à une filière, réalisées par un tiers
- des audits de fournisseurs réalisés par des organismes tels que SMETA ou d'autres audits de fournisseurs (p. ex., BSCI).

Encourager les fournisseurs de rang 1 à adopter des pratiques similaires en ce qui concerne les mécanismes de réclamation

Comme indiqué dans ses Standards Fournisseurs, Pernod Ricard attend de ses fournisseurs qu'ils mettent à la disposition de leurs collaborateurs et des communautés locales un mécanisme de réclamation accessible, confidentiel et sécurisé. Ce mécanisme devrait garantir que les signalements sont traités de manière équitable et dans des délais raisonnables. Les fournisseurs doivent informer avec efficacité l'ensemble de leurs employés et travailleurs de l'existence de cette procédure. Nous attendons également de nos fournisseurs qu'ils prennent les mesures nécessaires pour résoudre et remédier à tout impact négatif sur les individus, les travailleurs, les communautés et l'environnement qu'ils ont causé ou auquel ils ont contribué. Pernod Ricard s'engage à travailler avec ses fournisseurs pour remédier aux impacts négatifs directement liés à nos activités, à nos produits et à nos services.

chaîne de valeur de Pernod Ricard ». Le Groupe doit poursuivre ses recherches pour comprendre pleinement les impacts sur les communautés affectées tout le long de sa chaîne de valeur et formaliser sa stratégie ainsi que les politiques, processus, cibles et indicateurs associés.

Informations sur les raisons justifiant l'absence de mesures mises en œuvre

Bien que Pernod Ricard reconnaisse l'importance d'entretenir un dialogue avec les communautés affectées et de veiller à leur bien-être, le Groupe ne dispose pas encore d'un processus formalisé et complet pour traiter ses impacts et ses dépendances vis-à-vis des travailleurs de la chaîne de valeur et des communautés affectées. Ces questions s'appuient néanmoins sur un socle de politiques existantes, notamment la Politique Groupe en matière de droits humains, les Principes Clés d'Agriculture Durable et les Études d'impact sur les droits humains actuellement menées.

3.3.3.1 Stratégie

3.3.3.1.1 Communautés affectées et impacts potentiels

Chez Pernod Ricard, nous reconnaissons que les communautés - en particulier dans les zones rurales et agricoles où nous opérons - sont essentielles à la durabilité de notre activité et de notre chaîne de valeur mondiale. Ces communautés, qui sont décrites en détail dans le tableau ci-dessous, dépendent des ressources naturelles et sont particulièrement vulnérables à des défis tels que le changement climatique, les questions de droits fonciers, la pollution et la rareté de l'eau.

Certains impacts négatifs identifiés se rapportent à des situations propres à l'emplacement géographique des communautés affectées. Les communautés situées à proximité de zones agricoles ou forestières, par exemple, sont plus exposées aux effets négatifs de l'agriculture sur la biodiversité, l'accès à l'eau et

la qualité de l'air, en particulier si ces communautés dépendent elles-mêmes de l'agriculture. Les communautés proches des sites industriels de Pernod Ricard peuvent également être affectées par les questions de pollution et de disponibilité ou de qualité de l'eau. En outre, en l'absence de réglementations spécifiques, il peut y avoir une concurrence dans les zones où nous exerçons nos activités quant à l'utilisation de l'eau. Les feuilles de route de Pernod Ricard en matière de climat, de biodiversité, de pollution et d'eau visent notamment à apporter une réponse face à ces impacts négatifs sur les communautés.

En ce qui concerne les risques pour Pernod Ricard, la répétition de plusieurs impacts négatifs peut exposer le Groupe à des risques réputationnels, juridiques et financiers, notamment en cas de procès initié par les communautés affectées ou leurs représentants.

COMMUNAUTÉS CLÉS POTENTIELLEMENT TOUCHÉES PAR LES DÉCISIONS COMMERCIALES, LES PROPRES ACTIVITÉS ET LES ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE PERNOD RICARD

La liste suivante des communautés potentiellement affectées a été établie grâce à un dialogue avec les parties prenantes, y compris des participants à des programmes agricoles et des experts en droits humains, ainsi qu'à des analyses comparatives et des informations tirées de rapports externes. Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a lancé des Études d'impact sur les droits humains à l'échelle du Groupe afin d'identifier les risques potentiels auxquels sont exposés ses propres salariés, les travailleurs de la chaîne de valeur et les communautés affectées,

y compris les personnes les plus vulnérables en raison de caractéristiques ou de contextes particuliers. Une nouvelle évaluation des activités en aval est prévue sur l'exercice 2026/27. À l'issue de celle-ci, Pernod Ricard consolidera les résultats afin de formuler des recommandations à l'intention des fonctions concernées et d'élaborer une stratégie globale en matière de droits humains à l'échelle du Groupe. Pour plus d'informations, voir la section 3.3.2.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur » - Description et suivi des IRO.

Type de communauté	Étape de la chaîne de valeur	Type d'impact	Description
Communautés agricoles et rurales	Zones rurales où sont cultivées les matières premières	• Positif : opportunités économiques et création d'emplois. • Négatif : utilisation des sols, consommation d'eau, exposition aux pesticides et perte de biodiversité.	Dépendent économiquement de la production agricole. Vulnérables à la dégradation de l'environnement et au changement climatique.
Communautés indigènes dans les zones d'approvisionnement	Régions où résident des peuples autochtones	• Positif : soutien au patrimoine culturel et aux économies locales. • Négatif : violations des droits fonciers et épuisement des ressources.	Liens culturels profonds avec la terre et les ressources. Groupes marginalisés ayant un accès limité aux ressources juridiques ou économiques.
Communautés proches des sites de fournisseurs	Communautés situées à proximité de distilleries, d'usines de transformation, de co-packing ou d'embouteillage, et de fournisseurs logistiques tiers n'appartenant pas à Pernod Ricard.	• Positif : création d'emplois locaux et investissements communautaires. • Négatif : pollution, y compris sonore.	Souvent situées dans des zones rurales ou semi-urbaines. Peuvent manquer d'infrastructures pour gérer les impacts environnementaux à l'échelle industrielle.
Communautés locales et isolées à proximité des sites de Pernod Ricard	Sites entourant les opérations de fabrication de Pernod Ricard	• Positif : soutien économique par l'emploi et les investissements dans les infrastructures. • Négatif : impacts sur l'environnement, bruit.	Souvent des communautés locales et semi-urbaines qui dépendent de la présence de l'entreprise. Peuvent être confrontées à des problèmes si les normes environnementales et de sécurité ne sont pas respectées.
Communautés proches de sites de déchets et de décharges	Zones autour de décharges et de sites de recyclage	• Positif : potentiel d'emploi local. • Négatif : pollution, exposition aux déchets dangereux.	Zones dans les régions urbaines et rurales, souvent marginalisées et exposées de manière disproportionnée aux problèmes de gestion des déchets.
Communautés dans des zones exposées à un stress hydrique	Communautés confrontées à la rareté de l'eau. Zones de cultures à forte consommation d'eau ou dont la production nécessite d'importantes ressources en eau	• Positif : initiatives communautaires dans le domaine de l'eau (recharge, distribution), investissements dans des infrastructures. • Négatif : extractions excessives, pénuries d'eau.	Populations vulnérables dans des régions arides ayant un accès limité à d'autres sources d'eau. Peuvent inclure des travailleurs agricoles et des groupes indigènes.

3.3.3.2 Stratégie relative aux communautés affectées et gestion des IRO associés

3.3.3.2.1 Description des impacts, risques et opportunités matériels liés aux communautés affectées

Le tableau ci-dessous détaille les impacts, risques et opportunités (IRO) relatifs aux communautés affectées dans la chaîne de valeur de Pernod Ricard qui ont été identifiés comme matériels dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité réalisée par l'entreprise en 2024. L'ensemble des IRO a été évalué sans tenir compte des mesures d'atténuation mises en œuvre par Pernod Ricard, ce qui signifie que cette évaluation reflète les impacts, risques et opportunités bruts.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Impact des activités industrielles de Pernod Ricard sur la qualité de l'eau, qui pourraient nuire aux écosystèmes et aux communautés locales	- Politique de résilience relative à l'eau - Politique Groupe en matière de droits humains	Impact négatif	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.2.3.3.2(2) 3.2.4.2.5
Risque de privation des droits à l'eau et à l'assainissement au sein de la chaîne de valeur, susceptible d'entraîner des désengagements des communautés locales, des sanctions financières ainsi qu'une détérioration de la réputation.	- Politique de résilience relative à l'eau - Politique Groupe en matière de droits humains - Code de Conduite des Affaires	Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.3.2(1)
Impact des activités à forte consommation d'eau sur la disponibilité des ressources hydriques, les communautés locales et les écosystèmes.	- Politique de résilience relative à l'eau - Politique Groupe en matière de droits humains	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.3.2(1)
Impact des pratiques agricoles intensives, qui peuvent accroître la pollution de l'eau, accélérer la dégradation des sols et réduire la biodiversité ainsi que les principaux services écosystémiques.	- Politique relative à la nature et aux terroirs - Gestion responsable de l'eau - Politique Groupe en matière de droits humains	Impact négatif	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.2.3.3.2(2) 3.2.4.2.3

3.3.3.2.2 Politiques et lignes directrices relatives aux communautés affectées

Nous nous engageons à soutenir le bien-être des communautés affectées dans notre chaîne de valeur et reconnaissons que leur réussite est essentielle à la durabilité à long terme de nos activités. Conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, nous visons à intégrer pleinement la *due diligence* en matière de droits humains dans nos processus afin de garantir des conditions équitables et sûres favorisant des communautés résilientes tout le long de notre chaîne d'approvisionnement.

La Politique Groupe en matière de droits humains, les Standards Fournisseurs et le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard s'alignent sur des cadres de référence internationalement reconnus, notamment la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les dix principes du Pacte mondial. Les Principes Clés d'Agriculture Durable de Pernod Ricard sont ancrés dans les pratiques d'agriculture régénératrice, qui respectent les communautés locales. La Politique Groupe en matière de droits humains de Pernod Ricard, revue en 2026, fait également explicitement référence aux droits à l'eau, à la propriété et à l'utilisation des terres par les communautés.

Ensemble, ces politiques réaffirment l'engagement du Groupe à respecter et à renforcer les droits humains au sein des communautés affectées dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Les impacts, risques et opportunités concernant les communautés affectées sont couverts par les politiques suivantes :

Description des IROs	Politiques	Sections
Impact des activités industrielles sur la pollution de l'eau	Politique de résilience relative à l'eau	ESRS E3
Impact des pratiques agricoles intensives sur la pollution de l'eau, la dégradation des sols, la biodiversité et les services écosystémiques	- Principes Clés d'Agriculture Durable - Politique de résilience relative à l'eau - Résilience de la nature et du terroir - Politique « Zéro déforestation »	ESRS E2 ESRS E3 ESRS E4
Impact des activités à forte consommation d'eau sur les ressources hydriques, les communautés locales et les écosystèmes	Politique de résilience relative à l'eau	ESRS E3
Risque de privation des droits à l'eau et à l'assainissement dans la chaîne de valeur	- Politique de résilience relative à l'eau - Politique Groupe en matière de droits humains - Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard	ESRS E3

En l'absence d'une politique définie à l'échelle du Groupe, chaque filiale entretient un dialogue privilégié avec ses parties prenantes afin de remédier aux impacts en matière de droits humains, ou

d'en faciliter la remédiation. Les situations signalées font l'objet d'un examen au cas par cas afin de garantir une réponse appropriée et adaptée.

3.3.3.2.3 Actions et plans futurs

L'équipe S&R collabore activement avec ses homologues sur ces questions au travers de son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies et au Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBSCD), ainsi que de sa participation aux réunions de l'initiative AIM Progress. Ces organisations de référence fournissent toutes des orientations pour aborder la question des communautés affectées sous l'angle des droits humains.

Dans le cadre de ces efforts, Pernod Ricard a organisé en 2025 un événement dédié au siège, réunissant les principales parties prenantes internes - notamment de la Production, de la Durabilité, des Achats, du Juridique et des Affaires Publiques - afin d'étudier les meilleures façons de répondre aux besoins spécifiques des communautés affectées. L'événement visait à sensibiliser sur les méthodes d'identification, d'engagement et d'action en mettant l'accent sur les raisons pour lesquelles certaines communautés sont plus vulnérables, ainsi que sur les moyens de réduire les risques tout en créant de la valeur partagée.

Au cours des prochaines années, nous souhaitons renforcer notre approche en mettant en place un processus de concertation plus ciblé avec les communautés affectées, tout en nous appuyant sur les stratégies existantes liées à nos communautés, telles que la préservation de l'eau et la lutte contre la déforestation. Pour plus d'informations sur notre gestion responsable de l'environnement, voir la section 3.2 « Informations environnementales ».

3.3.3.2.4 Engagement des parties prenantes et des communautés affectées

Comprendre le point de vue des communautés affectées et les processus d'engagement auprès d'elles

Pernod Ricard en est encore aux premières étapes du développement d'une approche plus systémique et globale de l'engagement des parties prenantes et des mesures prioritaires à l'intention des communautés affectées.

Nos équipes collaborent régulièrement avec des experts en matière de droits humains et de durabilité sociale, ainsi qu'avec les principales parties prenantes locales, notamment :

- les agriculteurs, les petits exploitants et les coopératives, dans le cadre de programmes consacrés à la transition vers une agriculture régénératrice ;
- les organisations partenaires, notamment les ONG régionales et locales qui soutiennent ces programmes ou d'autres initiatives du Groupe visant, par exemple, à faciliter l'accès à l'eau ;
- les communautés et les responsables locaux à proximité des sites d'activité de Pernod Ricard.

Bien qu'une stratégie d'engagement globale soit encore en cours d'élaboration, des programmes tels que « Coffee for Good » de Kahlúa, axé sur les communautés agricoles de café au Mexique, ou le programme WAL (Water, Agriculture, Livelihoods) en Inde, témoignent déjà de notre capacité à nous engager efficacement auprès des communautés afin d'améliorer leurs conditions de vie. Ces initiatives ciblées offrent des enseignements précieux pour les actions futures.

Dans le cadre des Études d'impact sur les droits humains (EIDH), de la mise en œuvre des programmes et des mécanismes de réclamation, nous consulterons également d'autres travailleurs affectés ou à risque, en menant prochainement de nouvelles analyses approfondies.

3.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)

En tant que société du secteur des spiritueux, Pernod Ricard est parfaitement consciente de l'impact négatif potentiel que ses produits peuvent avoir sur les consommateurs et les utilisateurs finaux. Nous reconnaissons que l'abus ou la consommation irresponsable d'alcool peut conduire à des problèmes individuels et sociaux tels que la consommation excessive, l'alcool au volant ou la consommation des mineurs. En tant que leader du secteur, nous nous efforçons de prévenir, d'atténuer et de remédier à ces impacts à travers plusieurs engagements :

1. **Fournir des produits de la plus haute qualité** - Guidés par notre Politique qualité Groupe, nous nous efforçons de fidéliser et de gagner la confiance de nos clients et consommateurs en veillant à préserver la réputation inégalée de nos produits.
2. **Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques** - Guidés par notre Code pour les Communications Commerciales, nous protégeons nos consommateurs en commercialisant et en vendant nos produits de manière éthique, transparente, sûre et conforme à la loi. Cet engagement se traduit par des pratiques de marketing éthiques et une commercialisation responsable de nos produits, conformément à la réglementation en vigueur.

3. **Promouvoir une consommation responsable** - Guidés par notre Politique Groupe en matière de consommation responsable, nous utilisons nos produits pour lutter contre l'abus d'alcool et encourager une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial. Nos actions dans ce domaine sont mises en œuvre suivant trois priorités :

- Favoriser des choix de consommation responsables
- Accompagner le secteur de l'hôtellerie-restauration dans une démarche de consommation responsable
- Encourager les salariés à devenir des ambassadeurs d'une consommation d'alcool modérée

Dans le cadre de la mise à jour de notre stratégie (voir la section « En bref »), nous accordons la priorité à la gestion des impacts négatifs potentiels de nos produits sur les consommateurs et les utilisateurs finaux. Cet engagement est décliné en trois domaines prioritaires relevant du quatrième pilier de la stratégie S&R, « Être responsable » : consommation responsable, offres destinées aux consommateurs et engagement auprès des clients.

Les informations publiées dans le cadre d'ESRS S4 couvrent la chaîne de valeur en aval de Pernod Ricard, telle que présentée dans la section ESRS 2 - Chaîne de valeur. Compte tenu de la nature des produits vendus par le Groupe, tous les consommateurs peuvent être ciblés par les IRO décrits dans l'ESRS S4.

3.3.4.1 Stratégie

Les consommateurs et les utilisateurs finaux constituent un segment clé des parties prenantes affectées par les activités de Pernod Ricard. Pour plus d'informations sur les intérêts et les points de vue des parties prenantes, voir la section 3.1.3.2 « Dialogue avec les parties prenantes ».

Chez Pernod Ricard, nous sommes fermement convaincus que les consommateurs adultes devraient être encouragés à faire des choix responsables en matière de consommation d'alcool et de quantité consommée. La consommation modérée s'inscrit dans notre stratégie de premiumisation, et pour que cette stratégie fonctionne, la qualité de nos produits doit être irréprochable. En outre, un marketing transparent et éthique est nécessaire pour gagner la confiance des consommateurs et des clients. Nous considérons que l'action collective joue un rôle clé pour obtenir des changements réels et positifs. C'est pourquoi nous collaborons avec nos parties prenantes, notamment les autres acteurs du secteur, les pouvoirs publics et les communautés locales, pour renforcer nos pratiques responsables. Le Groupe peut être acteur de la promotion d'une consommation responsable et faire partie de la solution dans la lutte contre l'abus d'alcool. Les populations les plus vulnérables sont les mineurs, les conducteurs et les femmes enceintes.

Les impacts négatifs que nous avons identifiés sont principalement dus à la nature des produits vendus par Pernod Ricard, qui appellent à une vigilance particulière, ainsi qu'à la réglementation en vigueur, qui nous impose de diffuser nos messages et de vendre nos produits de manière responsable.

L'impact positif identifié, lié à des comportements de consommation plus responsables, résulte des actions de conseil menées par le Groupe ainsi que de ses campagnes de sensibilisation, qui s'appuient sur l'influence de ses marques et de ses partenariats.

En ce qui concerne les risques pour Pernod Ricard, la répétition de plusieurs impacts négatifs peut exposer le Groupe à des risques réputationnels, juridiques et financiers, en particulier en cas de procès. L'opportunité réputationnelle identifiée peut, quant à elle, être encouragée par les activités de sensibilisation de Pernod Ricard, ainsi que par ses efforts pour promouvoir la valeur sociale de ses marques.

3.3.4.2 Description des impacts, risques et opportunités matériels

Le tableau ci-dessous résume les impacts, risques et opportunités (IRO) liés aux consommateurs et aux utilisateurs finaux identifiés dans le cadre de notre analyse de double matérialité et pris en compte par les politiques susmentionnées et leurs plans d'action associés.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Impact des produits défectueux ou de qualité inférieure, susceptibles de porter atteinte à la sécurité ou à la satisfaction des consommateurs, et de générer des conséquences commerciales négatives.	Politique en matière de qualité	Impact négatif	En aval	CT	3.3.4.3.1
Risque de distribuer des produits défectueux ou de qualité inférieure, pouvant entraîner des suspensions de vente, des rappels, des atteintes à la réputation, des actions en responsabilité, des amendes et des pertes en termes de ventes et de chiffre d'affaires.		Risque	Opérations directes, En aval	MT	3.3.4.3.1
Impact de la sensibilisation à une consommation modérée pour permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés et de réduire l'abus d'alcool.	Politique en matière de consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial	Impact positif	En aval	CT	3.3.4.3.3
Risque d'une réglementation plus stricte en matière d'alcool, susceptible de réduire la rentabilité, de limiter les activités et d'affecter de manière significative la création de valeur.		Risque	En amont, Opérations directes, En aval	CT et MT	3.3.4.3.3
Opportunité de promouvoir la consommation responsable, renforçant l'attractivité de Pernod Ricard, améliorant ainsi sa compétitivité et son image de marque auprès des investisseurs.	Politique en matière de consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial	Opportunité	En amont, Opérations directes, En aval	CT et MT	3.3.4.3.3
Impact de pratiques de marketing ou de vente inappropriées ou contraires à l'éthique, entraînant une désinformation des consommateurs, des comportements de consommation excessive et des préjudices pour les populations vulnérables.	Politique de vente et de marketing éthiques	Impact négatif	En aval	CT	3.3.4.3.2
Risque de non-respect des lois et normes relatives à l'alcool, pouvant entraîner un durcissement de la réglementation, d'éventuelles poursuites judiciaires et une atteinte à la réputation, ainsi que des allégations non fondées en matière de durabilité susceptibles, à terme, d'avoir un impact sur la création de valeur à long terme.	Politique en matière de consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial	Risque	En aval	CT et MT	3.3.4.3.2

3.3.4.3 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels

Chez Pernod Ricard, les impacts, risques et opportunités liés à nos consommateurs et utilisateurs finaux sont abordés dans trois de nos politiques : la Politique qualité Groupe, le Code pour les Communications Commerciales et la Politique Groupe en matière de consommation responsable.

3.3.4.3.1 Offrir des produits de la plus haute qualité

Introduction

Chez Pernod Ricard, nous sommes fiers d'être l'un des leaders mondiaux des boissons premium et de compter sur un portefeuille exceptionnel de marques emblématiques. Notre succès ne tient pas uniquement à notre patrimoine et à notre savoir-faire, mais repose également sur notre engagement inébranlable en faveur de la qualité. Guidés par notre vision globale, « *Delighting consumers and customers always, everywhere* » (Ravir les consommateurs et les clients partout et à tout moment), nous nous engageons à fournir en permanence des produits de qualité supérieure, un service exceptionnel et une valeur remarquable, sans jamais transiger sur la sécurité alimentaire, la sécurité des clients et des consommateurs, ni sur la qualité des produits. En ce sens, ces engagements renforcent les efforts significatifs du Groupe en matière de prévention des risques liés à l'abus d'alcool ainsi que notre politique globale, stricte et proactive en matière de sécurité et de qualité alimentaires qui couvre la conception, l'approvisionnement et la fabrication des produits.

Notre approche en matière de qualité s'appuie sur notre Politique qualité Groupe, décrite ci-dessous.

Politique

Éléments clés de la politique

Parce que la qualité est essentielle à notre succès à long terme et à la confiance dans nos marques, nous nous engageons à fournir des produits durables et de qualité supérieure, afin de garantir la satisfaction des clients et des consommateurs. Nous nous efforçons d'atteindre l'excellence au meilleur coût tout en conservant un avantage concurrentiel. Cela signifie viser le zéro défaut et le zéro gaspillage en recherchant constamment des opportunités pour appliquer une approche d'amélioration continue.

la politique établit un cadre et des attentes clairs en matière de qualité au niveau du Groupe, et encourage une culture plus large de sensibilisation parmi tous les salariés, et non limitée aux fonctions opérationnelles. La politique sera intégrée à la prochaine mise à jour de notre Code de Conduite des Affaires, prévue au cours de l'exercice 2026/27.

Champ d'application de la politique

La politique couvre tous les aspects de la chaîne de valeur, des fournisseurs aux clients et consommateurs. Elle s'applique à toutes les marques de Pernod Ricard, aux produits associés ainsi qu'aux filiales à travers le monde.

Approbation, mise en œuvre et diffusion

La politique est approuvée par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE. La Direction Générale assure la supervision de la politique, tandis que l'équipe Qualité Groupe en pilote la mise en œuvre. Les équipes Qualité des filiales sont chargées de veiller au respect des normes de qualité de Pernod Ricard. En complément, les propriétaires et responsables de processus de chaque direction sont chargés de développer les compétences et le leadership de leurs équipes afin de garantir le respect de ces normes à chaque étape. De son côté, chaque salarié joue un rôle dans le respect de ces normes, soutenues par une gouvernance solide et un engagement en faveur de l'excellence tout au long de la chaîne de valeur. Cet engagement est renforcé par le Top Management, qui veille à la mise à disposition de ressources adéquates, à l'encouragement d'un environnement de travail favorable, et au maintien de la responsabilité à travers des

évaluations régulières des performances. La politique est publiée sur notre site internet et communiquée en interne à l'ensemble des salariés. Elle a été élaborée en consultation avec les parties prenantes internes et les experts.

Normes de tiers

Pernod Ricard veille à ce que ses opérations respectent les normes internationales en vigueur. Ainsi, toutes les Brand Units qui produisent les marques stratégiques du Groupe sont certifiées ISO 9001 et ISO 22000, couvrant 100 % du volume de production. Le Groupe vise par ailleurs à aligner progressivement ses sites de production sur des référentiels de certification reconnus par la *Global Food Safety Initiative* (GFSI) (tels que FSSC 22000, IFS ou BRC). Cette démarche témoigne d'un engagement fort en faveur de l'excellence en matière de qualité et de sécurité des aliments. Les processus du Groupe font l'objet de contrôles rigoureux et répondent aux exigences internes strictes en matière de qualité et de sécurité des produits. Ils s'appuient sur un système de gestion de la qualité intégré, robuste et déployé de bout en bout, ainsi que sur une culture de la qualité profondément ancrée, couvrant l'ensemble des aspects de nos produits, de leur conception à leur distribution. Nous utilisons la méthode HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) pour contrôler la sécurité des produits de consommation. Ce cadre vise à identifier les points de risques potentiels dans le processus de fabrication afin de mettre en place des mesures préventives appropriées.

Actions

Normes et contrôles qualité

Les priorités de Pernod Ricard sont de garantir la sécurité de ses produits, leur conformité aux réglementations en vigueur sur chaque marché, et de répondre aux attentes des clients et des consommateurs en matière de qualité.

Les activités industrielles du Groupe respectent nos normes de qualité internes. Celles-ci comprennent des lignes directrices spécifiques et des exigences opérationnelles destinées à contrôler les risques tels que la contamination accidentelle des produits ou la présence de corps étrangers dans les bouteilles. Nous révisons régulièrement ces normes selon un processus d'audit croisé interne.

Tous les deux mois, les filiales reçoivent une synthèse du travail de veille effectué en continu sur la législation et la sécurité alimentaire afin de rester informées des dernières évolutions réglementaires et des risques liés à la sécurité alimentaire. En complément, tous les deux ans, le Groupe élabore un plan d'analyse chimique obligatoire de nos principaux produits.

Chaque filiale a mis en place des procédures de gestion de crise, en particulier pour les risques que les produits représentent pour la santé, impliquant un rappel des produits si nécessaire. Ces procédures font l'objet de tests et de mises à jour régulières, et les salariés bénéficient de formations adaptées. Les indicateurs de qualité, y compris la fréquence des réclamations, sont régulièrement présentés au Top Management.

Le Groupe utilise un système interne d'enregistrement et de suivi en temps réel des réclamations qualité des clients et des consommateurs. L'outil interactif en ligne est relié aux formulaires publics standardisés de Pernod Ricard déployés sur tous les sites Internet concernés, permettant ainsi aux consommateurs de fournir facilement leurs retours. Pour garantir une réponse rapide, le système alerte immédiatement la filiale concernée, afin qu'elle prenne les mesures correctives qui s'imposent en cas de problème grave de sécurité sur un produit. Ces informations sont communiquées au Top Management de la filiale et au Siège.

En outre, Pernod Ricard s'engage à éviter de financer, réaliser ou faire réaliser de tests sur les animaux, à moins qu'ils ne soient explicitement requis par la loi. Les fournisseurs sont également tenus par cet engagement. Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard n'a mené aucun test sur les animaux.

Indicateurs et cibles

Cibles

Pour mesurer la satisfaction de nos clients et consommateurs, nous nous sommes fixé pour objectif de réduire le taux de réclamations de 5 % par an. Cet objectif n'a pas été atteint pour l'exercice 2025/26. Cette situation s'explique notamment par la forte diminution des volumes à la suite de la cession de la marque Imperial Blue, qui a mécaniquement entraîné une augmentation du taux de réclamations, malgré un nombre de réclamations demeuré globalement stable. La comparaison avec l'exercice précédent est par ailleurs affectée par la cession de PR Winemakers et d'autres entités. À périmètre comparable, le taux de réclamations de l'exercice 2024/25 aurait atteint 2,47, restant ainsi globalement stable par rapport au niveau enregistré en 2025/26.

Catégorie	Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Fondamentaux S&R	Réduction des réclamations relatives à la qualité par rapport à l'exercice précédent	-5 %	%	Chaque année	-5,50	-3,40

Indicateurs

Nos performances au regard de ces indicateurs sont régulièrement examinées et communiquées aux filiales et aux Comités Exécutifs du Groupe, garantissant la responsabilisation ainsi qu'un engagement ferme en faveur de l'excellence en matière de qualité.

Certifications	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Pourcentage des marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 22000/FSSC 22000 (volume produit)	%	100	100
Pourcentage des Brand Units du Groupe produisant les marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 9001	%	100	100

Réclamations portant sur la qualité	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Réclamations portant sur la qualité reçues via Loop au cours de l'exercice par volume expédié (ppm)	Nb	2,58	2,49

Les données relatives aux réclamations qualité de l'exercice 2024/25 ont été retraitées, passant de 2,74 à 2,58, à la suite d'une amélioration de la méthodologie de calcul. La méthode révisée privilégie les réclamations directement liées à la performance des sites de production et exclut du calcul celles qui ne leur sont pas directement attribuables, telles que les réclamations liées à la contrefaçon.

3.3.4.3.2 Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques

Introduction

Pernod Ricard s'est engagé à être un leader du secteur en matière de marketing responsable des boissons alcoolisées. Nous reconnaissons également l'importance de promouvoir une consommation responsable et d'aborder les risques liés à l'abus d'alcool. En tant que leader responsable du secteur, nous appliquons les critères les plus exigeants aux contenus et au choix des espaces de diffusion de nos communications commerciales. Cet engagement s'étend à l'ensemble des plateformes médiatiques, en particulier dans le contexte actuel d'évolution rapide des médias numériques. Dans cette section, nous expliquons comment nous protégeons nos consommateurs en commercialisant et en vendant nos produits de manière éthique, transparente, sûre et conforme à la loi.

Politique

Éléments clés de la politique

Nous avons mis en place notre Politique de vente et de marketing éthiques à la fin de l'exercice 2024/25 afin de formaliser nos normes et pratiques internes. Notre Code pour les Communications Commerciales constitue l'un des piliers fondamentaux de cette politique. Depuis 2007, ce Code veille à ce que nos efforts de marketing favorisent une consommation d'alcool responsable et n'encouragent pas les abus. Il guide nos pratiques de vente et de marketing éthiques et joue un rôle central dans la protection de nos consommateurs ainsi que dans le maintien de notre légitimité en tant que leader responsable du secteur. Toutes les communications commerciales doivent être pleinement conformes aux lois nationales en vigueur, aux réglementations sectorielles, ainsi qu'aux principes de concurrence loyale, de conduite éthique et de bonnes pratiques

commerciales. Toute publicité doit être élaborée avec un sens profond des responsabilités sociales, de la décence et de l'intégrité. En cas de divergence entre les lois locales et le Code pour les Communications Commerciales, les normes les plus strictes prévalent.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons finalisé la mise à jour approfondie de notre Code afin de tenir compte de l'évolution des normes et des innovations en matière de marketing depuis sa dernière mise à jour en 2021. Au cours de cet exercice, nous avons également élaboré de nouvelles lignes directrices internes concernant le recours aux influenceurs et le parrainage d'événements sportifs, et actualisé notre guide Digital Guiding Principle (Principes directeurs du numérique) en nous appuyant sur le Code pour les Communications Commerciales ainsi que sur les bonnes pratiques mondiales définies par la World Federation of Advertisers (WFA) et l'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD).

Champ d'application de la politique

Notre politique et le Code pour les Communications Commerciales s'appliquent aux activités de vente et de marketing de nos opérations et de notre chaîne de valeur en aval à travers le monde. Nos opérations couvrent la promotion auprès des consommateurs et des professionnels, le merchandising, l'échantillonnage, les objets publi-promotionnels, le placement de produits, les réseaux sociaux, ainsi que les produits nouvellement lancés sur le marché ou ayant fait l'objet de modifications significatives de l'étiquetage, du conditionnement ou du goût. Dans la chaîne de valeur en aval, le Code pour les Communications Commerciales couvre le développement de produits et d'emballages, le marketing et la publicité, la distribution et la sensibilisation des consommateurs. Des codes d'autoréglementation et de réglementation existent également dans certaines juridictions. Dans ces cas, c'est la norme la plus stricte qui s'applique.

Approbation et mise en œuvre

La politique est approuvée par le VP mondial Public Affairs & Drinking in Society et son application est supervisée par l'équipe Affaires Publiques sous la direction du VP. Le Directeur mondial Marketing et Ventes responsables supervise le processus dans l'ensemble du Groupe. Les équipes Marketing, Communication et Ventes, avec l'aide de l'équipe Juridique, sont chargées d'intégrer la politique dans les activités quotidiennes, de former les parties prenantes et de veiller au respect de la politique à tous les niveaux de l'organisation. En collaboration avec les principales équipes fonctionnelles, y compris la direction Marketing, le Responsable Marketing Panel veille au respect du Code pour les Communications Commerciales et des autres lignes directrices pertinentes. Le Responsable Marketing Panel effectue des examens, fournit des conseils et valide les campagnes afin de garantir la conformité. Les salariés et les parties prenantes peuvent contacter le Responsable Marketing Panel ou les services compétents, tels que les directions Juridique et Développement durable, pour obtenir de l'aide ou des éclaircissements.

Normes de tiers

En plus de se conformer aux lois et réglementations nationales et internationales, Pernod Ricard respecte les normes de tiers ci-dessous dans le cadre de la mise en œuvre du Code pour les Communications Commerciales :

Normes internationales en matière de publicité et de marketing

- Le Code de la Chambre de commerce internationale (ICC) sur la publicité et la communication commerciale, qui définit des normes mondiales pour une publicité et un marketing responsable.
- L'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD), qui fournit des lignes directrices spécifiques au secteur, notamment les *Digital Guiding Principles* (DGPs), les *Influencer Guiding Principles* et les *E-Commerce Standards*.
- Les normes de la *World Federation of Advertisers* (WFA), qui promeuvent un marketing socialement responsable et adapté au public, y compris le *EU Responsible Marketing Pact*.

Normes environnementales et de durabilité

- L'ISO 14021, qui spécifie les exigences relatives aux déclarations environnementales.

Protection des consommateurs et lignes directrices en matière de pratiques éthiques ;

- Les Principes directeurs des Nations Unies pour la protection du consommateur, qui préconisent un marketing éthique, des pratiques commerciales équitables et une communication transparente avec les clients.
- Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, qui définissent la conduite responsable des entreprises.
- La stratégie mondiale de l'OMS visant à réduire l'usage nocif de l'alcool et le plan d'action mondial contre l'alcool, qui ont pour but de réduire les impacts négatifs de la consommation d'alcool sur la santé et la société.

Consultation des parties prenantes affectées et diffusion des politiques

Nous avons consulté nos parties prenantes internes pour établir cette politique, en organisant des échanges avec le Comité Exécutif, le Responsable Marketing Panel, la direction Juridique, les équipes S&R, Marketing et Communication, ainsi qu'avec le Conseil consultatif sur la communication d'entreprise.

Notre politique est publiée sur notre site Internet et mise à la disposition des salariés qui doivent l'appliquer sur des plateformes numériques internes, au moyen d'un lien vers le nouveau MOOC consacré au Code pour les Communications Commerciales, ainsi que dans le Code de Conduite des Affaires.

Guidé par le Code pour les Communications Commerciales, notre plan d'action met l'accent sur des pratiques commerciales responsables dans l'ensemble de nos activités de marketing et de vente.

Plan d'action

Pratiques de marketing éthique

Ambitions

Le marketing responsable consiste à promouvoir des produits de manière éthique, transparente et conforme aux exigences légales. Cette pratique permet d'aligner tous les efforts de marketing aux valeurs de l'entreprise, protège les populations les plus vulnérables et véhicule des messages clairs et transparents. Nos actions de marketing responsable s'articulent autour de trois ambitions :

1. Promouvoir une consommation responsable à travers nos pratiques de marketing
2. Renforcer les communications commerciales légales et éthiques par des formations
3. Garantir la transparence des allégations en matière de durabilité

Actions

Promouvoir une consommation responsable à travers nos campagnes marketing

Les actions de Pernod Ricard en faveur de la consommation responsable sont au cœur de notre modèle d'entreprise et reposent sur trois piliers : la sensibilisation, la transparence et la prévention de l'abus d'alcool, notamment en :

- veillant à ce que toutes les campagnes publicitaires et de marketing comportent des messages clairs et visibles encourageant la modération et la consommation responsable et ne représentant pas une consommation excessive ;
- délivrant un message véridique qui évite d'associer l'alcool à des bénéfices pour la santé ou des avantages sociaux ou sexuels et qui n'encourage pas les comportements à risque tels que l'alcool au volant ;
- ciblant et attirant uniquement un public adulte ; et
- menant des campagnes de communication destinées à sensibiliser les consommateurs aux risques liés à la consommation excessive, à la consommation d'alcool par les mineurs et à l'alcool au volant. Cela comprend la participation active à des initiatives et des partenariats visant à sensibiliser à la consommation responsable, tels que les programmes de sensibilisation des communautés locales et les campagnes mondiales du secteur.

Ces actions s'appliquent à l'ensemble des communications marketing et publicitaires, tant au niveau mondial que local, y compris l'étiquetage des produits. Elles sont mises en œuvre de manière continue par le Responsable Marketing Panel et l'équipe Affaires Publiques.

Le Responsable Marketing Panel est chargé du contrôle éthique de la publicité de Pernod Ricard. Ses sept membres et son président rendent compte chaque mois au Comité Exécutif. Il est soutenu par deux membres du Comité Exécutif qui sont consultés sur les modifications du Code pour les Communications Commerciales et sur la rédaction de lignes directrices d'implémentation, pour s'assurer que Pernod Ricard respecte les normes les plus strictes en matière de marketing responsable. Le Responsable Marketing Panel examine l'ensemble des campagnes marketing et rend des décisions contraignantes.

Renforcer les communications commerciales légales et éthiques par des formations et une gouvernance spécifique

Pernod Ricard veille à ce que l'ensemble de ses communications marketing soit conforme aux exigences applicables grâce à une gouvernance dédiée, à des actions de formation et à des Principes de contrôle interne.

Toutes ses communications doivent :

- respecter les normes les plus strictes parmi les suivantes :
 - le Code pour les Communications Commerciales,
 - les lois nationales et règlements internationaux,
 - les « global guidelines on sustainability claims » (lignes directrices mondiales sur les allégations de durabilité) ;
- être examinées par le Responsable Marketing Panel pour s'assurer de leur conformité au Code pour les Communications Commerciales.

Nous proposons également des formations et ressources sur le Code pour les Communications Commerciales, les pratiques de marketing éthique et les réglementations locales à tous les salariés, agences et influenceurs impliqués dans les communications commerciales. Les programmes de formation en ligne visent à ce que les salariés concernés connaissent, comprennent et respectent les dispositions du Code pour les Communications Commerciales. Ils comportent une formation en ligne obligatoire pour les nouveaux arrivants, une formation de remise à niveau pour les équipes de marque et les marchés, ainsi qu'une formation en ligne dédiée aux agences de publicité.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons actualisé notre programme de formation au marketing responsable afin d'intégrer les évolutions apportées au Code pour les Communications Commerciales. Ce programme sera déployé au début de l'exercice 2026/27 et devra être suivi par l'ensemble des salariés concernés. Il sera complété par des formations annuelles de remise à niveau visant à maintenir un niveau élevé de sensibilisation et à accompagner l'évolution des standards du secteur.

Veiller à ce que toutes les communications commerciales respectent des principes éthiques, juridiques et de durabilité permet de renforcer la confiance des consommateurs, de les protéger et d'assurer le succès de la marque. Cette approche intègre la responsabilité, la transparence et la conformité dans toutes les activités de marketing, soutenant ainsi les objectifs plus larges du Groupe en matière de durabilité, de leadership éthique et de réussite commerciale à long terme. Ces actions sont mises en œuvre de manière continue par le Responsible Marketing Panel et la direction Juridique.

Garantir la transparence des allégations de durabilité

Pernod Ricard s'assure du caractère exact et vérifiable de toutes les allégations environnementales ou de durabilité des activités du Groupe et veille à ce qu'elles respectent nos « global guidelines on sustainability claims » afin d'éviter d'induire les consommateurs en erreur. Pour cela nous :

- formons les salariés des fonctions concernées au Code pour les Communications Commerciales, ce qui permet de s'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent et respectent les normes de l'entreprise en matière de marketing éthique et responsable ; et
- veillons à ce que toutes les campagnes marketing fassent l'objet d'une revue de conformité par le Responsible Marketing Panel, permettant ainsi de s'assurer qu'elles respectent les « global guidelines on sustainability claims » du Code pour les Communications Commerciales, ainsi que les lois nationales et réglementations internationales applicables.

Ces actions sont conçues pour protéger notre réputation, éviter le *social washing* et le *greenwashing*, renforcer notre crédibilité et la confiance des consommateurs, et garantir que toutes les allégations en matière de durabilité soutiennent les engagements du Groupe, permettant *in fine* de stimuler la croissance. Elles sont mises en œuvre de manière continue par le Responsible Marketing Panel, la direction Juridique et les équipes Développement durable, Marketing et Communication.

Ventes responsables

Ambitions

Les pratiques de vente responsables veillent à ce que les produits soient vendus en donnant la priorité à la sécurité des consommateurs, aux normes éthiques et au bien-être de la communauté. Elles comprennent des mesures destinées à protéger les populations vulnérables et à assurer la conformité par le biais d'audits et de mécanismes de feedback. Nos actions de vente responsable s'articulent autour de trois ambitions :

1. Protéger les populations vulnérables
2. Former nos équipes commerciales
3. Veiller au respect de nos normes

Actions

Protéger les populations vulnérables

Pernod Ricard met en œuvre des procédures strictes de vérification de l'âge et s'assure que les pratiques de vente ne ciblent ni n'exploitent les populations vulnérables.

Aux côtés d'autres membres de l'IARD, nous collaborons avec des sites mondiaux et régionaux de distribution en ligne ainsi que des plateformes de e-commerce et de livraison pour renforcer les normes internationales. Les actions mises en œuvre comprennent :

- une vérification de l'âge sur les sites Internet de Pernod Ricard destinés aux consommateurs ;
- l'application des E-Commerce Standards de l'IARD pour la vente en ligne et la livraison de boissons alcoolisées sur les sites B2B et B2C ; et
- le renforcement des dispositifs de protection en ligne afin d'empêcher les personnes n'ayant pas atteint l'âge légal de consommation d'être exposées, même involontairement, à des publicités pour des boissons alcoolisées, et de garantir la robustesse des méthodes de vérification de l'âge utilisées par les plateformes numériques.

Ces actions impliquent l'ensemble des équipes commerciales et partenaires de Pernod Ricard sur les canaux de distribution et de e-commerce. Elles sont déployées à l'échelle mondiale, dans plus de 160 pays, tout en faisant l'objet d'adaptations locales, afin de se conformer aux réglementations nationales et aux contextes culturels. Enfin, leur mise en œuvre est assurée de manière continue par les directions Vente et Affaires Publiques.

En respectant des normes éthiques élevées, en encourageant une consommation responsable de la part des clients finaux et en veillant à la conformité aux exigences légales, nous renforçons la confiance des parties prenantes, atténuons les risques réputationnels et nous alignons sur les objectifs de durabilité du Groupe.

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a poursuivi ses efforts pour garantir un niveau élevé de conformité aux *Digital Guiding Principles* (DGP) et n'a cessé d'élever ses exigences. Nos *Digital Guiding Principles* mises à jour s'appliquent désormais à TikTok et Pinterest, en plus des autres plateformes les plus utilisées (Facebook, Instagram, X et YouTube) et des sites Internet. Elles englobent notamment des obligations en matière de vérification de l'âge des internautes, l'affichage de messages sur la consommation responsable, des principes de transparence, des restrictions concernant les contenus générés par les utilisateurs, ainsi que l'inclusion d'avertissements préventifs.

Former nos équipes commerciales

Nos équipes commerciales ainsi que les ambassadeurs de nos marques travaillent en première ligne et peuvent faire face à des situations difficiles liées à l'alcool. Pour veiller à ce qu'ils soient pleinement préparés à faire face à ces enjeux, nous avons mis en place un programme de formation complet, qui comprend notamment :

- des formations ciblées à destination des familles de métiers concernées, portant sur l'identification des risques liés à l'alcool, la prévention des situations conflictuelles potentielles, ainsi que l'adoption d'un comportement professionnel, responsable et conforme aux règles de sécurité ;
- des sessions de formation de formateurs destinées au directeur commercial, au responsable de terrain, au représentant commercial et au responsable S&R de chaque filiale afin de les doter des connaissances et des outils nécessaires pour dispenser à leur tour cette formation à leurs équipes locales ;
- une formation personnalisée pour les ambassadeurs de marque afin de s'assurer qu'ils comprennent et respectent les pratiques de vente responsables.

Cette approche proactive de la vente responsable renforce notre engagement en faveur de la protection des consommateurs et permet d'instaurer un climat de confiance avec nos clients.

Veiller au respect de nos normes

Pernod Ricard mène des audits réguliers pour veiller à ce que nos principes et directives en matière de vente responsable soient pleinement respectés et correctement appliqués par nos salariés et nos partenaires de e-commerce. Ces audits comprennent l'examen des pratiques de vente pour garantir leur conformité à la réglementation et aux politiques du Groupe. En menant des audits programmés, mais aussi ponctuels, nous pouvons rapidement identifier et traiter les écarts éventuels. Les actions mises en œuvre comprennent :

- un programme pilote mené au cours de l'exercice 2023/24 faisant appel à de clients mystères tiers afin de vérifier la conformité des livraisons ainsi que le respect de la restriction d'âge dans les principaux marchés ; et
- des sessions de partage de bonnes pratiques, organisées en collaboration avec l'IARD.

Ces actions concernent toutes nos plateformes de e-commerce et sont mises en œuvre de manière continue par les directions Ventes et Affaires Publiques.

Nous nous engageons à garantir le respect strict de nos standards, non seulement sur nos propres plateformes, mais également par l'ensemble de nos partenaires, que nous accompagnons dans la mise en place de plans d'atténuation appropriés.

Indicateurs et cibles

Cibles

Notre objectif en matière de marketing responsable est de garantir que l'ensemble de nos pratiques marketing respectent les principes éthiques, sont conformes aux législations et réglementations en vigueur aux niveaux national, européen et international, et répondent aux attentes des consommateurs, en étant alignées sur notre Code pour les Communications Commerciales.

Catégorie	Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Fondamentaux S&R	Taux d'achèvement de 100 % pour l'apprentissage en ligne du Code pour les Communications Commerciales	100 %	%	En continu	95	95

Tous les salariés sous contrat de travail régulier dans les fonctions juridiques, communication/affaires publiques/S&R et trade marketing bénéficient d'une formation en ligne obligatoire au sujet du Code pour les Communications Commerciales lorsqu'ils rejoignent Pernod-Ricard, réduisant ainsi le risque de non-conformité.

Dans le cadre de notre engagement en matière de marketing responsable, nous adaptons nos outils numériques aux environnements réglementaires et culturels des différents marchés sur lesquels nous opérons. Cette démarche inclut la mise en place de dispositifs techniques permettant de restreindre l'accès des mineurs à ses plateformes de marketing et de vente, en adaptant les conditions d'accès à l'âge légal de consommation d'alcool et aux cadres réglementaires propres à chacun de ses marchés.

INDICATEURS SPECIFIQUES S&R

La diminution du nombre de campagnes examinées par le Responsible Marketing Panel au cours de l'exercice 2025/26 reflète une approche plus ciblée et plus stratégique des activations de marque, fondée sur la priorisation d'un nombre plus limité de campagnes à fort impact, associée à une réutilisation accrue des supports et à une meilleure planification.

Responsible Marketing Panel	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Nombre de demandes évaluées par le Responsible Marketing Panel	Nb	652	500
Nombre de demandes formelles de mise en conformité	Nb	421	296
Nombre de campagnes approuvées sans restriction	Nb	380	281
Nombre de campagnes approuvées avec modifications	Nb	39	15
Nombre de campagnes rejetées	Nb	2	0
Nombre de demandes de conseils	Nb	231	204
Nombre de plaintes retenues contre des campagnes marketing du Groupe	Nb	1	0

3.3.4.3.3 Promouvoir une consommation responsable

Introduction

Pernod Ricard est convaincu que ses produits rassemblent les individus lors de véritables moments de convivialité et qu'ils ont donc toute leur place dans la société. Le Groupe reconnaît néanmoins qu'une consommation d'alcool inappropriée peut se révéler lourde de conséquences pour la santé. Ce positionnement s'inscrit directement dans sa vision de « Créateurs de convivialité », car convivialité ne rime pas avec abus d'alcool. Les consommateurs adultes devraient être encouragés à prendre des décisions responsables et éclairées en matière de consommation d'alcool ou d'abstinence et de quantités consommées.

Pernod Ricard considère que l'action collective est essentielle pour obtenir un changement réel et positif. Aux côtés de ses parties prenantes, y compris les autres acteurs du secteur, les pouvoirs

publics et les communautés locales, il travaille au renforcement de ses pratiques responsables. Le Groupe peut être acteur de la promotion d'une consommation responsable et s'engage à faire partie de la solution dans la lutte contre l'abus d'alcool.

La promotion d'une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial est essentielle au succès à long terme de Pernod Ricard, car elle est alignée sur les tendances mondiales de consommation, les valeurs sociétales et les attentes réglementaires. L'abus d'alcool reste un problème majeur de santé publique, et les lois nationales ainsi que les directives d'autoréglementation mettent l'accent sur la modération. En outre, les attentes des consommateurs en matière de consommation responsable évoluent. En effet, les consommateurs d'aujourd'hui accordent une importance croissante aux marques qui affichent une raison d'être sociale forte et assument pleinement leur responsabilité à l'égard de leurs produits.

En tant que leader du secteur des spiritueux, nous avons la possibilité de façonner un nouveau discours plus équilibré autour de la consommation responsable et de lutter activement contre l'abus d'alcool. En défendant la consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial et en sensibilisant les consommateurs par le biais d'initiatives de consommation responsable, Pernod Ricard instaure un climat de confiance et renforce son identité de Créateur de Convivialité.

Politique

Éléments clés de la politique

Notre ambition est de faire de la consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial une norme sociale, en encourageant des choix éclairés, une consommation responsable, et en contribuant activement à la réduction des risques liés à l'alcool, notamment lors des moments les plus propices à la consommation. Nous poursuivons cette ambition à travers notre Politique Groupe en matière de consommation responsable.

Champ d'application de la politique

La politique s'applique aux consommateurs et clients finaux du secteur de l'hôtellerie-restauration, tels que les barmen, ainsi que les salariés de Pernod Ricard, et ce sur l'ensemble des territoires.

Approbation et mise en œuvre

Cette politique est élaborée et mise en œuvre par l'équipe Drinking in Society, qui est rattachée à la Direction des Affaires Publiques, et approuvée par le Comité Exécutif et le VP Global Public Affairs & Alcohol in Society. Les filiales représentées par notre réseau de responsables Développement durable et Affaires Publiques sur les marchés sont chargées de mettre en œuvre les initiatives au niveau local.

Normes de tiers

Notre Politique Groupe en matière de consommation responsable s'inspire du plan d'action 2022-2030 de l'OMS, dont nous soutenons l'objectif de réduire de 20 % la consommation nocive d'alcool dans le monde d'ici 2030. Cet objectif est pleinement intégré dans notre stratégie et nos initiatives en matière de consommation responsable.

Consultation des parties prenantes affectées et diffusion

Lors de l'élaboration de notre politique, nous engageons un dialogue avec les pouvoirs publics, les organisations de la société civile, les associations industrielles, les universitaires et les consommateurs au sujet des pratiques de consommation responsable. Notre objectif est de mener une action collective de promotion de la consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial et de contribuer à la lutte contre l'abus d'alcool. Parmi ces acteurs citons par exemple l'IARD, la World Spirits Alliance, l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR), l'Erasmus Student Network, des groupes spécialisés dans l'analyse des comportements des consommateurs ainsi que plusieurs universités.

Notre Politique en matière de consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial est accessible au public sur différents canaux numériques, notamment le site Internet du Groupe, ses réseaux sociaux d'entreprise et ses documents publics, et est également disponible en interne via notre portail d'entreprise.

Notre stratégie repose sur trois axes stratégiques :

- Favoriser des choix de consommation responsables ;
- Accompagner le secteur de l'hôtellerie-restauration dans une démarche de consommation responsable ;
- Encourager les salariés à devenir des ambassadeurs d'une consommation d'alcool modérée.

Plan d'action

1. Favoriser des choix de consommation responsables

Dans le cadre de cet axe stratégique, notre ambition est de permettre aux consommateurs de faire des choix équilibrés et éclairés en matière de consommation d'alcool. Grâce à des campagnes de prévention audacieuses, une communication transparente et une offre élargie de boissons sans alcool, nous souhaitons intégrer naturellement la modération dans les moments de convivialité et contribuer à promouvoir une culture de consommation plus responsable et plus équilibrée.

Les initiatives de prévention constituent un pilier essentiel de cette approche. En mettant en place des programmes à fort impact qui allient éducation, sensibilisation et actions fondées sur l'expérience, Pernod Ricard vise à favoriser un changement de comportement et à réduire la consommation nocive d'alcool. Ces initiatives sont mises en œuvre tant au niveau local qu'au niveau mondial, principalement en partenariat avec des acteurs du secteur, les pouvoirs publics, des ONG et le monde universitaire, afin d'optimiser leur portée et leur impact.

Au cours de l'exercice 2025/26, 100 % des marchés du Groupe ont mis en œuvre au moins une initiative en faveur d'une consommation responsable ciblant les consommateurs, déployée au niveau mondial ou local. Dans l'ensemble, 82 % des initiatives ont été menées en partenariat, favorisant les synergies et renforçant l'impact collectif.

L'initiative « Drink More Water »

Pernod Ricard s'engage à lutter contre le *binge drinking* et à promouvoir des habitudes de consommation plus modérées à travers le monde, notamment via son programme phare « Drink More Water ». Ce programme vise à rendre les moments de convivialité plus sûrs en encourageant une bonne hydratation et en garantissant l'accès à l'eau.

Dans la lignée du programme de prévention historique du Groupe, « Responsible Party », lancé en 2009 en partenariat avec Erasmus Student Network, l'initiative « Drink More Water » cible les jeunes adultes à travers le monde en leur adressant un appel clair à s'hydrater. La campagne s'est étendue au-delà des actions de terrain pour inclure une composante numérique, en utilisant des visuels audacieux et en adoptant les codes de la Génération Z pour attirer son attention.

Au cours de l'exercice 2025/26, cette initiative a franchi une nouvelle étape avec le lancement de SplitDrinks, une opération de communication spécialement conçue pour diffuser le message « Drink More Water » dans les milieux culturels et sociaux haut de gamme. Conçu spécialement pour cette opération, SplitDrinks se présente sous la forme d'un verre divisé en deux parties égales, l'une destinée au cocktail et l'autre à l'eau. À travers la conception originale de ce verre, la modération devient un rituel social intuitif, qui encourage l'alternance entre boissons alcoolisées et eau ainsi qu'une bonne hydratation. Soutenue par les marques du Groupe, cette opération met également le savoir-faire au cœur de l'expérience consommateur tout en intégrant de manière visuelle des messages de prévention. Son lancement sur le terrain a été relayé par une campagne digitale qui a touché 157 millions de personnes dans le monde.

Grâce à la diversification de ses formats et à l'élargissement de son public via SplitDrinks, le programme poursuit son déploiement, tant sur le terrain qu'en ligne. Les festivals demeurent un levier d'activation majeur et, au cours de l'exercice 2025/26, l'initiative a été déployée dans 80 grands festivals à travers le monde, permettant de sensibiliser les jeunes adultes au cœur de grands événements festifs. Il s'agit notamment de la poursuite du partenariat avec Tomorrowland, l'un des plus grands festivals de musique au monde, au cours duquel des équipes mobiles dédiées à l'hydratation sont déployées sur l'ensemble du site afin de promouvoir une bonne hydratation et de garantir aux festivaliers une expérience à la fois agréable et sûre.

Depuis le lancement de l'initiative, ces activations terrain ont permis de sensibiliser plus de 116 millions de jeunes adultes, en leur transmettant des messages de prévention et en leur distribuant de l'eau gratuitement. Parallèlement, les campagnes digitales ont considérablement élargi cette portée, touchant 1,1 milliard de jeunes adultes. Au total, depuis son lancement en 2009, l'initiative phare « Drink More Water » a touché 1,2 milliard de personnes dans 60 pays, en les encourageant clairement à adopter le réflexe de l'hydratation.

Au cours de l'exercice 2026/27, le programme « Drink More Water » continuera à développer ses partenariats pour l'organisation d'événements sur le terrain et à explorer de nouvelles expériences pour les consommateurs, en accord avec le discours du Groupe sur la modération. Le Groupe renforcera également la visibilité en ligne de son programme auprès des consommateurs grâce à une révision de sa stratégie sur les réseaux sociaux.

Étiquettes digitales

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a poursuivi l'intégration de logos relatifs à la consommation responsable et d'étiquettes digitales sur les produits de l'ensemble de son portefeuille à travers le monde. Ce système d'étiquetage digital est conçu pour fournir des informations claires et accessibles, permettant aux consommateurs de prendre des décisions éclairées et responsables en matière de consommation d'alcool.

Lorsque le consommateur scanne l'étiquette digitale avec son smartphone, il est renvoyé vers une page dédiée au produit sur laquelle figure :

- les risques potentiels de la consommation d'alcool sur la santé, ainsi que des liens vers les sites des autorités de santé publique du pays où le consommateur se trouve, pour de plus amples informations ;
- les repères nationaux de consommation responsable du pays où se trouve le consommateur ;
- une liste exhaustive des ingrédients et un tableau nutritionnel détaillé du produit.

Pernod Ricard est le premier groupe de vins et spiritueux à proposer des étiquettes digitales à l'échelle mondiale sur l'ensemble de son portefeuille, couvrant 100 % des étiquettes produits.

Les étiquettes digitales ont été déployées avec succès dans 167 marchés.

- 73 marchés disposent d'un contenu géolocalisé et entièrement adapté qui fournit aux consommateurs des informations dans leur langue, y compris sur la réglementation locale ;
- 94 pays proposent un contenu générique en anglais ou en espagnol, selon la géolocalisation.

Si la Chine et l'Inde constituaient jusqu'à présent des exceptions au déploiement mondial, ces deux marchés progressent désormais dans cette démarche. Au cours de l'exercice 2026/27, la Chine devrait mettre progressivement en place les étiquettes digitales au cours du premier semestre, tandis qu'en Inde, leur déploiement continuera d'avancer conformément aux discussions en cours avec les autorités réglementaires locales.

Campagnes de marque sur la consommation responsable

Les consommateurs d'aujourd'hui accordent une importance croissante à leur santé et sont de plus en plus nombreux à choisir la modération. Cette évolution des tendances est une excellente opportunité pour Pernod Ricard de s'aligner sur les valeurs des consommateurs. Nos marques, qui maintiennent un fort dialogue avec leur public et le connaissent parfaitement, peuvent agir en véritable porte-parole de notre discours sur la modération. Tirant parti de leur créativité, nos campagnes peuvent contribuer à faire évoluer les mentalités et les codes sociaux, démontrant ainsi que le marketing peut être une force au service du bien.

Le Groupe s'est engagé à déployer au moins 12 campagnes marketing avec nos marques stratégiques d'ici 2027 afin de promouvoir la consommation responsable auprès des consommateurs.

Pernod Ricard a conçu une méthode permettant de mesurer la conformité d'une campagne sur la base de deux principaux

critères (qualitatif et quantitatif). Le critère qualitatif exige que la campagne promeuve un comportement de consommation responsable et aborde la question de l'abus d'alcool en s'appuyant sur des données concrètes, sous un angle pertinent pour le marché local. Le critère quantitatif garantit que la campagne est réalisée à une échelle suffisante pour obtenir un impact significatif.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons lancé au Royaume-Uni une nouvelle édition de la campagne phare de Malibu intitulée « Don't Drink and Dive ». Mettant en vedette le médaillé olympique Tom Daley, cette campagne vise à sensibiliser le public aux risques de noyade due à la consommation d'alcool. S'appuyant sur les statistiques officielles britanniques qui montrent qu'environ un accident de noyade sur quatre est lié à la consommation d'alcool, les risques augmentant considérablement pendant les épisodes de forte chaleur, la campagne a mobilisé les médias, les réseaux sociaux et des créateurs de contenu afin d'encourager des comportements plus sûrs pendant la période estivale.

Depuis l'exercice 2021/22, nous avons déployé au total 14 campagnes marketing sur la consommation responsable, dépassant ainsi notre engagement de 12 campagnes d'ici 2027, et touchant plus de 132 millions de consommateurs.

À l'avenir, nous renforcerons cet engagement en collaborant avec des créateurs de contenu afin de donner vie, de manière cohérente et engageante, au nouveau discours du Groupe sur la modération.

Boissons sans alcool

L'offre de boissons sans alcool est un élément clé de la modération. Cette initiative renforce notre identité de Créateurs de Convivialité en s'inscrivant dans la tendance du *flex drinking* et en favorisant une plus grande ouverture d'esprit chez les consommateurs. Les produits sans alcool, qu'il s'agisse de déclinaisons sans alcool de nos marques existantes, d'une marque dédiée ou de nouveaux formats de consommation (tels que les gammes prêtes à boire (« ready-to-drink », RTD), permettent aux consommateurs de modérer leur consommation d'alcool tout en préservant la qualité et la convivialité de l'expérience.

Au cours de l'exercice 2025/26, les boissons sans alcool font partie de la stratégie S&R du Groupe. Cet engagement est renforcé par l'introduction d'un objectif dédié, qui soutient l'ambition du Groupe d'offrir aux consommateurs davantage de choix pour des moments de convivialité placés sous le signe de l'équilibre et de la modération.

À horizon 2030, le Groupe s'est fixé pour objectif de proposer des options sans alcool sur 100 % de ses marchés prioritaires. Cet indicateur mesure la proportion de marchés prioritaires sur lesquels Pernod Ricard commercialise au moins un produit sans alcool, reflétant ainsi les progrès réalisés dans l'intégration d'options sans alcool à son portefeuille et à son offre destinée aux consommateurs. Au cours de l'exercice 2025/26, des options sans alcool étaient disponibles sur 68 % des marchés prioritaires du Groupe.

À l'avenir, le Groupe continuera à développer son portefeuille de boissons sans alcool en s'implantant sur de nouveaux marchés et en proposant de nouveaux formats, afin d'encourager davantage la consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial.

Prévention à l'alcool au volant

Nous nous engageons à participer aux discussions mondiales sur la lutte contre l'alcool au volant et à mettre en œuvre des actions par le biais de stratégies de prévention diversifiées, comprenant la sensibilisation, la formation et des solutions pratiques.

Depuis six ans, Pernod Ricard s'associe à l'UNITAR pour déployer le programme de formation « Autosobriety ». Cette initiative met à disposition des parties prenantes de la sécurité routière ainsi que des usagers de la route, des outils pédagogiques visant à renforcer la sensibilisation aux dangers liés à la conduite sous l'emprise de l'alcool. « Autosobriety » entend contribuer à la cible mondiale n° 9 de performance en matière de sécurité routière des Nations Unies, qui vise à réduire de moitié le nombre d'accidents et de décès sur la route liés à l'alcool d'ici 2030.

Au cours de l'exercice 2025/26, le programme « Autosobriety » a été activement mis en œuvre dans 12 pays répartis dans plusieurs régions du monde, notamment avec son lancement en Indonésie et aux Philippines. En Indonésie, le programme a été mis en œuvre selon une approche de formation des formateurs dans trois provinces, avec l'aval des autorités locales et le soutien de partenaires du secteur privé. Aux Philippines, ce programme a été adapté au contexte local grâce à une évaluation des besoins en formation et à une adaptation des contenus pédagogiques, les premières sessions de formation ayant été organisées en juin 2026.

Parmi les autres actions menées au cours de l'exercice 2025/26, le programme a également été déployé en République dominicaine, en partenariat avec les institutions nationales chargées de la sécurité routière, dans le cadre d'un atelier de formation des formateurs combinant des sessions animées par des experts et des expériences de réalité virtuelle. Cet atelier a été suivi par 93 formateurs en sécurité routière, permettant ainsi de renforcer les capacités locales en matière de prévention de l'alcool au volant. En Pologne, plus de 8 300 participants ont pris part à des sessions de formation en présentiel organisées en partenariat avec le CIFAL de Plock, les académies de police et les unités de la police militaire. En outre, des actions de communication ont permis d'élargir encore davantage la portée du programme à l'échelle nationale.

Depuis son lancement en 2020, le programme a touché plus de 56 779 personnes, donnant aux usagers de la route les compétences et les connaissances nécessaires pour faire des choix de mobilité plus sûrs et mieux informés.

Parallèlement, au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a renforcé son approche en matière de prévention en mettant à disposition des éthylotests électroniques, en partenariat avec FLIN, une start-up belge. Reposant sur une technologie fiable et identique à celle utilisée par les forces de l'ordre, cet appareil permet aux consommateurs de vérifier leur taux d'alcoolémie pendant et après des moments de convivialité, de suivre l'évolution de ce taux en temps réel grâce à un outil simple d'utilisation et de prendre des décisions éclairées concernant leurs déplacements après un événement. Au cours de l'exercice 2025/26, le projet pilote a été lancé au siège social, dans deux Maisons de Marques et lors d'événements organisés sur site, notamment des festivals. 3 248 consommateurs ont effectué un test d'alcoolémie grâce à ce dispositif.

Au cours de l'exercice 2026/27, en s'appuyant sur les enseignements tirés de l'évaluation du programme « Autosobriety » et des expériences menées sur le terrain, le Groupe continuera à renforcer son approche de prévention de l'alcool au volant en améliorant la gestion des risques indirects liés à ses activités et à ses points de contact avec les consommateurs.

2. Accompagner le secteur de l'hôtellerie-restauration dans une démarche de consommation responsable

Nous collaborons avec tous les professionnels du secteur de l'hôtellerie-restauration, des barmen et propriétaires d'établissements aux équipes hôtelières, que nous considérons comme des partenaires clés pour promouvoir une consommation responsable. Grâce à des programmes de formation, des plateformes collaboratives et des salons professionnels, nous leur fournissons des outils pratiques et des sources d'inspiration pour intégrer la modération dans les expériences des consommateurs et contribuer à créer des environnements sociaux plus sûrs et plus durables.

Renforcer la sensibilisation et le dialogue avec les acteurs du secteur

Pernod Ricard s'engage aux côtés du secteur de l'hôtellerie-restauration par le biais de sa plateforme mondiale dédiée aux acteurs du secteur, SIP (*Share, Inspire, Pioneer*), qui intègre désormais le programme « Bar World of Tomorrow ». Cette plateforme combine formations, actions de sensibilisation et engagement

des marques afin de promouvoir des pratiques durables et une consommation modérée dans l'ensemble du secteur. Depuis son lancement au cours de l'exercice 2019/20, le programme a formé 22 785 barmen dans 21 pays.

L'exercice 2025/26 sera marqué par une année de consolidation et de restructuration du SIP, avec le lancement d'une phase de réflexion visant à concevoir de nouveaux outils et de nouveaux formats, adaptés aux besoins des professionnels du secteur. Au cours de l'exercice 2026/27, nous prévoyons de poursuivre ce travail en testant et en affinant les concepts les plus prometteurs en vue de leur déploiement futur.

Innover en matière d'accueil responsable dans les Maisons de Marques

En tant qu'hôte responsable, notre ambition est d'offrir aux clients une expérience sûre et agréable lorsqu'ils découvrent nos produits dans les Maisons de Marques, grâce à des espaces immersifs qui mettent en valeur le patrimoine de nos marques. De la consommation réfléchie au *flex drinking*, les consommateurs d'aujourd'hui recherchent plus qu'une dégustation ; ils veulent vivre une expérience unique tout en étant en mesure de faire des choix éclairés.

Pour répondre à ces attentes, au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a mis en place la certification « Hôte Responsable », en partenariat avec la *Sustainable Restaurant Association* (SRA), afin d'ancrer 18 bonnes pratiques en matière de consommation responsable dans les activités quotidiennes des Maisons de Marques, parmi lesquelles la mise à disposition gratuite d'eau et de collations aux visiteurs, l'aide au suivi de leur consommation d'alcool, la distribution de crachoirs ou encore la prévention de la conduite après consommation d'alcool à l'issue des visites. À la fin de l'exercice 2024/25, les 30 Maisons de Marques ouvertes au public avaient toutes achevé le processus de vérification en deux étapes, comprenant une auto-évaluation et un audit indépendant réalisé par un client mystère coordonné par la SRA, et étaient certifiées « Hôtes Responsables ». Parmi elles : la distillerie The Glenlivet, la Maison Yellow, la Maison Martell et la distillerie Jameson de Bow Street. À la fin de l'exercice 2025/26, plus de 2 millions de visiteurs ont ainsi été exposés à des messages sur la consommation responsable dans les Maisons Marques certifiées « Hôte Responsable ».

Au cours de l'exercice 2025/26, fort de cette avancée majeure, le Groupe continue d'améliorer l'expérience client grâce à des solutions concrètes et fondées sur l'expérience :

- Encourager la modération lors d'événements premium grâce à SplitDrinks : cette déclinaison de l'initiative « Drink More Water » repose sur l'utilisation d'un verre divisé en deux parties et spécialement conçu pour permettre de servir en même temps un cocktail et un verre d'eau. Ce nouveau rituel encourage naturellement l'alternance entre boissons alcoolisées et eau ainsi qu'une bonne hydratation.
- Prévenir l'alcool au volant grâce à la mise à disposition d'un éthylotest électronique : cet appareil en libre-service permet aux visiteurs de vérifier leur taux d'alcoolémie en temps réel, tant pendant qu'après l'expérience, ce qui leur permet de surveiller leur consommation et de prendre des décisions éclairées concernant leurs déplacements.

Ensemble, ces innovations traduisent les principes de consommation responsable en pratiques concrètes et fondées sur l'expérience.

À l'avenir, Pernod Ricard prévoit à la fois d'intégrer les critères de la certification « Hôte responsable » dans ses procédures de contrôle interne afin de maintenir des normes élevées de pratiques responsables dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, et de renforcer la mobilisation des consommateurs sur ces enjeux grâce à des solutions pratiques et innovantes telles que SplitDrinks et les éthylotests électroniques.

3. Encourager les salariés à devenir des ambassadeurs d'une consommation d'alcool modérée

Notre ambition est d'introduire le discours de la modération à tous les niveaux du Groupe. En dotant les salariés des bons outils et des connaissances appropriées, nous visons à les responsabiliser afin qu'ils puissent faire des choix éclairés en matière de consommation d'alcool et devenir des ambassadeurs de la modération.

Instaurer une culture interne de la prévention

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons revu notre approche en matière de sensibilisation des salariés en structurant la formation à la consommation responsable comme un parcours annuel continu destiné à l'ensemble des collaborateurs. Ce parcours associe des modules d'apprentissage en ligne actualisés et des sessions régulières de remise à niveau des connaissances, le tout soutenu par des outils spécifiques destinés aux responsables et visant à faciliter les discussions. Mené par l'équipe « Global Drinking in Society », ce renforce la capacité des salariés à aborder avec assurance les sujets pertinents et à contribuer à une culture de la modération et de la sécurité.

Afin d'inscrire les pratiques de consommation responsable de manière visible et durable dans la culture d'entreprise, notre initiative phare « Drink More Water » est devenue, depuis l'exercice 2025/26, obligatoire lors de tous les événements internes. Parallèlement, l'exercice 2025/26 a été marqué par le projet pilote visant à mettre à disposition des éthylotests électroniques lors d'événements internes organisés au Siège, permettant ainsi aux salariés de surveiller leur taux d'alcoolémie en temps réel et de faire des choix éclairés. Ensemble, ces mesures contribuent à instaurer une culture d'entreprise plus solide, en phase avec les principes que nous défendons à l'extérieur.

Au cours de l'exercice 2026/27, nous continuerons à promouvoir une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial lors de tous nos événements internes, tout en déployant notre cadre renforcé de formation à la consommation responsable dans l'ensemble du Groupe.

Accompagner les équipes commerciales

Nous proposons une formation spécialisée aux équipes commerciales, car elles sont au premier plan de notre activité et en contact quotidien avec les consommateurs. Cette formation les sensibilise aux risques que représente l'abus d'alcool pour la santé et leur donne des outils pratiques, dont une ligne d'assistance téléphonique dédiée, afin de favoriser des comportements responsables et le bien-être individuel tout en restant exemplaire vis-à-vis des consommateurs. La sensibilisation et la compréhension accrues des risques liés à l'alcool au sein de l'équipe commerciale renforce la culture de la prévention, d'améliorer la sécurité personnelle et d'accroître la résilience dans les environnements exposés à des risques élevés.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons poursuivi le déploiement de cette formation dans de nouvelles zones géographiques et auprès des nouveaux salariés, couvrant ainsi 68 % des effectifs commerciaux concernés. Son déploiement se poursuivra au cours de l'exercice 2026/27 afin de couvrir l'ensemble de la population cible.

Indicateurs et cibles

Cibles

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26	Progrès
Toucher deux milliards de personnes avec l'initiative « Drink More Water », par le biais des canaux numériques et d'actions sur le terrain ⁽¹⁾	2 000 000 000	Nb	2030	927 062 761	1 229 292 689	Conforme au plan
Proposer des options sans alcool dans tous les marchés prioritaires	100 %	%	2030	NOUVEAU	68	Conforme au plan

(1) Audience cumulée depuis le lancement de l'initiative en 2009

Indicateurs de performance de Pernod Ricard

Initiatives de consommation responsable	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Pourcentage des marchés du Groupe ayant mis en œuvre au moins une initiative externe de consommation responsable à l'échelle locale ou mondiale	%	97 %	100 %
Pourcentage de salariés du Groupe formés sur l'alcool et la consommation responsable via le MOOC	%	98 %	99 %
Part des équipes commerciales et des ambassadeurs de marque formés à la vente responsable d'alcool	%	69 %	68 %
Nombre de visiteurs exposés à des messages sur la consommation responsable dans les Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable » (données cumulées depuis 2024)	Nb	1 052 915	2 068 748
Pourcentage d'étiquettes de produits revêtant les trois logos de la consommation responsable et un QR code renvoyant à une étiquette digitale informant les consommateurs sur la composition des produits, les risques pour la santé et les recommandations pour une consommation responsable	%	100 %	100 %
Nombre de campagnes marketing lancées sur la consommation responsable depuis l'exercice 2021/22	Nb	13	14
Nombre de bénéficiaires de l'initiative globale de prévention de l'alcool au volant (cumulé depuis 2020)	Nb	40 099	56 779

3.4 Informations relatives à la Conduite des Affaires (ESRS G1)

L'intégrité et le professionnalisme constituent les piliers de la réputation de Pernod Ricard ; ils sont indispensables à la pérennité de son succès. Ces valeurs se reflètent dans notre culture de la convivialité, qui repose sur le respect mutuel, l'ouverture d'esprit et un comportement responsable. Nos salariés et parties prenantes incarnent pleinement nos valeurs et les font vivre au quotidien. Nous appliquons une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et de toute forme de violation de nos normes éthiques. C'est avant tout la manière dont nous exerçons nos activités chez Pernod Ricard.

Structure de gouvernance

Lors de la sélection des membres de nos organes de gouvernance, nous veillons à ce que les comités et les équipes disposent de l'expertise nécessaire pour assumer leurs fonctions de manière efficace. Pour plus d'informations sur l'expertise des membres du Conseil d'Administration en matière de gouvernance, voir la section 2 « Gouvernance d'entreprise » - 2.1.2 « Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités ».

RÔLES ET EXPERTISE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE DANS LA GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES

Organe de gouvernance	Rôle	Expertise
CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Conseil d'Administration	Supervise la gouvernance d'entreprise	Juridique, réglementaire (y compris la CSRD) et gouvernance
COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Comité d'audit	Examine et contrôle la mise en œuvre des programmes d'éthique et de conformité, et veille à l'exactitude des rapports	Éthique et conformité, gestion des risques, CSRD
Comité de la RSE	Supervise les actions relatives à la responsabilité de l'entreprise	Responsabilité de l'entreprise, gouvernance de la CSRD et durabilité
Comité des nominations et de la gouvernance	Supervise les questions de gouvernance en matière éthique et de conformité, et veille à ce que la composition du Conseil d'Administration soit alignée à la stratégie du Groupe	Gouvernement d'entreprise
DIRECTION		
Comité Exécutif	Définit, met en œuvre et supervise les politiques	
COMITÉS OPÉRATIONNELS INTERNES		
Comité d'intégrité	Gère « Speak Up », la ligne d'alerte éthique de Pernod Ricard, et coordonne les enquêtes correspondantes	Tous les domaines couverts par les politiques internes et les lois applicables
Comité des opérations de Bourse	Met en œuvre des règles internes visant à prévenir les délits d'initiés	Juridique, réglementation sur les abus de marché
FONCTIONS SUPPORT		
Éthique et conformité	Définit, met en œuvre et/ou coordonne la mise en œuvre du programme d'éthique et de conformité de Pernod Ricard et est également responsable du Code de Conduite des Affaires	Éthique et conformité (lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin, lancement d'alerte, conflits d'intérêts, lutte contre le blanchiment d'argent, sanctions internationales)
Local Compliance Officers	Veillent au respect des lois et réglementations locales ainsi que des politiques internes de Pernod Ricard	Lois et réglementations locales

Signalement et protection des lanceurs d'alerte

Canaux de signalement

Le Groupe promeut une culture de la confiance, dans laquelle l'ensemble des salariés et des parties prenantes peuvent signaler sans crainte tout comportement potentiellement inapproprié. Le Code de Conduite des Affaires du Groupe couvre les questions relatives au dispositif d'alerte et renvoie aux politiques applicables qui encouragent toute personne à signaler les situations susceptibles d'être contraires à nos normes éthiques ou aux lois en vigueur.

« Speak Up », notre plateforme mondiale de signalement gérée par un organisme tiers indépendant, offre un moyen sûr et

confidentiel de signaler de bonne foi tout comportement suspect. Elle est disponible 24 h/24 et 7 j/7, en ligne ou par téléphone, dans 18 langues. L'adresse du site figure sur l'intranet, dans le Code de Conduite des Affaires et sur le site Internet de Pernod Ricard : <https://speakup.pernod-ricard.com>.

Les salariés peuvent également faire part de leurs préoccupations directement à leur supérieur hiérarchique, aux Ressources Humaines ou aux services Juridique et Conformité.

Confidentialité et politique de tolérance zéro à l'égard des représailles

Nous encourageons nos salariés et nos parties prenantes (celles et ceux en contact quotidien avec nos activités) à signaler toute action susceptible de constituer une violation de notre Code de Conduite des Affaires, en leur garantissant une protection contre toute forme de représailles. Tous les signalements effectués via « Speak Up » sont traités de manière confidentielle, avec un accès strictement limité aux personnes habilitées et une durée de conservation définie. L'anonymat est garanti dans la mesure où la loi le permet, et l'identité du lanceur d'alerte n'est divulguée

qu'avec son consentement ou lorsque la loi l'exige. Pernod Ricard applique le principe de tolérance zéro à l'égard de toute forme de représailles à l'encontre de toute personne ayant, de bonne foi, effectué un signalement ou participé à une enquête.

Tout acte de représailles est susceptible d'entraîner des sanctions disciplinaires et peut lui-même faire l'objet d'un signalement via « Speak Up ». Les managers sont tenus responsables de la prévention des représailles au sein de leurs équipes.

Enquête et mesures correctives

Tous les signalements font l'objet d'une première évaluation par le Comité d'intégrité, qui en détermine la recevabilité et supervise les enquêtes, menées en interne ou avec le concours d'experts externes lorsque cela s'avère nécessaire pour garantir l'impartialité, l'indépendance et l'expertise spécialisée. Si les allégations sont avérées, le Comité d'intégrité ou son délégué local recommande des mesures d'atténuation, de remédiation ou des sanctions disciplinaires appropriées.

Les mesures disciplinaires peuvent aller du simple avertissement au licenciement. Les plans de remédiation comprennent des formations et une supervision accrue. La non-conformité d'un tiers peut entraîner des conséquences contractuelles, voire donner lieu à des procédures contentieuses. Les cas présentant des risques juridiques, financiers ou réputationnels significatifs sont remontés aux membres concernés du Comité Exécutif. Les cas critiques sont remontés au Comité d'audit ou au Conseil d'Administration pour supervision.

Gouvernance et surveillance

L'équipe Éthique et Conformité de Pernod Ricard gère le programme « Speak Up » et veille à ce que les signalements effectués de bonne foi fassent l'objet d'une enquête après une évaluation préliminaire par le Comité d'intégrité.

Le Comité d'intégrité informe le Conseil d'Administration et le Conseil de Surveillance des risques liés à l'éthique et à la conformité,

des violations matérielles et des efforts de remédiation mis en œuvre afin qu'ils puissent en assurer la surveillance et la gouvernance. Le Comité d'intégrité est composé de représentants des fonctions Juridique, Éthique et Conformité, Audit interne, Sécurité et Ressources Humaines.

Code de Conduite des Affaires

L'ensemble des engagements de Pernod Ricard en matière de conduite des affaires et de gouvernance sont formalisés dans le Code de Conduite des Affaires du Groupe, ainsi que dans les politiques connexes couvrant des thématiques telles que la lutte contre la corruption, le versement de pot-de-vin, l'influence politique, les activités de *lobbying* et les relations avec les fournisseurs. Le Code de Conduite des Affaires s'applique à l'ensemble des salariés de Pernod Ricard. Il constitue un cadre de référence commun destiné à orienter la prise de décision dans l'ensemble des activités de Pernod Ricard. Ce Code est accessible sur notre site Internet.

Le Code couvre un large éventail de sujets, notamment la lutte contre la corruption et les actes de corruption, le droit de la concurrence, la prévention des délits d'initiés, les conflits d'intérêts, la santé et la sécurité, l'égalité des chances, la prise de parole sur les réseaux sociaux, l'éthique des données, le harcèlement, les comportements d'intimidation, la confidentialité ainsi que la démarche S&R.

Présent à l'international, Pernod Ricard opère dans un cadre réglementaire étendu et est soumis à des exigences transfrontalières. Le Code de Conduite des Affaires et nos politiques aident les salariés à appréhender ce cadre complexe, en garantissant le respect de toutes les lois applicables. Le Code s'applique à l'ensemble des collaborateurs de Pernod Ricard et s'étend également aux parties prenantes externes, notamment aux partenaires commerciaux et aux fournisseurs, qui sont tenus d'en respecter les principes dans le cadre de leurs relations avec le Groupe.

Les salariés qui enfreignent le Code de Conduite des Affaires peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. De même, l'adhésion à ce Code est un facteur clé

dans l'évaluation de la poursuite des relations contractuelles avec les partenaires commerciaux, car nous prenons très au sérieux toute violation.

Le Code de Conduite des Affaires est approuvé au plus haut niveau par le Président-Directeur Général, Alexandre Ricard. La Vice-Présidente Exécutive Juridique et Conformité et le Directeur Conformité sont directement responsables du respect des normes d'éthique et de conformité du Groupe sur tous les marchés. L'équipe Éthique et Conformité du Groupe définit ces normes et supervise leur mise en œuvre, avec l'aide des Local Compliance Officers.

Les parties prenantes et les salariés chargés de mettre en œuvre ces politiques peuvent y accéder par divers canaux internes et externes, notamment via notre site Internet d'entreprise, qui donne accès au Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard ainsi qu'à d'autres documents clés.

Pour les parties prenantes internes, le portail intranet de Pernod Ricard comprend une bibliothèque de documents institutionnels, notamment le Code de Conduite des Affaires, la Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin et la Politique Speak Up. Les salariés reçoivent régulièrement des rappels et des mises à jour sur ces sujets par le biais de communications internes, relayées et appuyées par la direction. La formation sur ces sujets est obligatoire et adaptée aux fonctions des salariés et à leur exposition aux risques.

La formation des salariés au Code de Conduite des Affaires, qui atteint un taux de suivi de 100 % chaque année, est encadrée par les Principes de contrôle interne adoptés dans le cadre de l'actualisation de notre stratégie S&R.

Cible	Unité	Ambition	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Former tous les salariés au Code de Conduite des Affaires	%	100 %	Chaque année	98,1	98,8
Former les salariés à risque au Code de Conduite des Affaires ⁽¹⁾	%	100 %	Chaque année	97,2	98,0

(1) Périmètre : salariés occupant des postes à haut risque, tels que les fonctions Achats, Ventes et Éthique et Conformité.

3.4.1 Culture d'entreprise

Chez Pernod Ricard, nous croyons fermement que la convivialité nous enrichit tous, corps et âme. C'est pourquoi nous nous engageons à faire de la convivialité un principe directeur au cœur de toutes nos actions, afin de créer un environnement porteur de sens, ouvert et moteur d'une croissance durable. Nous souhaitons devenir le berceau de marques et expériences premium en nous rassemblant autour de valeurs communes d'authenticité, de collaboration et d'innovation.

Notre engagement en faveur de pratiques commerciales éthiques et responsables est ancré dans notre stratégie. Ainsi, nous assurons la conformité avec les normes mondiales, nous respectons la législation, les politiques et les normes, et nous défendons l'intégrité personnelle, le respect mutuel et l'engagement en faveur de l'environnement.

Quatre valeurs façonnent notre culture et servent de boussole commune ; elles définissent notre identité et renforcent notre capacité à réaliser nos ambitions ensemble.

Les pieds sur terre

Nous sommes une entreprise avec une âme : ancrés dans nos terroirs et notre héritage, en phase avec notre époque et engagée aux côtés des communautés avec lesquelles nous interagissons.

La passion du défi

Ensemble, nous transformons les obstacles en opportunités et accueillons l'inattendu. Chaque jour est une invitation à innover et créer de la valeur.

Authentiques et fiers de l'être

Nous sommes libres d'être qui nous sommes et de montrer nos personnalités uniques à toutes les occasions.

Ensemble, au-delà des frontières

Nous sommes ouverts au monde, solidaires et unis. Nous savons qu'ensemble nous pouvons réaliser de grandes choses, tout en nous amusant.

Cette base solide se reflète dans notre enquête mondiale sur l'engagement des collaborateurs « ISay ». Sur l'exercice 2025/26, la dernière édition de cette enquête pulse a permis aux managers, aux dirigeants et à la fonction RH de mieux comprendre les besoins des salariés à partir d'analyses et d'informations exhaustives. L'enquête a enregistré un taux de participation agrégé de 89 %, et le Groupe a obtenu un résultat particulièrement élevé pour l'indicateur « Belief », qui mesure la propension des salariés à recommander notre organisation. Ce score est supérieur au

benchmark mondial de notre prestataire accessible sur sa plateforme. Cette reconnaissance interne est également saluée à l'extérieur : Pernod Ricard figure au classement World's Best Employers 2025 de Forbes et au classement World's Best Companies 2025 du Time. Pour plus d'informations, voir la section 3.3.1.2.1.1 « Développer nos talents dans un environnement de travail convivial tout en garantissant un accès équitable aux opportunités et l'égalité des chances ».

Impacts, risques et opportunités matériels

Notre analyse de double matérialité a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en ce qui concerne la culture d'entreprise.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Opportunité d'accroître l'attractivité et l'engagement, et d'attirer les talents en alignant la stratégie sur une culture d'entreprise positive.	Politique sociale Groupe Code de Conduite des Affaires	Opportunité	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.4.1 3.4 (3)
Risque de comportement des salariés non alignés avec la culture d'entreprise et les principes déontologiques, pouvant entraîner des baisses d'efficacité opérationnelle, des risques juridiques, une atteinte à la réputation et des fraudes involontaires.	Politique sociale Groupe Code de Conduite des Affaires	Risque	Opérations directes, En aval	CT à MT	3.4.1 3.4 (3)

Nos valeurs d'entreprise, notre culture et notre conduite des affaires sont encadrées par deux référentiels fondamentaux qui servent de lignes directrices :

- le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard (voir la section 3.4 « Code de Conduite des Affaires » ci-dessus).
- le Pernod Ricard Act (PACT)

Le Pernod Ricard Act (PACT) constitue notre référentiel d'entreprise. Il s'agit d'une déclaration destinée à nos salariés, conçue pour favoriser notre réussite collective. Il définit les fondements qui guident l'ensemble de nos actions, l'ambition qui soutient nos

objectifs communs, la stratégie qui nous permet d'évoluer dans un environnement concurrentiel, les principes organisationnels qui encadrent les rôles et responsabilités, ainsi que la culture d'entreprise qui nous rassemble et nous distingue. Dans son mot d'introduction, Alexandre Ricard, notre Président-Directeur Général, invite chacun à garder le PACT à portée de main. Ce PACT nous rassemble, valorise nos différences et incarne nos ambitions ainsi que nos objectifs communs. Il constitue une référence partagée, agissant comme notre boussole collective.

3.4.2 Corruption et versement de pots-de-vin

L'intégrité fait depuis longtemps partie des valeurs fondamentales de Pernod Ricard. Elle est indissociable de la réussite à long terme de l'entreprise. Le principe de tolérance zéro du Groupe à l'égard de la corruption, des pots-de-vin et de tout comportement répréhensible connexe est essentielle pour instaurer un climat de confiance avec nos parties prenantes. La Direction Générale de Pernod Ricard montre l'exemple en respectant cet engagement dans chacune des négociations du Groupe. Parallèlement, nous mettons à la disposition de nos salariés les outils dont ils ont besoin pour se conformer à toutes les normes éthiques et réglementaires applicables, notamment des formations et des ressources numériques.

Notre Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin est conforme à la réglementation française (loi Sapin II) et aux cadres mondiaux, notamment :

- la convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption ;
- la Convention des Nations Unies contre la corruption ;
- le US Foreign Corrupt Practices Act (loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger) ; et
- le UK Bribery Act (loi britannique sur la corruption).

3.4.2.1 Gestion des impacts et des risques liés à la corruption et au versement de pots-de-vin

3.4.2.1.1 Description des impacts et risques identifiés

Notre analyse de double matérialité a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en ce qui concerne la corruption et le versement de pots-de-vin.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Risque de pratiques contraires à l'éthique, pouvant exposer l'entreprise à des conséquences juridiques, financières et réputationnelles, notamment des amendes, des actions en justice, une baisse de l'intérêt des investisseurs et une diminution de la valeur actionnariale.	Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin du Groupe	Risque	Opérations directes	CT à MT	3.4.2.1.2
Impact d'une protection insuffisante des lanceurs d'alerte et d'une gestion inadéquate des plaintes, entraînant une culture du silence, une perte de confiance, une atteinte au bien-être des salariés et un risque accru de représailles.	« Speak Up »	Impact négatif	En amont, Opérations directes, En aval	CT à MT	3.4

3.4.2.1.2 Politiques de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin

Notre Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin et notre Politique « Speak Up » (voir la section 3.4 « Informations relatives à la conduite des affaires (ESRS G1) » – Signalement et protection des lanceurs d'alerte) visent toutes deux à fournir des lignes directrices claires et sans équivoque pour la prévention, l'identification et le contrôle des risques associés. Pour appuyer ces politiques, Pernod Ricard réalise une cartographie des risques de corruption de l'ensemble des fonctions opérationnelles et des pays où il opère, afin de les traiter de manière adéquate. Les résultats de la cartographie sont partagés avec la direction locale afin de garantir l'alignement sur les réalités opérationnelles et géographiques.

Notre Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin s'applique à toutes les activités au sein des opérations mondiales de Pernod Ricard et à travers sa chaîne de valeur, de l'approvisionnement aux transactions financières, en passant par la production, la distribution, les ventes et le marketing. Elle s'étend à tous les marchés sur lesquels le Groupe opère, y compris ceux impliquant des autorités publiques et des tiers.

Notre Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin et notre Politique « Speak Up » sont fondées sur des normes nationales et internationales établies, notamment la loi française Sapin II, la Directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte, le Règlement RGPD sur la confidentialité des données des lanceurs d'alerte, la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et la Convention des Nations Unies contre la corruption. Elles sont accessibles en interne à tous les salariés via notre intranet et intégrées à notre Code de Conduite des Affaires, approuvé par le Président-Directeur Général de Pernod Ricard et publié sur notre site Internet d'entreprise. Par ailleurs, nous consultons les représentants du personnel en France dès que nécessaire.

Nos partenaires commerciaux ont accès à « Partner Up », une plateforme numérique mondiale de *due diligence* permettant d'évaluer les risques liés aux tiers en matière de corruption et de sanctions internationales. Si nécessaire, nous incluons des clauses de conformité dans leurs contrats afin de faire appliquer les normes de lutte contre la corruption. Nos Standards Fournisseurs sont intégrés aux conditions générales de tous les contrats ou directement dans les bons de commande.

3.4.2.1.3 Corruption et pots-de-vin – Prévention, contrôle et atténuation

Introduction

Pour rappel, les IRO identifiés par Pernod Ricard dans ce domaine sont les suivants :

- le risque de pratiques contraires à l'éthique ;
- l'impact de l'implication dans des pratiques contraires à l'éthique ; et
- l'impact d'une défaillance dans la protection des salariés.

Nous atténuons ces IRO en agissant de manière claire et sans équivoque au plus haut niveau du Groupe et en montrant l'exemple. Le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard, qui intègre le programme de lutte contre la corruption du Groupe, a été conçu pour être pratique, simple d'utilisation et fondé sur un message clair. Pour en savoir plus, voir la section 3.4 « Informations relatives à la Conduite des Affaires » ci-dessus.

Principales ambitions

Nos principales priorités dans ce domaine sont les suivantes :

1. Prévenir la corruption et le versement de pots-de-vin en encourageant une culture d'entreprise éthique
2. Contrôler et détecter les comportements répréhensibles grâce à des mécanismes de conformité et des processus de surveillance
3. Traiter les cas de corruption et de versement de pots-de-vin dès leur survenue et y remédier

Pour réaliser ces ambitions, Pernod Ricard agit dans trois domaines : la prévention, le contrôle et la détection, et la remédiation.

Prévention

Les mesures de prévention visent à sensibiliser les salariés, à les aider à identifier les risques et à faire face aux situations contraires à l'éthique.

Fournir des lignes directrices et des politiques claires et actualisées

Le Code de Conduite des Affaires fournit des conseils pratiques sur les comportements à adopter en situation réelle et précise les interlocuteurs privilégiés en cas de doute. Voir la section sur le Code de Conduite des Affaires ci-dessus.

La Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin fournit aux salariés exerçant des fonctions ou travaillant dans des régions exposées à la corruption des exemples pratiques de situations potentiellement délicates et des orientations sur la manière de les aborder. Voir la section 3.4.2.1.2 « Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin » ci-dessus.

Promouvoir un comportement éthique, des procédures de signalement et des processus de remédiation par le biais de formations dispensées aux salariés et de campagnes de sensibilisation

Dans le cadre des principes de contrôle interne, tous les salariés, et en particulier ceux exposés à des risques, doivent suivre une formation sur le Code de Conduite des Affaires. Cette formation inclut notamment les politiques d'intégrité des affaires, de lutte contre la corruption et de protection des lanceurs d'alerte. Elle est obligatoire pour tous les salariés et adaptée à leur fonction et à leur exposition aux risques. Dans le cadre du programme d'éthique et de conformité, l'objectif est de s'assurer que les salariés comprennent pleinement leurs obligations en matière de conformité et disposent de moyens nécessaires pour identifier et éviter les situations à risque. Cette formation fait partie du processus d'intégration des nouveaux salariés et repose sur une approche de l'apprentissage par la pratique. Elle est ensuite complétée par des mises à jour et des sessions de remise à niveau régulières, notamment dans le cadre de plans de remédiation en cas de comportement inapproprié.

Elle comprend un module avancé spécifiquement destiné aux postes exposés et aux fonctions clés, telles que la Direction Générale et la Transformation, les Ressources Humaines, la Finance, le Juridique, le Marketing, le Trade Marketing, les Ventes, la Communication, les Affaires Publiques, la S&R et la fonction Achat des directions Opérations et Tech. Elle couvre tous les sujets inclus dans le Code de Conduite des Affaires, y compris la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts.

Les organes de surveillance reçoivent les informations nécessaires relatives au programme d'éthique et de conformité, des informations complémentaires étant fournies aux comités concernés (par exemple, le Comité d'audit). Dans une logique d'exemplarité au plus haut niveau, le Comité Exécutif, incluant le Directeur Conformité, examine, lorsque nécessaire, ce programme ainsi que les sujets qui s'y rapportent. Les membres des organes d'administration, de surveillance et de direction reçoivent une formation ciblée lorsque des évolutions réglementaires ou de nouvelles responsabilités le justifient. À ce jour, ils ont notamment été formés aux exigences du Groupe en matière de lutte contre la corruption.

Afin de souligner l'importance d'adopter un comportement éthique et de se conformer aux normes de conduite des affaires, nous sensibilisons nos salariés à la corruption et au versement de pots-de-vin par des campagnes et des efforts de communication continus. Ces initiatives incluent la diffusion d'informations sur nos outils d'éthique et de conformité (« Speak Up », « Gifted ! », « Partner Up » et « Clear Up ») et leur utilisation, nos journées annuelles mondiales en matière de conformité (*Compliance Days*) et des rappels de la part de la direction.

Identifier et évaluer les risques dans l'ensemble des opérations et des filiales

Nous gérons systématiquement les risques au moyen d'une stratégie proactive alignée sur les exigences réglementaires, y compris la loi française Sapin II.

Due diligence des tiers

Les tiers qui collaborent avec Pernod Ricard sont soumis à un processus de *due diligence* afin d'évaluer leur profil de risque et d'ajuster les relations contractuelles et opérationnelles en conséquence. Ce processus repose sur différents niveaux de vérification, déterminés en fonction de l'évaluation initiale des risques de chaque catégorie de relation tels qu'identifiés par la cartographie des risques Sapin II du Groupe en matière de corruption et de trafic d'influence. Ce processus de *due diligence* est mis en œuvre via « Partner Up », la plateforme mondiale en ligne du Groupe.

Leadership et renforcement de la culture

Pour instaurer une culture d'intégrité et de conformité, les dirigeants doivent montrer l'exemple. Pour cela, ils communiquent régulièrement sur l'importance de l'éthique et de la conformité, intègrent des indicateurs de performance en la matière dans l'évaluation du leadership et participent aux formations sur les politiques ainsi qu'aux stratégies d'atténuation des risques.

Ces initiatives permanentes à l'échelle du Groupe réduisent au minimum les risques de corruption et d'atteinte à l'éthique, favorisent l'identification rapide des risques et renforcent l'intégrité et la réputation du Groupe.

Contrôle et détection

La stratégie de détection à plusieurs niveaux de Pernod Ricard permet d'identifier les risques de corruption et de versement de pots-de-vin au sein de ses activités et dans ses relations avec les tiers. Cette stratégie implique une surveillance proactive, des systèmes de signalement et des évaluations basées sur les risques afin de détecter les fautes potentielles de manière anticipée et de garantir une action rapide. Des audits de conformité réguliers, une *due diligence* transactionnelle et des vérifications par des tiers permettent de garantir la conformité de l'ensemble de l'organisation et de la chaîne d'approvisionnement.

Surveillance proactive

- **Cadeaux et invitations** : les salariés doivent obtenir l'approbation de leur supérieur hiérarchique ou du contact dédié de la filiale avant de recevoir ou d'offrir des cadeaux ou des invitations d'un montant supérieur à un montant déterminé, établi au niveau des filiales. Pour faciliter ce processus, le Groupe a mis en place « Gifted ! », une application accessible depuis tous les appareils électroniques. Les salariés l'utilisent pour déclarer les cadeaux et invitations et demander leur approbation.
- **Due diligence des tiers** : notre outil « Partner Up » nous permet de suivre les évolutions de l'actionnariat, des activités ou du profil de risque de nos partenaires afin d'identifier d'éventuels signaux d'alerte.
- **Conflits d'intérêts** : en 2025, le Groupe a lancé « Clear Up », une plateforme spécialisée et une politique globale conçue pour permettre aux salariés de déclarer toute situation susceptible de constituer un conflit d'intérêts.

Procédure de signalement de comportement inapproprié

La Politique « Speak Up » joue également un rôle essentiel dans la prévention des comportements répréhensibles. Pernod Ricard encourage le signalement de tout manquement par le biais de sa ligne d'alerte. Pour plus d'informations sur le programme « Speak Up », voir la section 3.4 « Informations relatives à la Conduite des Affaires (ESRS G1) » – Signalement et protection des lanceurs d'alerte. Les salariés peuvent également faire part de leurs préoccupations directement à leur supérieur hiérarchique, aux Ressources Humaines ou aux services Juridique et Conformité.

Contrôle et évaluation

L'équipe Éthique et Conformité du Groupe travaille avec l'équipe d'audit interne pour soutenir le flux d'audit d'éthique et de conformité au sein du cycle d'audit annuel. La mission de l'audit interne intègre également un volet de suivi de la conformité du Groupe avec les règles de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Toutes les filiales de Pernod Ricard doivent se conformer aux politiques du Groupe, notamment à son Code de Conduite des Affaires. Les filiales remplissent chaque année un questionnaire d'auto-évaluation, dans lequel elles indiquent si elles agissent en conformité avec les principes du Groupe. Afin de garantir la fiabilité des réponses, le directeur général et le directeur financier de chaque entité valident les déclarations soumises.

Actions de remédiation

Les cas de manquement signalés via « Speak Up » déclenchent une enquête visant à établir les faits et à en identifier les causes profondes. Les conclusions de cette enquête sont ensuite analysées afin de mettre en évidence les risques sous-jacents, les faiblesses des processus ainsi que les lacunes dans les politiques en vigueur. Le cas échéant, nous prenons des mesures correctives et des ajustements.

Mesures correctives

Lorsqu'une violation est identifiée, une série de mesures de remédiation et d'atténuation peuvent être mises en œuvre en fonction des circonstances, y compris des sanctions disciplinaires à l'encontre des salariés à l'origine de la faute. En outre, afin d'éviter que de tels événements ne se reproduisent, nous pouvons réviser ou actualiser les procédures, les protocoles et les politiques, et

fournir des formations pour veiller à ce que les parties prenantes comprennent ces mises à jour.

Ces mesures de remédiation permanentes à l'échelle du Groupe nous aident à atteindre les objectifs de notre politique en empêchant la récurrence de ces fautes et en renforçant notre cadre de conformité.

3.4.2.2 Indicateurs

Les objectifs en matière de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin visent principalement la formation des salariés afin de leur permettre de détecter les comportements répréhensibles, en particulier dans les fonctions à risque, comme indiqué dans le Code de Conduite des Affaires à la section 3.4.

	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Pourcentage de fonctions à risque couvertes par des programmes de formation	%	100	98
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Nb	0	0
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	K€	0	0

3.4.3 Influence politique et activités de lobbying

Les activités de *lobbying* jouent un rôle essentiel pour Pernod Ricard, car elles nous permettent de participer activement aux discussions sur les politiques publiques qui impactent à la fois notre secteur d'activité et la société dans son ensemble. Ces échanges constituent une opportunité pour partager notre expertise et promouvoir l'adoption de réglementations équitables et efficaces en matière de consommation responsable, d'alcool et de santé, de commerce international, d'agriculture et de sécurité alimentaire. Nous adoptons une approche proactive face aux enjeux liés à nos engagements en matière de durabilité et de responsabilité, et jouons un rôle moteur au sein des associations professionnelles du secteur.

Pernod Ricard respecte ses consommateurs en établissant des normes exigeantes en matière de marketing et d'autoréglementation, comme indiqué aux sections 3.3.4.3.2 « Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques » et 3.3.4.3.3 « Promouvoir une consommation responsable ».

3.4.3.1 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés aux activités de lobbying

3.4.3.1.1 Description des impacts, risques et opportunités matériels

Nous avons identifié les impacts, risques et opportunités suivants en ce qui concerne l'influence politique et les activités de *lobbying*.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Impact des pratiques d'influence éthique sur l'élaboration de cadres réglementaires favorisant des politiques durables et pragmatiques, au bénéfice de l'entreprise, du marché, de l'environnement, des citoyens et des acteurs du secteur.	- Code de Conduite des Affaires - Lignes directrices relatives aux activités de lobbying	Impact positif	En amont	CT à MT	3.4.3.1.2
Risque lié à un engagement politique insuffisant ou inadéquat et à des activités de <i>lobbying</i> insuffisantes, susceptible d'entraîner un durcissement de la réglementation, des risques juridiques et financiers, une surveillance renforcée de la part des parties prenantes ainsi qu'une dégradation des relations d'affaires, pouvant, à terme, freiner la création de valeur.	- Code de Conduite des Affaires - Lignes directrices relatives aux activités de lobbying	Risque	Opérations directes, En aval	MT à LT	3.4.3.1.2

3.4.3.1.2 Lignes directrices relatives aux activités de lobbying

Pernod Ricard participe activement aux débats publics qui portent sur l'adoption de lois et réglementations qui concernent ses activités. Le Groupe s'engage ainsi à œuvrer avec transparence et intégrité et, à ce titre, il observe une politique très stricte en matière de *lobbying* et de pratiques d'influence. Les lignes directrices relatives aux activités de *lobbying* s'appliquent à tous les salariés et sont régies par le Code de Conduite des Affaires.

Les salariés sont tenus de suivre un module de formation en ligne sur la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin, qui inclut des règles relatives aux interactions avec des agents publics et s'appuie sur les codes de conduite des affaires pertinents auxquels Pernod Ricard se conforme, comme décrit dans le Code de Conduite des Affaires à la section 3.4. Pernod Ricard se conforme également aux lois et réglementations spécifiques des pays où il opère, en s'alignant strictement sur les exigences nationales de reporting des activités de *lobbying*, notamment en France, dans l'UE et aux États-Unis.

3.4.3.1.3 Application et mise en œuvre

Nous nous engageons auprès des décideurs politiques afin de promouvoir, selon les contextes locaux, l'autoréglementation ou la coréglementation, que nous considérons comme des leviers rapide et efficace pour obtenir des résultats positifs en matière de santé. En effet, nous ne considérons pas que les interdictions globales de commercialisation constituent une réponse efficace aux ambitions des gouvernements en matière de réduction des dommages liés à l'alcool. En outre, nous participons activement à des échanges portant sur d'autres thématiques, telles que l'élaboration de politiques fiscales équitables et efficaces, les réglementations commerciales internationales ou encore la sécurité alimentaire.

Nos efforts se concentrent sur les politiques publiques et les réglementations alignées sur nos engagements S&R, notamment dans les domaines de la santé publique et de la préservation de l'environnement, en particulier en Europe, où les réglementations sont plus avancées. Dans un souci de transparence, nos principaux objectifs en matière de *lobbying* sont publiés sur notre site Internet. La plupart de ces activités sont menées par l'intermédiaire d'associations professionnelles, qui partagent généralement des points de vue similaires sur de nombreux sujets.

Transparence et conformité

En France, le Groupe est inscrit sur la liste des représentants d'intérêts établie par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP). Les salariés qui travaillent avec les décideurs politiques de l'UE sont inscrits sur le Registre de transparence de l'UE (numéro REG : 352172811-92). Membre du Forum des Entreprises Engagées (FEE) de Transparency International France depuis 2013, Pernod Ricard soutient activement les initiatives de cette organisation visant à promouvoir la transparence et l'intégrité autour des activités de *lobbying*. Nous sommes notamment signataires d'un guide de bonnes pratiques relatif à la déclaration des dépenses de *lobbying* parlementaire. Au fil des années, cet engagement et ces relations ont permis à Pernod Ricard d'enrichir la description de ses priorités et de ses positions en matière de plaidoyer sur son site Internet, offrant ainsi au grand public une meilleure visibilité des politiques que nous défendons dans nos échanges avec les parties prenantes.

Le Président-Directeur Général de Pernod Ricard est responsable en dernier ressort de la supervision des questions relatives à l'influence politique et aux activités de *lobbying*.

Aucun membre des organes d'administration, de direction et de surveillance de Pernod Ricard n'a exercé de fonctions similaires au sein d'une administration publique au cours des deux années précédant sa nomination.

Application de la politique

Pernod Ricard s'engage à exercer un leadership responsable dans son secteur, sans jamais compromettre son intégrité, à maintenir un dialogue constant avec ses salariés et à collaborer avec les parties prenantes concernées. Ce dialogue est mené par des professionnels internes qui se consacrent à plein temps aux enjeux de politique publique. Nous appliquons rigoureusement notre Code de Conduite des Affaires. Sa mise en œuvre repose notamment sur la formation des salariés, le contrôle des cadeaux et invitations reçus, ainsi que sur le maintien d'un dispositif de signalement efficace.

L'équipe Global Public Affairs assure la coordination des actions à l'échelle mondiale et se charge d'entretenir des relations avec les institutions internationales (UE, OCDE, OMC, OMS, etc.). Dans plusieurs pays, nous avons adhéré à des codes de conduite locaux encadrant les activités des professionnels des affaires publiques. La publication régulière de nos principales prises de position en matière de politiques sur notre site institutionnel témoigne de notre engagement en matière de transparence, en lien direct avec notre collaboration avec *Transparency International*.

Prévention : formation des salariés

Tous les salariés bénéficient d'une formation sur le Code de Conduite des Affaires, y compris la Politique en matière de cadeaux et d'invitations qui est tout particulièrement déployée auprès des salariés occupant des fonctions à risque. En outre, les lignes directrices du Groupe relatives aux activités de *lobbying*, élaborées et supervisées par l'équipe Juridique et Conformité, définissent les principes clés d'un *lobbying* responsable et veillent à ce que les salariés agissent de manière cohérente et éthique, avec des messages alignés sur les priorités du Groupe. Pour plus d'informations sur notre Politique en matière de cadeaux et d'invitations, voir la section 3.4.2.1.3 « Corruption et pots-de-vin – Prévention, contrôle et atténuation ».

Contrôle et détection : reporting d'alertes relatives aux activités de *lobbying*

Les salariés de Pernod Ricard doivent signaler toute violation présumée de notre Politique en matière de *lobbying* ou tout écart par rapport aux directives énoncées dans notre Code de Conduite des Affaires. Les salariés, fournisseurs et parties prenantes peuvent le faire via la plateforme « Speak Up ». Pour en savoir plus, voir dans la section 3.4 le paragraphe sur le signalement et la protection des lanceurs d'alerte.

Sur la base de notre analyse interne, les données relatives à l'influence politique sont considérées comme non matérielles.

3.4.4 Gestion des relations avec les fournisseurs et prévention des retards de paiement

Pernod Ricard collabore avec un large réseau de fournisseurs tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, depuis les étapes de culture et de transformation jusqu'à la distribution et à la commercialisation. Ainsi, notre empreinte sociale et environnementale est inextricablement liée à nos fournisseurs, avec qui nous devons absolument nouer des relations fortes pour ouvrir la voie au changement.

Nous achetons une grande diversité de biens et de services, et il relève de notre responsabilité de le faire de manière responsable. Dans ce sens, nous recherchons le meilleur rapport qualité-prix sur l'ensemble du cycle de vie des produits et services, en privilégiant des pratiques éthiques, durables et équitables. Cette approche contribue à renforcer notre réputation commerciale, à soutenir la croissance à long terme de nos marques et à réduire nos risques.

La Politique Achats de Pernod Ricard oriente la gestion de nos relations avec les fournisseurs. Elle promeut un leadership en matière d'approvisionnement, de négociation et de gestion des contrats, pour réduire au minimum l'impact sur l'environnement et promouvoir un approvisionnement responsable. Des évaluations rigoureuses des fournisseurs permettent de limiter les risques opérationnels, financiers et de réputation.

Cette politique s'inscrit dans le respect du Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard et est soutenue par le processus d'achats durables, qui est approuvé par le Top Management et déployé dans les différentes filiales.

La Politique Achats garantit non seulement la transparence et le respect de la législation, mais renforce également la responsabilité sociale de l'entreprise et consolide notre réputation de Créateur de convivialité.

3.4.4.1 Stratégie en matière de relations avec les fournisseurs et gestion des impacts, risques et opportunités (IRO) associés

3.4.4.1.1 Description des IRO

Notre analyse de double matérialité a permis d'identifier les IRO suivants, liés aux relations avec les fournisseurs, qui doivent être traités dans le cadre de notre Politique Achats.

Description des IROs	Politiques	Type	Étape chaîne de valeur	Horizon temporel	Sections
Impact de la dépendance des fournisseurs à l'égard de Pernod Ricard, pouvant entraîner des tensions financières, voire des situations de faillite, en cas de mauvaise gestion des relations ou de retards de paiement.	Politique Achats Groupe	Impact négatif	En amont	CT	3.4.4.1.2
Risque de mauvaise gestion des fournisseurs, susceptible de générer des litiges, des boycotts et des interruptions de la chaîne d'approvisionnement et de réduire le choix de fournisseurs.		Risque	En amont, Opérations directes	CT à MT	3.4.4.1.2

3.4.4.1.2 Politique Achats

Éléments clés de la politique

La Politique Achats définit les principes clés qui régissent les activités d'approvisionnement de Pernod Ricard. Visant à mettre en place un processus efficace, transparent et bien contrôlé, qui maximise la valeur tout en assurant conformité et durabilité, elle clarifie aussi les rôles et les responsabilités entre les filiales et l'équipe Achats Groupe pour les catégories globales, garantissant ainsi des pratiques d'achats alignées et cohérentes. Cette politique vise à garantir l'efficacité du processus Achats en accompagnant l'équipe Achats ainsi que toute personne gérant un budget au sein du Groupe dans les domaines suivants :

- le pilotage du processus d'achats, de la recherche de fournisseurs à la gestion des contrats et des fournisseurs, en passant par les demandes d'informations, les appels d'offres, les négociations et l'attribution des marchés, en utilisant des outils électroniques de pointe pour plus d'efficacité et de transparence ;
- l'intégration de principes de durabilité dans les activités d'approvisionnement, reflétant ainsi notre engagement en matière de responsabilité environnementale ;
- le renforcement de notre engagement auprès des communautés professionnelles locales afin de promouvoir des pratiques d'approvisionnement responsables ;
- le maintien des normes éthiques et professionnelles les plus élevées dans toutes les relations d'affaires, en garantissant des relations équitables et transparentes avec les fournisseurs et les parties prenantes ; et
- l'accompagnement des fonctions support afin de garantir le strict respect de toutes les politiques du Groupe en matière de contrats et d'achats.

Périmètre, gouvernance et diffusion

La Politique Achats s'applique à l'ensemble des salariés du Groupe ainsi qu'à tous les consultants et prestataires de service tiers engagés par ses filiales et habilités à engager des fonds ou à acheter des biens et services au nom de Pernod Ricard. Cette politique exclut toutefois l'achat d'espaces publicitaires, qui est géré par une agence média.

Approuvée par la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE, elle est supervisée par l'équipe Achats Groupe, et chaque filiale s'occupe de son adaptation à l'échelle locale. La Politique Achats est accessible à l'ensemble des salariés sur l'intranet de Pernod Ricard et est également visée dans les principes de contrôle interne du Groupe et dans le Code de Conduite des Affaires.

Les informations relatives à la politique sont mises à la disposition des parties prenantes concernées, notamment nos fournisseurs, dans le Code de Conduite des Fournisseurs ainsi que dans nos contrats, nos conditions générales et nos bons de commande.

C'est en s'appuyant sur les contributions d'experts externes que Pernod Ricard a développé cette politique, suivant les bonnes pratiques qu'elles ont partagées et s'appuyant sur la vérification du bien-fondé de la version actualisée.

Les membres clés de l'équipe Achats (aux niveaux mondial et local) ont suivi une formation sur les points essentiels de la politique, y compris l'évaluation des risques liés aux fournisseurs, l'intégration des critères de durabilité et la mise à jour des procédures de délégation. L'ensemble des parties prenantes commerciales de l'entreprise reçoit également cette formation.

La version actualisée de cette politique renforce notre gestion des risques liés aux achats grâce à des outils centralisés de suivi, tels que la base de données de Moody's pour l'évaluation des risques financiers des fournisseurs, ainsi que les futurs tableaux de bord Power BI, qui permettront le suivi et la gestion en temps réel des risques liés aux achats.

Le processus de mise en œuvre comprend des examens internes réguliers, un suivi continu et des ajustements fondés sur les retours des équipes Achats et des fournisseurs.

3.4.4.1.3 Processus Achats

La Politique Achats de Pernod Ricard oriente nos processus d'approvisionnement. Son objectif principal consiste à développer une culture d'amélioration continue et un processus d'approvisionnement et d'achats en adéquation avec les ambitions de Pernod Ricard. Les achats durables constituent l'un des fondements de nos processus S&R et soutiennent notre engagement à préserver le bien-être à long terme des générations actuelles et futures, sur les plans économique, social et environnemental. Ils nous permettent également de travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs, en les aidant à faire progresser leurs propres initiatives en matière de durabilité et de responsabilité.

Mise en œuvre de la politique

Nous réalisons des audits internes afin de garantir le respect de la Politique Achats, renforcer les contrôles et favoriser une amélioration continue grâce à des actions correctives et à l'ajustement de la politique. Ces audits suivent un processus structuré et s'inscrivent dans le cadre plus large de la gouvernance. Ils portent sur les équipes Achats mondiales et locales, les services Finance et Conformité et les unités opérationnelles impliquées dans les achats, et sont réalisés dans l'ensemble des filiales du Groupe, la priorité étant donnée en fonction du risque associé à la région.

Afin de garantir la bonne application de notre Politique Achats, d'accroître la transparence des processus d'achats, d'assurer un approvisionnement équitable et compétitif et d'aider à identifier les domaines d'amélioration, nous avons mis en place certains outils visant à évaluer la performance des fournisseurs et à contrôler l'efficacité des achats, tout en lançant des audits pour s'assurer du respect de la politique :

- Le processus d'évaluation des performances des fournisseurs permet d'évaluer les fournisseurs, d'identifier ceux qui enregistrent de plus faibles performances et de recueillir des données quant aux actions correctives mises en œuvre.
- La *due diligence* fournisseurs réalisée à partir de la plateforme « Partner Up » garantit le respect des normes juridiques et d'achats. Elle est réexaminée tous les un à trois ans en fonction du niveau de risque.

La Politique Achats est diffusée par le biais des supports transmis lors de l'intégration des nouveaux collaborateurs, des modules internes de formation en ligne et de notre plateforme intranet dédiée sur laquelle les salariés peuvent accéder à des outils, des procédures et des modèles de contrats. L'équipe Achats Groupe organise des campagnes de formation et de sensibilisation, incluant des ateliers et des mises à jour, afin de garantir la bonne compréhension de la politique par tous les salariés à travers les filiales et d'en assurer une application uniforme. Nous poursuivrons le développement de ces initiatives au cours des cinq prochaines années.

Gestion des relations avec les fournisseurs

Conditions de paiement

La Politique Achats définit les exigences relatives aux conditions de paiement, qui doivent être conformes à la réglementation locale. Les délais de paiement font l'objet d'un suivi régulier au travers de processus de contrôle spécifiques, afin de garantir le respect des conditions convenues avec les fournisseurs et de favoriser une amélioration continue. Les mêmes principes en matière de paiement et les mêmes processus de suivi s'appliquent à l'ensemble des fournisseurs afin de favoriser le respect des délais de paiement.

Certaines situations nécessitent l'obtention d'une approbation officielle, telles que l'application de conditions de paiement inférieures aux standards prévus par les normes locales, l'intégration d'un nouveau fournisseur ou la mise à jour des informations concernant un fournisseur existant. Cette autorisation doit être délivrée par :

- le Contrôleur financier/Directeur comptable et financier pour les dépenses annuelles inférieures au seuil défini au niveau local ; ou
- le Directeur Administratif et Financier pour les dépenses annuelles supérieures au seuil défini au niveau local.

Des avances peuvent être demandées pour certaines transactions. Pernod Ricard recommande toutefois de maintenir un effet de levier raisonnable sur les fournisseurs en effectuant les paiements après la livraison des biens ou des services (y compris les CapEx).

Évaluation du risque financier lié aux fournisseurs

Les principaux fournisseurs, quels que soient les biens ou les services qu'ils proposent, doivent faire l'objet d'évaluations financières régulières afin d'obtenir une vision actualisée de leur santé financière.

Chaque filiale est libre de choisir son propre outil d'analyse financière pour contrôler la santé financière des fournisseurs (par exemple Dun & Bradstreet).

Pour éviter que les fournisseurs ne dépendent du Groupe dans une trop grande mesure, les filiales doivent suivre la part de marché que représente Pernod Ricard pour chaque fournisseur. Au cours des prochaines années, ces lignes directrices seront introduites de façon progressive par les filiales.

Si un risque de dépendance est identifié, les filiales doivent élaborer un plan détaillé avec des échéances pour aider le fournisseur à développer un modèle économique plus durable.

Processus d'achats durables

Le programme d'achats durables de Pernod Ricard fournit aux fournisseurs et aux salariés des informations précises sur les impacts et les risques de nos chaînes d'approvisionnement en matière de durabilité. Plaidant pour une approche à long terme et durable à l'échelle du Groupe, il veille au respect de nos Standards Fournisseurs par l'ensemble des fournisseurs, qui sont le reflet des engagements de Pernod Ricard en matière d'achats durables. Depuis l'exercice 2024/25, les standards sont inclus dans les conditions générales de toutes les transactions avec Pernod Ricard. Le processus d'achats durables est intégré dans la Politique Achats.

Normes ou initiatives de tiers auxquelles le processus d'achats durables se conforme

La Politique Achats de Pernod Ricard s'appuie sur les normes et initiatives suivantes :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme ;

- le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP) ;
- le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC) ;
- la Convention des Nations Unies contre la corruption ;
- les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies ;
- les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT) ;
- d'autres conventions et déclarations pertinentes des Nations Unies, incluant, sans s'y limiter :
 - la Déclaration sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes,
 - la Déclaration des droits de l'enfant,
 - la Déclaration sur les droits des Peuples autochtones, et
 - la Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille ;
- d'autres normes et directives internationales, incluant, sans s'y limiter :
 - les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales,
 - le Guide OCDE-FAO pour des filières agricoles responsables,
 - la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales,
 - les Dix principes du Pacte mondial des Nations Unies,
 - la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la Politique sociale de l'OIT,
 - les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme,
 - la norme ISO 45001,
- l'évaluation des risques ESG des fournisseurs et la notation de leur durabilité par EcoVadis ;
- la méthodologie SMETA utilisée pour évaluer les droits du travail, la santé et la sécurité, la conformité en matière environnementale et l'éthique des affaires ;
- le Règlement de l'UE contre la déforestation (EUDR).

Notre processus de *due diligence* fournisseurs comprend trois étapes : l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques.

1. Identification des risques

Le processus d'identification des risques est la première garantie d'un approvisionnement durable. Il est conçu pour écarter les fournisseurs qui ne répondent pas à nos attentes éthiques, sociales et environnementales avant d'aller plus loin dans le processus d'achats. Pour faciliter ce processus, nous utilisons « Partner Up », notre plateforme de gestion des fournisseurs qui nous permet de réaliser notre *due diligence* et de veiller au respect de nos exigences en matière d'achats. Cette plateforme est utilisée pour intégrer tous les nouveaux fournisseurs dans des catégories telles que les matières sèches, les matières premières agricoles, le *co-packing* et les objets publi-promotionnels, ainsi que les agences média. Obligatoire avant d'entamer quelque relation commerciale que ce soit, l'enregistrement via « Partner Up » est requis pour toutes les parties à un appel d'offres. Dans ce cadre, les fournisseurs communiquent des renseignements essentiels sur leurs références, leur capacité opérationnelle et leur conformité aux Standards Fournisseurs de Pernod Ricard. En se basant sur l'ensemble des renseignements fournis, notre outil classe dans un premier temps les fournisseurs en trois niveaux de risque : faible, modéré ou élevé. Les fournisseurs des secteurs ou régions à haut risque sont d'abord classés en fonction du secteur, de la situation géographique et de la nature des biens ou services qu'ils proposent. Si le fournisseur est considéré comme « à risque », il doit également faire preuve de transparence quant au respect des attentes sociales, environnementales et éthiques.

Pour les fournisseurs considérés comme présentant un risque modéré, nous utilisons la base de données de Moody's pour réévaluer leur niveau de risque en risque faible ou élevé.

L'ensemble des fournisseurs doivent reconnaître et s'engager à respecter les Standards Fournisseurs de Pernod Ricard, en matière de droits humains, de durabilité et de conduite des affaires éthique.

Cette phase initiale d'identification des risques garantit que seuls les fournisseurs présentant un niveau de risque élevé passent à la phase d'évaluation, ce qui permet d'orienter les étapes suivantes et, le cas échéant, de prendre des actions correctives.

Ce processus d'identification des risques a été déployé avec succès auprès des fournisseurs mondiaux au cours des exercices 2024/25 et 2025/26. Par conséquent, tous les fournisseurs mondiaux ont fait l'objet d'une réévaluation à l'aide de la nouvelle méthodologie d'identification des risques au sein de l'outil « Partner Up » mis à jour.

Dans un premier temps, nous nous sommes concentrés sur les fournisseurs mondiaux relevant de notre périmètre d'analyse (matières sèches, matières premières agricoles, objets publicitaires et médias), car ceux-ci sont gérés par les équipes chargées des catégories au niveau du Groupe et font généralement l'objet de contrats-cadres. Cette gouvernance centralisée a rendu le processus de coordination plus efficace et performant, tout en nous permettant d'évaluer des fournisseurs représentant 37 % des dépenses totales dans ces catégories.

Au cours de l'exercice 2025/26, des campagnes de réévaluation des fournisseurs locaux ont été lancées afin de préparer la migration des deux premières filiales, The Absolut Company et Pernod Ricard Iberia, vers le nouvel outil. Ces efforts se poursuivront au cours de l'exercice 2026/27.

2. Évaluation des risques

L'évaluation des fournisseurs constitue la deuxième étape essentielle du dispositif visant à assurer des achats durables. Elle permet d'analyser en profondeur les fournisseurs identifiés comme présentant un risque modéré ou élevé à l'issue du premier filtrage. Les évaluations sont réalisées par des organismes et référentiels externes. Le processus prend en charge les évaluations d'EcoVadis pour les fournisseurs indirects ou non liés aux activités de fabrication, et les évaluations de Sedex, réalisées selon sa méthodologie SMETA, pour les fournisseurs directs ou liés aux activités de fabrication. Ces évaluations portent sur les pratiques des fournisseurs en matière de droits du travail, de management environnemental, d'éthique des affaires et de transparence de la chaîne d'approvisionnement.

Le cas échéant, pour les fournisseurs locaux de matières premières, nous prenons en compte les certifications reconnues par l'équipe

Terroir comme conformes aux standards de Pernod Ricard. Des audits ciblés et des visites sur site peuvent être intégrés au processus afin de garantir l'alignement avec les Standards Fournisseurs de Pernod Ricard.

Les résultats obtenus, sous forme de notes et de feedbacks détaillés, permettent d'identifier les points forts des fournisseurs ainsi que les axes d'amélioration. Nous effectuons le suivi des audits fournisseurs et des résultats des évaluations au moyen des plateformes de SEDEX et d'EcoVadis, ce qui nous assure d'identifier et de traiter de manière appropriée tous les risques critiques pour l'entreprise.

Au cours de l'exercice 2025/26, des progrès significatifs ont été réalisés en matière d'évaluation des fournisseurs mondiaux à haut risque. Certains audits sont encore en cours, mais nous continuerons à réaliser des évaluations régulières afin de garantir la conformité et d'encourager les améliorations.

Les résultats des évaluations EcoVadis et SMETA sont intégrés dans un tableau de bord fournisseur, qui permet d'évaluer la durabilité ainsi que d'autres critères tels que la qualité, la santé et la sécurité.

3. Atténuation des risques

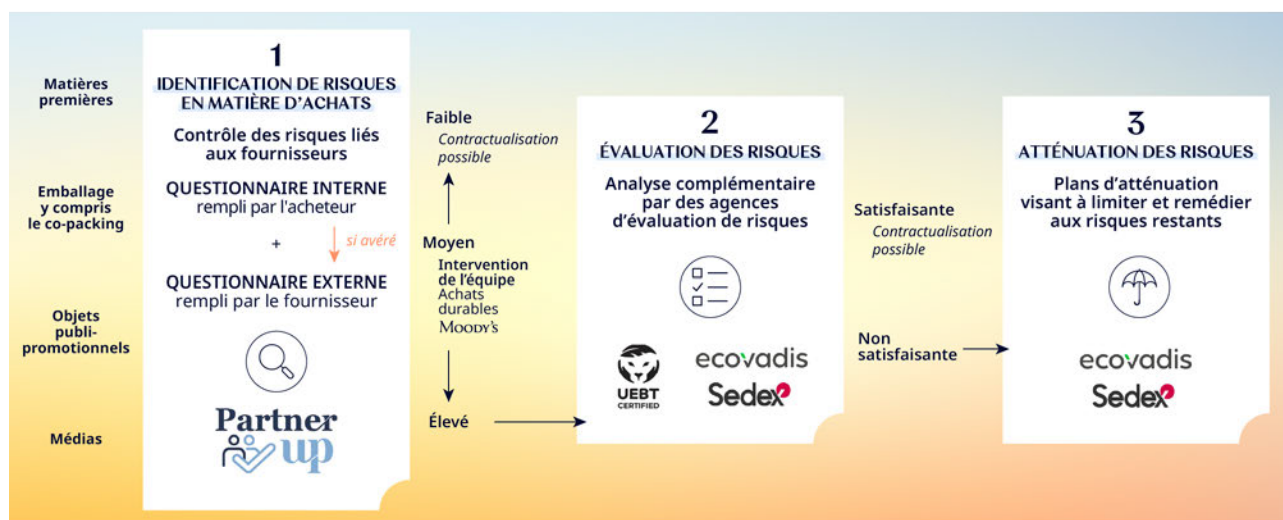
La dernière étape pour garantir des achats durables est le processus d'atténuation des risques liés aux fournisseurs. Celui-ci est conçu pour traiter et atténuer de manière proactive les risques en matière de durabilité identifiés chez les fournisseurs classés à haut risque et présentant des lacunes dans leurs performances en matière de développement durable. Ces fournisseurs doivent alors mettre en œuvre des plans d'actions correctives. Afin de les aider dans cette tâche, nous leur fournissons des conseils, des ressources et un calendrier clair. En outre, nous effectuons des évaluations et des audits de suivi réguliers visant à vérifier que les fournisseurs respectent les étapes des actions correctives.

Si, malgré ces efforts, les fournisseurs ne parviennent pas à une amélioration suffisante, nous nous réservons la possibilité d'envisager d'autres solutions en matière d'achats, y compris le transfert des activités vers des fournisseurs conformes à nos exigences.

Tous les nouveaux fournisseurs doivent suivre le processus d'achats, qui est mis à jour :

- tous les trois ans pour les fournisseurs présentant un niveau de risque faible ; et
- chaque année pour les fournisseurs présentant un niveau de risque élevé.

PROCESSUS D'ACHATS DURABLES POUR IDENTIFIER, ÉVALUER ET ATTÉNUER LES RISQUES FOURNISSEURS



Réalisation 2025/26 en matière d'achats durables

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a poursuivi le déploiement de son programme d'achats durables, en concentrant ses efforts sur les catégories identifiées comme présentant les risques opérationnels les plus élevés grâce à une évaluation qualitative des risques basée sur la probabilité et l'impact, le nombre de fournisseurs et les pays d'opération. Le programme couvre les matières sèches (emballages), les matières premières agricoles, les objets publi-promotionnels, les médias et le *co-packing*.

Principales réalisations

- **Développement du nouvel outil d'approvisionnement** : Dans le cadre du développement du nouvel outil d'approvisionnement, qui s'inscrit dans le programme de transformation mondial de Pernod Ricard, l'ensemble du processus de gestion des risques fournisseurs et le cadre de gouvernance ont été revus afin de renforcer l'efficacité, la conformité du processus et l'harmonisation au niveau du Groupe. Cette nouvelle approche vise à offrir une expérience davantage centrée sur l'utilisateur, en intégrant l'évaluation des risques dans le processus d'intégration des fournisseurs afin de simplifier leur activation et assurer un suivi continu des fournisseurs. La migration progressive des filiales de Pernod Ricard vers le nouveau système débutera au cours de l'exercice 2026/27.
- **Réévaluation des fournisseurs mondiaux** : Toutes les évaluations ont été réalisées directement dans « Partner Up 2.0 » ou importées depuis Excel dans cet outil, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité du processus ainsi que la fiabilité du suivi et du reporting.
- **Réévaluation des fournisseurs locaux** : Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a lancé une campagne de nettoyage des données fournisseurs dans l'ensemble du Groupe et a adopté une stratégie de réduction de sa base fournisseurs afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de son portefeuille de fournisseurs. Ce travail préparatoire était nécessaire pour faciliter

les futures campagnes de réévaluation des fournisseurs locaux toujours actifs, qui porteront en priorité sur les fournisseurs dont les évaluations de *due diligence* sont expirées. Les campagnes de réévaluation seront également coordonnées avec le calendrier de déploiement du nouvel outil d'approvisionnement, ce qui permettra de garantir la conformité des premières filiales de Pernod Ricard appelées à migrer vers ce nouveau système.

- **Audits SMETA des *co-packers* à haut risque** : La définition des *co-packers* ainsi que le périmètre des entreprises concernées ont été harmonisés grâce à une collaboration entre plusieurs fonctions qui a permis d'établir la liste des *co-packers* entrant dans le périmètre de l'évaluation. Cette démarche a permis de lancer des audits SMETA en Inde, au Mexique, au Vietnam et en Indonésie, et ainsi de gérer les risques identifiés dans la catégorie des activités de *co-packing*. À ce jour, trois audits ont été réalisés en Inde, et cinq autres sont prévus. Parallèlement, un audit a été mené au Vietnam, et deux autres sont prévus au Mexique avant la fin de l'exercice. D'autres missions d'audit sont d'ores et déjà prévues pour l'année prochaine, notamment en Chine et en Corée.
- **Renforcer les connaissances en matière d'achats durables au sein de l'ensemble de la communauté Achats** : Des fiches synthétiques consacrées aux catégories d'achats et aux risques ont été élaborées afin de sensibiliser l'ensemble de la communauté Achats et de renforcer sa connaissance globale des risques. Parallèlement, un suivi et un accompagnement continus tout au long de l'exercice 2025/26 ont permis aux équipes chargées des catégories au niveau du Groupe et aux filiales de mieux comprendre et mettre en œuvre le programme d'achats durables.

Ces réalisations témoignent de l'engagement de Pernod Ricard à encourager des pratiques d'achats durables et une gestion efficace des risques.

3.4.4.2 Indicateurs et cibles

Au cours de l'exercice considéré, le reporting relatif aux achats durables se concentre uniquement sur les fournisseurs mondiaux de rang 1, en raison de la transition vers l'outil « Partner Up 2.0 », lancé en mars 2025, du nettoyage en cours des données fournisseurs et de la mise en œuvre d'une stratégie de réduction de la base fournisseurs. Dans le cadre de la transition vers « Partner Up 2.0 », les processus de due diligence finalisés ont été transférés afin de garantir la conformité avec la loi Sapin II.

Les fournisseurs locaux déjà référencés avant la mise en œuvre du nouveau processus d'évaluation avaient déjà fait l'objet de due diligence, mais ils n'ont pas encore été évalués au moyen de la nouvelle méthodologie. En revanche, pour les nouveaux fournisseurs locaux, la due diligence est désormais réalisée directement au moyen de la nouvelle méthodologie disponible dans « Partner Up ».

Des campagnes de nettoyage des données fournisseurs ont été lancées au cours de l'exercice 2025/26 afin d'archiver les fournisseurs inactifs. Par ailleurs, la stratégie de réduction de la base fournisseurs a été mise en œuvre au cours de cet exercice dans le but de réduire

le nombre de fournisseurs de notre portefeuille. Ces deux initiatives permettront de garantir que les futures campagnes de réévaluation des fournisseurs locaux porteront exclusivement sur des fournisseurs actifs.

En outre, la réévaluation des fournisseurs locaux a débuté au cours de l'exercice 2025/26, notamment pour les fournisseurs dont les *due diligence* ont expiré dans les filiales de Pernod Ricard qui migreront vers le nouvel outil d'approvisionnement au cours de l'exercice 2026/27. Le reporting actuel présente uniquement des données sur les fournisseurs mondiaux, les fournisseurs locaux n'ayant pas encore été réévalués selon la nouvelle méthodologie. Les données correspondantes ne sont donc pas encore comparables avec celles issues du nouveau processus. Sur l'exercice 2026/27, le Groupe continuera à réattribuer progressivement ses achats auprès des fournisseurs locaux, conformément au déploiement de son nouvel outil d'approvisionnement et au programme de transformation mondial de Pernod Ricard.

3.4.4.2.1 Cibles

Cet objectif traduit notre ambition de déployer ce nouveau processus visant à évaluer les risques liés aux fournisseurs et à collaborer avec eux afin de remédier aux non-conformités identifiées.

Au cours de l'exercice 2025/26, la méthodologie utilisée pour suivre les progrès réalisés par rapport à cette cible a été affinée afin d'améliorer la cohérence du reporting. Cette cible reflète la conformité des fournisseurs au programme d'achats durables : soit le fournisseur est évalué comme présentant un risque faible, soit, pour les fournisseurs à haut risque, il a fait l'objet d'un audit valide attestant le respect des exigences du programme.

L'approche de mesure repose désormais sur les fournisseurs uniques au niveau de chaque pays. Conformément à cette méthodologie révisée, tous les sites d'un même fournisseur situés dans un pays doivent être conformes pour que ce fournisseur soit considéré comme conforme dans ce pays. Cette approche permet de fournir une vision plus représentative de l'exposition aux risques fournisseurs et de leur suivi au niveau auquel les relations avec les fournisseurs sont gérées. De ce fait, la comparabilité avec les informations publiées précédemment pourrait s'en trouver affectée.

Cible	Ambition	Unité	Horizon temporel	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Déployer le nouveau processus d'achats durables auprès de l'ensemble des fournisseurs (fournisseurs mondiaux)	100	%	En continu	En cours	89

3.4.4.2.1 Indicateurs

Indicateurs spécifiques à l'entité

Indicateur clé de performance	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Part des fournisseurs mondiaux couverts par le processus mis à jour (questionnaires d'identification des risques)	%	76	98
Part des fournisseurs mondiaux audités par SMETA ou EcoVadis	%	51	55

En ce qui concerne la part des fournisseurs mondiaux couverts par le processus d'identification des risques mis à jour, 98 % d'entre eux ont été évalués à l'aide de questionnaires d'identification des risques, ce qui démontre la volonté du Groupe de déployer rapidement son cadre renforcé de gestion des risques fournisseurs auprès de l'ensemble de sa base de fournisseurs mondiaux.

En outre, 55 % des fournisseurs mondiaux présentant un niveau de risque élevé ont été évalués par des tiers, notamment par le biais des audits d'EcoVadis ou de SMETA, ce qui témoigne des efforts déployés par le Groupe pour mieux comprendre ses risques fournisseurs, identifier les potentiels cas de non-conformité et travailler en collaboration avec les fournisseurs afin de mettre en œuvre des actions correctives et de favoriser l'amélioration continue.

Ces deux résultats d'indicateur clés de performance permettent de suivre le déploiement du Programme d'achats durables et d'évaluer les progrès réalisés par rapport à la cible du Groupe en matière de due diligence fournisseurs. À la suite de ce déploiement, 89 % des fournisseurs classés en risque faible, modéré ou élevé ont été soumis à l'ensemble du processus de gestion des risques fournisseurs, comprenant l'identification des risques, l'évaluation des risques et l'atténuation des risques.

Indicateurs de la CSRD

La politique de Pernod Ricard en matière de paiement est conforme à toutes les réglementations locales portant sur les conditions de paiement. Si certains pays disposent de leurs propres exigences en matière de paiement, celles-ci ne sont pas normalisées à l'échelle du Groupe.

Le délai moyen de paiement des factures par Pernod Ricard est calculé comme la différence entre la date de paiement effective et la date à partir de laquelle le délai de paiement contractuel ou légal commence à courir.

Le pourcentage de factures réglées dans les délais est calculé en divisant le nombre de factures dont la date de paiement est antérieure ou égale à la date d'échéance, conformément aux conditions de paiement standard, par le nombre total de factures réglées au cours de la période de *reporting*. Les conditions de paiement standards retenues pour ce calcul ne sont pas définies de manière homogène au sein des entités : certaines se fondent sur la date figurant sur la facture, d'autres sur la date convenue avec le fournisseur lors de la conclusion du contrat, tandis que d'autres appliquent une règle commune fondée sur le délai de paiement standard en vigueur localement.

Conditions de paiement	Unité	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Délai moyen pour payer une facture	Jours	47	51
Pourcentage de paiements alignés sur les conditions de paiement standard	%	NOUVEAU	68
Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement	Nb	0	0

3.5 Tableaux réglementaires

3.5.1 Table de concordance de la CSRD

Les exigences de publication relatives aux impacts, risques et opportunités (IRO) matériels en matière de durabilité, ainsi qu'aux politiques et actions mises en œuvre pour les gérer et aux indicateurs et cibles utilisés pour en suivre l'efficacité, sont présentées dans le tableau ci-dessous.

ESRS	Exigence de publication	Sections
ESRS 2 - Informations générales à publier	BP-1 - Base générale pour la préparation des états de durabilité BP-2 - Publication d'informations relatives à des circonstances particulières GOV-1 - Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance GOV-2 - Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes GOV-3 - Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation GOV-4 - Déclaration sur la vigilance raisonnable GOV-5 - Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité SBM-1 - Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels IRO-2 - Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	3.1 ESRS 2 - Informations générales à publier
ESRS E1 - Changement climatique	E1-1 - Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique E1-2 - Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci E1-3 - Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique E1-4 - Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci E1-5 - Consommation d'énergie et mix énergétique E1-6 - Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES E1-7 - Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone E1-8 - Tarification interne du carbone	3.2.1 Changement climatique (ESRS E1)
ESRS E2 - Pollution	E2.IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution E2-1 - Politiques en matière de pollution E2-2 - Actions et ressources relatives à la pollution E2-3 - Cibles en matière de pollution E2-4 - Pollution de l'air, de l'eau et des sols	3.2.2 Pollution (ESRS E2)
ESRS E3 - Ressources hydriques et marines	E3.IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines E3-1 - Politiques en matière de ressources hydriques et marines E3-2 - Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines E3-3 - Cibles en matière de ressources hydriques et marines E3-4 - Consommation d'eau	3.2.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)
ESRS E4 - Biodiversité et écosystèmes	E4.SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes E4.IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes E4-1 - Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique E4-2 - Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes E4-3 - Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes E4-4 - Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes E4-5 - Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	3.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)
ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire	E5.IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire E5.SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire E5-1 - Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire E5-2 - Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire E5-3 - Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire E5-4 - Flux de ressources entrants E5-5 - Flux de ressources sortants	3.2.5. Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)

ESRS	Exigence de publication	Sections
ESRS S1 - Personnel de l'entreprise	S1.SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes S1.SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique S1-1 - Politiques concernant le personnel de l'entreprise S1-2 - Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts S1-3 - Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations S1-4 - Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions S1-5 - Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels S1-6 - Caractéristiques des salariés de l'entreprise S1-8 - Couverture des négociations collectives et dialogue social S1-9 - Indicateurs de diversité S1-10 - Salaires décents S1-12 - Personnes handicapées S1-13 - Indicateurs de formation et de développement des compétences S1-14 - Indicateurs de santé et de sécurité S1-16 - Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale) S1-17 - Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'Homme	3.3.1 Personnel de l'entreprise (ESRS S1)
ESRS S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur	S2.SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes S2.SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique S2-1 - Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur S2-2 - Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts S2-3 - Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations S2-4 - Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	3.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)
ESRS S3 - Communautés affectées	S3.SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes S3.SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique S3-1 - Politiques relatives aux communautés affectées S3-2 - Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	3.3.3 Communautés affectées (ESRS S3)
ESRS S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux	S4.SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes S4.SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique S4-1 - Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux S4-2 - Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts S4-3 - Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations S4-4 - Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions S4-5 - Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)
ESRS G1 - Conduite des affaires	G1.GOV-1 - Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance G1.SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires G1-1 - Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise G1-2 - Gestion des relations avec les fournisseurs G1-3 - Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin G1-4 - Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin G1-5 - Influence politique et activités de <i>lobbying</i> G1-6 - Pratiques en matière de paiement	3.4 Informations relatives à la Conduite des Affaires (ESRS G1)

3.5.2 Points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Sections
GOV-1 - Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	21 (d) - Taux de mixité au sein des organes de gouvernance	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I	3.1.2.1.1 Conseil d'Administration
	21 (e) - Pourcentage d'administrateurs indépendants	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	3.1.2.1.1 Conseil d'Administration
GOV-4 - Déclaration sur la vigilance raisonnable	30 - Déclaration sur la vigilance raisonnable	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I	3.1.2.2.3 Due diligence
SBM-1 - Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	40 (d) (i) - Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	SFDR	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Non applicable
		Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : « Informations qualitatives sur le risque environnemental » et tableau 2 « Informations qualitatives sur le risque social »	
	40 (d) (ii) - Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	Non applicable
		SFDR	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I	
	40 (d) (iii) - Participation à des activités liées à des armes controversées	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	Non applicable
		SFDR	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I	
	40 (d) (iv) - Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	Non applicable
E1 - CHANGEMENT CLIMATIQUE				
E1-1 - Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	14 - Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	Loi européenne sur le climat	Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.2.1.2 Plan de transition (E1-1)
	16 (g) - Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris »	Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	3.2.1.2 Plan de transition (E1-1)
		Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1, points d) à g) et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-4 - Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	34 - Cibles de réduction des émissions de GES	SFDR	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	3.2.1.3.1 Cibles
		Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	
		Règlement sur les indices de référence	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-5 - Consommation d'énergie et mix énergétique	38 - Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat)	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 1 et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I	3.2.1.3.2 Indicateurs
	37 - Consommation d'énergie et mix énergétique		Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I	
	40 à 43 - Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique		Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I	

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Sections
E1-6 - Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	44 - Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	SFDR	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	3.2.1.3.2 Indicateurs
		Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	
		Règlement sur les indices de référence	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
	53 à 55 - Intensité totale des émissions de GES brutes	SFDR	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	3.2.1.3.2 Indicateurs
		Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	
		Règlement sur les indices de référence	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-7 - Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	56 - Absorptions de GES et crédits carbone	Loi européenne sur le climat	Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	Non publié
E1-9 - Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat	66 - Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	Non publié
	66 (a) - Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique	Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Expositions soumises à un risque physique	Non publié
	66 (c) - Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel			Non publié
	67 (c) - Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	Pilier 3	Article 449a du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire - Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés	Non publié
	69 - Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818	Non publié
E2 - POLLUTION				
E2-4 - Pollution de l'air, de l'eau et des sols	28 - Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetée dans l'air, l'eau et le sol	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I et indicateurs n° 1, n° 2 et n° 3, tableau 2, annexe I	Non publié
E3 - RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES				
E3-1 - Politiques en matière de ressources hydriques et marines	9 - Ressources hydriques et marines	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I	3.2.3.2 Stratégie de résilience relative à l'eau
	13 - Politique en la matière	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I	3.2.3.2 Stratégie de résilience relative à l'eau
	14 - Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	Non matériel
E3-4 - Consommation d'eau	28 (c) - Quantité totale d'eau recyclée et réutilisée dans le cadre des propres activités de l'entreprise	SFDR	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I	Non publié
	29 - Consommation d'eau totale en m³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise	SFDR	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I	3.2.3.3 Cibles et indicateurs relatifs à l'eau Section « Indicateurs de la CSRD »

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Sections
ESRS 2 - IRO 1 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	16 (a) (i) - Liste des sites matériels dans le cadre des propres activités de l'entreprise, précisant les activités qui affectent négativement les <i>hotspots</i> sur le plan de la biodiversité	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I	<i>Non publié</i>
	16 (b) - Impacts négatifs matériels identifiés liés à la dégradation des terres, la désertification ou l'imperméabilisation des sols	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I	3.2.4.1 Impacts, risques et opportunités spécifiques liés au terroir et à la nature
	16 (c) - Opérations qui affectent les espèces menacées	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I	<i>Non matériel</i>
E4-2 - Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	24 (b) - Politiques ou pratiques foncières/agricoles durables	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I	3.2.4.2 Stratégie relative à la nature et aux terroirs
	24 (c) - Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	<i>Non matériel</i>
	24 (d) - Politiques de lutte contre la déforestation	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I	3.2.4.2 Stratégie relative à la nature et aux terroirs
E5 - ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
E5-5 - Flux de ressources sortants	37 (d) - Déchets non recyclés	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I	3.2.5.2.1 Indicateurs de la CSRD
	39 - Déchets dangereux	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I	3.2.5.2.1 Indicateurs de la CSRD
	39 - Déchets radioactifs	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I	<i>Non applicable</i>
S1 - PERSONNEL DE L'ENTREPRISE				
ESRS 2 SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	14 (f) - Risque de travail forcé	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I	3.3.1.1 Stratégie
	14 (g) - Risque d'exploitation d'enfants par le travail	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I	3.3.1.1 Stratégie
S1-1 - Politiques concernant le personnel de l'entreprise	20 - Engagements à mener une politique en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	3.3.1.2.1 Politique sociale
	21 - Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.3.1.2.1 Politique sociale
	22 - Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I	3.3.1.2.1 Politique sociale, section « Mesures de lutte contre la violence, le harcèlement et d'autres violations graves des droits humains »
	23 - Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	SFDR	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I	3.3.1.2.2 Prendre soin les uns des autres
S1-3 - Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	32 (c) - Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I	3.3.1.3 Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts et Procédures de signalement des préoccupations et de remédiation
S1-14 - Indicateurs de santé et de sécurité	88 (b) et (c) - Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.3.1.2.2 Prendre soin les uns des autres Section « Indicateurs de la CSRD »
	88 (e) - Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	SFDR	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I	<i>Non publié</i>

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Sections
S1-16 - Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	97 (a) - Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.3.1.2.1 Politique sociale, section « Offrir une rémunération et des avantages équitables »
	97 (b) - Ratio de rémunération excessif du directeur général	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I	3.3.1.2.1 Politique sociale, section « Offrir une rémunération et des avantages équitables »
S1-17 - Cas, plaintes et impacts graves sur les droits humains	103 (a) - Cas de discrimination	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I	<i>Non publié</i>
	104 (a) - Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	3.3.1.2.1 Politique sociale, section « Mesures de lutte contre la violence, le harcèlement et d'autres violations graves des droits humains »
S2 - TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR				
ESRS 2 SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	11 (b) - Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I	3.3.2.1 Stratégie
S2-1 - Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	17 - Engagements à mener une politique en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	3.3.2.3.2 Politiques et lignes directrices relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
	18 - Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I	3.3.2.3.2 Politiques et lignes directrices relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
	19 - Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.3.2.3.3 Plan d'action 3.4.4.1.3 Processus d'achats durables
	19 - Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	3.3.2.3.3 Plan d'action 3.4.4.1.3 Processus d'achats durables
S2-4 - Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	36 - Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	3.3.2.3.3 Plan d'action 3.4.4.1.3 Processus d'achats durables
S3 - COMMUNAUTÉS AFFECTÉES				
S3-1 - Politiques relatives aux communautés affectées	16 - Engagements à mener une politique en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	3.3.3.2.2 Politiques et lignes directrices relatives aux communautés affectées
	17 - Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, des Principes de l'OIT et des Principes directeurs de l'OCDE	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	3.3.3.2.2 Politiques et lignes directrices relatives aux communautés affectées

Exigence de publication	Point de données d'autre législation de l'UE	Autre législation de l'UE		Sections
S3-4 - Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et l'efficacité de ces actions	36 - Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	3.3.3.2.2 Politiques et lignes directrices relatives aux communautés affectées
ESRS S4 CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX				
S4-1 - Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	16 - Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	3.3.4.3.1 Offrir des produits de la plus haute qualité 3.3.4.3.2 Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques 3.3.4.3.3 Promotion d'une consommation responsable
	17 - Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	Non applicable
S4-4 - Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	35 - Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	Non applicable
G1 - CONDUITE DES AFFAIRES				
G1-1 - Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	10 (b) - Convention des Nations Unies contre la corruption	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I	3.4.2.1.2 Politiques de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin
	10 (d) - Protection des lanceurs d'alerte	SFDR	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I	3.4 Informations relatives à la conduite des affaires (ESRS G1) - Signalement et protection des lanceurs d'alerte
G1-4 - Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	24 (a) - Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	3.4.2.2 Indicateurs
	24 (b) - Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I	3.4.2. Corruption et versement de pots-de-vin

3.5.3 Taxonomie verte de l'UE

Exercice (N) : 2025-26

KPI (1)	Total (2)	Proportion d'activités éligibles au titre de la taxonomie (3)	Activités alignées sur la taxonomie (4)	Part des activités alignées sur la taxonomie (5)	Ventilation des activités alignées sur la taxonomie par objectif environnemental							Part des activités habitantes (12)	Part des activités transitoires (13)	Activités non évaluées considérées comme non matérielles (14)	Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1) (15)	Part des activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1) (16)
					Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)						
	En millions d'euros		En millions d'euros											En millions d'euros		
		%		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			%
Chiffre d'affaires	9 404	— %	0,00	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	0,2 %	0	— %	
Investissements	494,3	15,3 %	20,00	4,0 %	4,0 %	— %	— %	— %	— %	— %	0,3 %	— %	4,3 %	33	4,1 %	
OPEX	344	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	— %	— %	

Indicateurs clés de performance communiqués :

Investissements

Exercice (N) : 2025-26

Activités économiques (1)	Code (2)	Indicateurs clés de performance éligibles à la taxonomie (3)	Indicateurs clés de performance alignés sur la taxonomie (4)	Indicateurs clés de performance alignés sur la taxonomie (5)	Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	Part des activités alignées sur la taxonomie parmi les activités éligibles (14)
					CCM (6)	CCA (7)	WTR (8)	CE (9)	PPC (10)	BIO (11)			
		En millions d'euros		%	%	%	%	%	%	%	E	T	%
Conservation des habitats, des écosystèmes et des espèces, y compris leur restauration	BIO 1.1	— %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %			— %
Infrastructures de prévention et de protection contre les risques d'inondation	CCA 14.2	0,4 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	H		— %
Réhabilitation et restauration des forêts, y compris le reboisement et la régénération des forêts naturelles après un événement extrême	CCM 1.2	— %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %			— %
Foresterie de conservation	CCM 1.4	— %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %			— %
Réseaux de chaleur/de froid	CCM 4.15	— %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %			— %

Installation et exploitation de pompes à chaleur électriques	CCM 4.16	0,2 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	2,1 %	8,0	1,6 %	1,6 %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	79 %
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.9	0,9 %	1,4	0,3 %	0,3 %	— %	— %	— %	— %	— %	H	33 %
Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	CCM 5.2	0,2 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.3	0,1 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.4	0,1 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1 / CE 3.1	1,2 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 / CE 3.2	— %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	t	— %
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	0,6 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	H	— %
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement adjacents)	CCM 7.4	— %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	H	— %
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	0,1 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	H	— %
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	— %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	H	— %
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	9,1 %	10,6	2,2 %	2,2 %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	24 %
Recherche, développement et innovation proches du marché	CCM 9.1	— %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	H	— %
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	CE 2.2	0,1 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
Démolition et démantèlement de bâtiments et d'autres structures	CE 3.3	0,1 %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	WTR 3.1	— %	0,0	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
Total des activités alignées par objectif environnemental					4 %	— %	— %	— %	— %	— %		
TOTAL DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE		15,3 %	20,0	4 %	4 %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	27 %

3.6 Note méthodologique

La présente note méthodologique a pour objet de présenter de manière transparente le périmètre, les méthodes de reporting, les sources de données et les modalités de calcul des indicateurs, conformément aux exigences de la CSRD et des normes ESRS. Le reporting couvre la période allant du 1^{er} juillet 2025 au 30 juin 2026.

3.6.1 Principes généraux de reporting

3.6.1.1 Périmètre et portée

3.6.1.1.1 Données environnementales

Le reporting environnemental de Pernod Ricard porte sur les sites industriels ainsi que sur les champs d'agaves et les vignobles placés sous le contrôle opérationnel du Groupe au 30 juin 2026. Il ne couvre pas les entrepôts logistiques situés en dehors des sites industriels (ne sont concernés que quelques entrepôts isolés). L'impact environnemental des bureaux (sites administratifs - sièges sociaux ou bureaux de vente) indiqué s'appuie uniquement sur leur consommation d'énergie. L'intégration de nouveaux sites dans le périmètre de reporting environnemental (acquisitions ou mise en service de nouveaux sites) ne prend effet qu'au terme d'un exercice d'activité complet.

Pour l'exercice 2025/26, le périmètre de reporting des sites de production couvre 87 sites industriels. 4 sites ont été désaffectés au cours de l'exercice de reporting, sans compter les filiales de Pernod Ricard Winemakers en Australie, en Espagne et en Nouvelle-Zélande, qui ne font plus partie du périmètre de reporting à la fin de l'exercice 2024/25. Le périmètre industriel pour l'exercice couvre ainsi :

- un volume de production de 869 597 millions de litres (produits finis embouteillés ou en vrac) contre 996 683 millions au cours de l'exercice 2024/25 ; et
- un volume d'alcool distillé de 230 837 millions de litres au cours de l'exercice 2025/26, contre 238 107 millions de litres au cours de l'exercice 2024/25.

Au cours de l'exercice, les sites de Mumm Napa et de Kenwood aux États-Unis (31 mars 2026), ainsi que les sites indiens de Derabassi - Rocky et de Kolhapur - Unit (30 novembre 2025), ont été désaffectés. Ils sont pris en compte dans le reporting de la fabrication, au niveau des indicateurs clés de performance relatifs à l'eau, à l'énergie et à la production jusqu'à leur date officielle de sortie du périmètre. En revanche, seuls les deux premiers trimestres ont été retenus dans le reporting des achats (matières sèches, matières premières agricoles, objets publi-promotionnels). Les actifs agricoles et administratifs associés (sites administratifs et vignobles) ne sont pas pris en compte, car ils n'ont pas d'incidence matérielle sur les performances du Groupe.

Les émissions du scope 3 non-FLAG couvrent les émissions liées aux biens achetés (matières sèches et matières premières agricoles) et à la logistique. Les données relatives aux points de vente ont été exclues du reporting ESRS E1 pour l'exercice 2025/26. Au cours de l'exercice 2025/26, le processus de reporting ainsi que la fiabilité des données de volumes ont été renforcés, permettant leur intégration progressive dans les flux de reporting au titre de l'ESRS E5. Au cours de l'exercice 2026/27, nous réexaminerons la méthodologie de comptabilisation des émissions de carbone afin de l'adapter à la granularité accrue des données et d'évaluer l'intégration future des données des points de vente dans le reporting.

3.6.1.1.2 Données sociales

Périmètre RH

Les analyses sociales du présent rapport concernent l'ensemble des entités du Groupe ayant recensé des salariés sur la période concernée. Lorsque le Groupe acquiert pleinement une nouvelle entité, ses données RH sont intégrées à 100 % au plus tard lors de l'exercice suivant. À la fin de chaque exercice, la liste des entités du reporting social du Groupe est comparée à celle du reporting financier pour s'assurer qu'elle est bien complète.

Les données sociales sont publiées au niveau des entités juridiques. Les salariés sont inclus dans les effectifs de l'entité juridique avec laquelle ils ont signé un contrat de travail.

Le périmètre couvre l'ensemble des entités, à l'exception de celles qui ne sont pas détenues intégralement par le Groupe, lesquelles représentaient environ 2 % des frais commerciaux, généraux et administratifs au 30 juin 2026.

Au cours de l'exercice 2025/26, le périmètre de reporting comprend **126 entités** (contre 132 au cours de l'exercice 2024/25). Cette baisse reflète les changements survenus au sein de six entités au cours de l'exercice 2024/25 et concerne principalement des cessions, des fermetures d'entités juridiques, des réorganisations internes et des mutations de salariés, comme indiqué ci-dessous :

- **Cessions** : Bodeboca, S.L. ; Pernod Ricard Kenwood Holding LLC (cession d'actifs) ; Pernod Ricard Winemakers NAPA LLC.
En ce qui concerne Pernod Ricard Winemakers - Siège social, Pernod Ricard Winemakers Australia et Pernod Ricard Winemakers New Zealand, les activités viticoles ont été cédées.
- **Fermetures/cessations d'activité** : ABV Global Limited ; Pernod Ricard Moçambique ; Pernod Ricard Middle East & Africa ; Pernod Ricard (Cambodge) Co. Ltd ; Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd ; D&CO Platform Services ; Drinks & Co Store France ; Pernod Ricard Ghana Limited.
- **Réorganisation** : Pernod Ricard La Voisine (salariés transférés chez Châteauform).

Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe Pernod Ricard a fait évoluer son modèle opérationnel en mettant en place une organisation mondiale regroupant le siège social et les Brand Units, qui opèrent en coordination avec les entités de gestion.

Périmètre de consommation responsable

Les indicateurs relatifs à la consommation responsable couvrent l'ensemble des zones géographiques (pays ou, plus rarement, groupes de pays) dans lesquelles Pernod Ricard est présent. Lorsque plusieurs filiales sont situées dans le même pays, le déploiement de la feuille de route de la consommation responsable et les plans d'action associés peuvent être assurés par une seule filiale.

3.6.1.1.3 Données de gouvernance

Pour les informations liées aux achats responsables, le périmètre couvre les catégories d'achats suivantes : emballages (matières sèches), dont *co-packing*, matières premières agricoles, objets publi-promotionnels et médias. Sont exclues de cette analyse les catégories suivantes : publicité et promotion (hors médias), informatique, services aux entreprises, déplacements et fabrication (y compris la logistique). Les indicateurs clés de performance publiés couvrent les fournisseurs mondiaux de toutes les filiales, tels que définis à la section 3.6.2.3. dans la sous-catégorie « Gestion de la relation avec les fournisseurs ».

Les autres données de gouvernance couvrent toutes les filiales du Groupe, sauf indication contraire dans les tableaux de la section 3.6.2.3.

3.6.1.2 Méthodes de reporting

Pour garantir l'homogénéité et la fiabilité des résultats, les indicateurs extra-financiers sont formalisés dans des procédures de reporting. Cela inclut des définitions précises de chaque indicateur, communiquées à l'ensemble des managers impliqués dans le processus de collecte et de consolidation des données.

Pernod Ricard poursuit l'amélioration continue de ses processus de collecte et d'analyse des données. Les procédures et guides utilisateurs font l'objet d'une mise à jour annuelle afin de tenir compte de l'évolution des attentes du Groupe. Ces évolutions visent également à assurer la conformité aux normes, réglementations et cadres de référence applicables, comme présenté à la section 3.1.1.1 « Base générale pour la préparation de l'état de durabilité ».

Ces mises à jour résultent également des contributions des filiales lors du reporting des données et des feedbacks des auditeurs. Les modifications apportées par rapport à l'exercice précédent sont mises en évidence.

Informations environnementales

Pernod Ricard a déployé, il y a plusieurs années, une solution globale utilisée par l'ensemble des sites de production, couvrant toutes les activités, afin d'assurer un reporting trimestriel sur la majorité des indicateurs environnementaux clés. Ce reporting comprend des indicateurs clés de performance relatifs à la production, à l'eau, à l'énergie et au carbone, ainsi que des informations sur les déchets et les eaux usées, lorsqu'elles sont disponibles. Cet outil a également été étendu aux bureaux administratifs et aux vignobles détenus par le Groupe afin de centraliser l'ensemble des données dans un outil dédié.

D'autres données, telles que celles liées au scope 3, aux terroirs ou aux indicateurs de circularité, sont recueillies via des outils complémentaires. Certaines font l'objet d'un suivi trimestriel par les équipes Achats, tandis que d'autres sont collectées annuellement à l'aide de fichiers manuels, comme les facteurs d'émission fournis par les fournisseurs ou certains indicateurs spécifiques aux terroirs et à la circularité, qui ne sont pas encore intégrés dans l'outil global de reporting environnemental.

Informations sociales

Les données sont extraites annuellement via un outil interne, qui permet à la fois de vérifier leur fiabilité, de calculer les indicateurs clés de performance et de corriger d'éventuelles erreurs. Les données relatives à la formation sont partiellement collectées via cet outil, mais également à travers d'autres systèmes permettant un suivi en temps réel des formations en ligne et des parcours de formation complétés. Les indicateurs liés à la rémunération sont, quant à eux, calculés sur une base annuelle. Tous les détails sont disponibles dans les tableaux dédiés de la section Sociale.

Les données relatives à la santé et à la sécurité sont collectées, consolidées et suivies via la même solution globale que celle utilisée pour le suivi des indicateurs environnementaux. Tous les incidents liés à la santé et à la sécurité sont déclarés en temps réel et font l'objet d'un contrôle mensuel par les équipes du Siège.

Les informations relatives à la qualité sont également centralisées au sein de cette solution. Les incidents qualité sont déclarés en temps réel et font l'objet d'un suivi mensuel par les équipes du Siège. Les informations relatives aux certifications sont quant à elles transmises chaque année par les filiales au Siège.

Les données et indicateurs relatifs à la consommation responsable sont calculés une fois par an, sur la base du reporting annuel transmis par les filiales via des applications dédiées. Les informations liées au marketing responsable font quant à elles l'objet d'un suivi mensuel, à l'aide de tableaux de bord internes.

Informations sur la gouvernance

Les informations relatives à la formation obligatoire au Code de Conduite des Affaires sont suivies à l'aide d'outils numériques déployés depuis plusieurs années au sein du Groupe. D'autres indicateurs clés de performance, notamment ceux liés à la lutte contre la corruption et à la prévention des risques associés, sont collectés via la même plateforme que celle utilisée pour les thèmes Qualité-Sécurité-Environnement.

Les données relatives au processus d'achats responsables font l'objet d'un suivi mensuel, centralisé dans un fichier dédié, géré par les équipes du Siège pour les fournisseurs mondiaux. L'ensemble des indicateurs publiés est consolidé sur une base annuelle.

3.6.1.3 Consolidation, contrôle interne et validation (structures internes de gouvernance des données, processus d'assurance externe et audits par des tiers)

Nous avons déployé un outil de consolidation des données afin de centraliser les données traitées et consolidées dans les outils de collecte et de permettre le calcul des indicateurs requis par la CSRD. Une validation formelle des données est demandée directement dans les outils de reporting afin de confirmer leur fiabilité au niveau local avant leur revue et leur approbation par les fonctions globales du Siège. Chaque entité en charge de la collecte des données est responsable des indicateurs publiés et atteste de la fiabilité des données reportées ainsi que de la bonne exécution des contrôles réalisés.

Les contrôles sont facilités par des vérifications automatiques intégrées aux outils de saisie des données et à l'outil de consolidation. Il s'agit de contrôler la cohérence d'une année à l'autre et entre les différents indicateurs. Pour les indicateurs sociaux, les filiales peuvent expliquer les variations par rapport à l'exercice précédent. Toute variation égale ou supérieure à 10 % doit faire l'objet d'un commentaire explicatif afin de faciliter la compréhension des écarts et de limiter le risque d'erreurs de saisie ou de reporting non détectées.

Une fois toutes les données collectées, les fonctions globales du Siège procèdent à des contrôles de cohérence afin de s'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité des données, et d'identifier d'éventuelles anomalies de reporting ou de saisie. En présence de variations significatives, le Groupe procède à des vérifications complémentaires auprès des filiales pour confirmer la validité des données communiquées. Enfin, les données sont consolidées, soit manuellement, soit à l'aide de l'outil de consolidation.

Dans le cadre du reporting Taxonomie de l'Union européenne, Pernod Ricard veille à éviter toute double comptabilisation dans le calcul des indicateurs clés de performance (chiffre d'affaires, CapEx et OpEx), en ne retenant que les éléments directement attribuables aux activités concernées.

3.6.2 Informations spécifiques relatives aux indicateurs

3.6.2.1 Indicateurs environnementaux

3.6.2.1.1 Changement climatique (ESRS E1)

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
ÉNERGIE		
Indicateurs de la CSRD		
Consommation d'énergie provenant de sources non renouvelables	Somme des indicateurs suivants : - Consommation de combustibles provenant : du charbon et des produits dérivés du charbon, du pétrole brut et des produits pétroliers, du gaz naturel ou d'autres sources fossiles - Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles - Consommation d'énergie provenant de sources nucléaires	Aucune restriction
Production d'énergie non renouvelable	Des cas isolés de production d'électricité non renouvelable sont possibles. Nous enquêterons et ajouterons cet indicateur à notre processus de reporting, le cas échéant.	Aucune restriction
Production d'énergie renouvelable	Énergies renouvelables produites sur les sites détenus par Pernod Ricard : hydroélectricité, éolien, solaire, géothermie, bois, cultures, décharges, eaux usées, méthanisation, biocarburants, etc. Cela exclut l'électricité produite à partir d'installations de cogénération ou de générateurs de secours, ainsi que les vignobles détenus en propre, ceux-ci ne produisant pas d'énergie.	Inclus : - Sites de fabrication - Sites administratifs Exclus : - Vignobles détenus par le Groupe
Consommation d'énergie produite à partir de sources renouvelables	Comprend les indicateurs suivants : - Consommation de combustible provenant de sources renouvelables incluant la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, les biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.) - Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables - Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	Aucune restriction
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	La part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie correspond au pourcentage d'énergie consommée qui provient de sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie.	Aucune restriction
Part d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie groupée à des attributs relatifs à sa production	(émissions du scope 2) Électricité consommée sur les sites administratifs et de production liée à un certificat d'attribut énergétique ou à d'autres instruments négociés concernant la production d'énergie sous-jacente.	Inclus : - Tous les sites de production - Tous les sites administratifs Exclus : - Tous les vignobles détenus
Part d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat de certificats d'attributs énergétiques non groupés	(émissions du scope 2) Électricité consommée sur les sites administratifs et de production liée à un certificat d'attribut énergétique ou à d'autres instruments distincts de la production d'énergie sous-jacente et qui peuvent être négociés séparément.	
Intensité énergétique des activités relevant de secteurs à fort impact climatique	Donnée identique à celle utilisée pour la consommation totale d'énergie	
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 1		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Émissions de GES industrielles du scope 1	Émissions de GES provenant de sources d'énergie directe consommée sur les sites de production détenus ou contrôlés par le Groupe. Source du facteur d'émission : DEFRA (2024)	Inclus : - Tous les sites de production Exclus : - Tous les vignobles détenus - Tous les sites administratifs - Véhicules loués ou détenus
Indicateurs de la CSRD		
Émissions de GES non-FLAG du scope 1	Les émissions de GES non-FLAG du scope 1 sont calculées sur la base des consommations directes d'énergie qui ne sont pas liées aux activités agricoles. Source du facteur d'émission : DEFRA (2024)	Aucune restriction
Émissions FLAG du scope 1	Calculées sur la base des données d'activité liées à l'utilisation de combustibles pour les machines agricoles, à l'utilisation d'engrais et à la génération/au brûlage de résidus de culture dans nos opérations sur le terrain. Le calcul tient compte : - des émissions de CO₂ dérivées des machines utilisées pour l'exploitation agricole ; - pour les engrais : des émissions directes de N₂O des sols provenant de l'application d'engrais ; - pour les engrais : des émissions indirectes de N₂O provenant du lessivage, du ruissellement et de la volatilisation des engrais ; - des émissions de N₂O provenant des résidus de culture ; et - des émissions de CH₄ et de N₂O provenant de la combustion des déchets agricoles. Source du facteur d'émission : DEFRA (2024) Agribalyse IFADATA GIEC (2019 – mise à jour des lignes directrices de 2006)	Inclus : - Tous les vignobles détenus Exclus : - Tous les sites de production - Tous les sites administratifs - Véhicules loués ou détenus

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés	Le pourcentage est basé sur les émissions de GES du scope 1 qui proviennent des installations qui sont couvertes par des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés. En ce qui concerne Pernod Ricard, le système d'échange de quotas d'émission de l'Union européenne (SEQE-UE) s'applique.	Aucune restriction
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 2		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Émissions de GES industrielles du scope 2 (market-based)	Émissions de GES provenant de sources d'énergie indirectes (électricité, vapeur, chaleur ou froid achetés ou acquis) consommées sur les sites de production, comptabilisées et calculées selon la méthode market-based. Distinction entre les achats d'énergie renouvelable, qui consistent en des options approuvées par la RE100 (par exemple, contrats d'achat d'électricité, des solutions sur site ou des certificats énergétiques groupés et non groupés), des achats d'électricité non renouvelable. <u>Source du facteur d'émission</u> : AIE (2024) - électricité DEFRA (2024) - chaleur et vapeur	Inclus : • Tous les sites de production Exclus : • Tous les vignobles détenus • Tous les sites administratifs • Véhicules loués ou détenus
Indicateurs de la CSRD		
Émissions indirectes de GES non-FLAG du scope 2 (market-based)	Calculées sur la base des consommations indirectes d'énergie (électricité, vapeur, chaleur ou froid achetés ou acquis) et à l'aide de la méthode market-based pour distinguer les achats d'énergie renouvelable, qui consistent en des options approuvées par la RE100 (par exemple, contrats d'achat d'électricité, des solutions sur site ou des certificats énergétiques groupés et non groupés), des achats d'électricité non renouvelable. <u>Source du facteur d'émission</u> : AIE (2024) - électricité DEFRA (2024) - chaleur et vapeur	Aucune restriction
Émissions de GES indirectes non-FLAG du scope 2 (location-based)	Calculées selon la méthode location-based (à l'aide de facteurs d'émission du réseau local) sur la base des consommations indirectes d'énergie (électricité, vapeur, chaleur ou froid achetés ou acquis). <u>Source du facteur d'émission</u> : AIE (2024) - électricité DEFRA (2024) - chaleur et vapeur	Aucune restriction
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 3		
Catégories du « GHG Protocol »		
1. Biens et services achetés	Inclut les émissions associées aux biens et services achetés - matières sèches (verre, carton, bouchons, etc.), matières premières agricoles (alcool, céréales, sucre, etc.), services (publicité et promotion, honoraires de conseil, frais généraux, gestion des infrastructures, etc.). Les articles promotionnels sont exclus du périmètre de reporting pour l'exercice 2025/26. Le calcul repose à la fois sur des données physiques d'achats et sur des données monétaires. <u>Source du facteur d'émission</u> : • Verre : facteurs d'émission des fournisseurs pour l'ensemble du cycle de production issus de l'outil interne de calcul des facteurs d'émission de verre, et facteurs d'émission moyens du secteur (FEVE, Eurostat) en cas d'indisponibilité des données des fournisseurs • Autres matériaux d'emballage : FEFCO (Fédération Européenne des Fabricants de Carton Ondulé), ADEME, Ecoinvent • Matières premières agricole (hors changement d'affectation des terres) : facteurs d'émission des fournisseurs, facteurs d'émission moyens du secteur (SWA, Bonsucro, BNIC, CIVC) et autres sources (Agribalyse, Agrifootprint, Ecoinvent, WFLDB, etc.) • Émissions FLAG liées au changement d'affectation des terres : Geofootprint et Bonsucro • Services achetés : facteurs monétaires de l'USEEIO (2017)	Inclus : • Filiales de production Exclus : • Filiales de distribution
2. Biens d'investissement	Inclut les émissions liées à l'achat de biens d'équipement au cours de l'exercice considéré (fûts, entrepôts, augmentation des capacités, remplacement et entretien, véhicules, matériel informatique, S&R, etc.). Les données monétaires consolidées par la Direction Financière sont utilisées pour l'ensemble des biens d'investissement. <u>Source du facteur d'émission</u> : Facteurs monétaires d'Exiobase (2020)	Aucune restriction
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	Inclut les émissions en amont liées à l'extraction ainsi qu'aux pertes liées au transport et à la distribution de l'énergie. Ces émissions ne sont pas incluses dans les scopes 1 et 2 qui couvrent uniquement les émissions liées à la combustion ou à l'utilisation de ces énergies. Les données d'activité sont basées sur les consommations directes d'énergie déclarées par chaque site. <u>Source du facteur d'émission</u> : DEFRA (2025) AIE (2025)	Aucune restriction
4. Transport et distribution en amont	Inclut les émissions Well-to-Wheel (du puits à la roue) associées aux catégories de transport suivantes : • biens achetés : matières sèches et matières premières agricoles (des fournisseurs de rang 1 aux sites de production) ; • intra-entreprise : produits semi-finis ou finis dans le périmètre des activités d'une même filiale ; • inter-entreprise : produits semi-finis ou finis entre deux filiales PR ; • de la marque au marché : produits finis provenant d'une filiale de production et destinés à des Sociétés de Marchés ; • sur le marché : produits finis provenant des entrepôts des Sociétés de Marchés et destinés aux premiers clients payeurs. <u>Source du facteur d'émission</u> : • Biens achetés : EcoTransIT (conforme au cadre GLEC et à la norme ISO 14083) • Intra-entreprise et sur le marché : Cadre GLEC • Inter-entreprise et vers le marché : EcoTransIT	Aucune restriction
5. Déchets produits lors de l'exploitation	Inclut les émissions associées aux déchets générés par les activités (mis en décharge, incinérés et recyclés). Le calcul repose sur des données physiques relatives aux déchets produits, ventilées par type de déchet et par mode de traitement. Ne tient pas compte des émissions provenant du traitement des eaux usées, car elles sont considérées comme négligeables, ainsi que des sous-produits. <u>Source du facteur d'émission</u> : DEFRA (2025)	Inclus : • Toutes les filiales de production Exclus : • Toutes les filiales de distribution

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
6. Déplacements professionnels	Inclut les émissions relatives aux déplacements en avion, en voiture, en train ainsi qu'aux nuits d'hôtel. Les données relatives aux émissions sont fournies par l'outil de gestion des déplacements. <u>Source du facteur d'émission</u> : Calcul interne de CWT selon la méthode du DEFRA	Aucune restriction
7. Déplacements domicile-travail des salariés	Inclut les émissions relatives aux déplacements des salariés vers leur lieu de travail (voiture, métro, etc.). Les données physiques sont fournies par la Direction RH. <u>Source du facteur d'émission</u> : Outil d'évaluation des émissions du scope 3 de Quantis	Aucune restriction
9. Transport et distribution en aval	Inclut les émissions liées au stockage des produits en bouteille dans les entrepôts des distributeurs. Les émissions liées au trajet du consommateur final entre son domicile et le lieu d'achat sont incluses dans le calcul. Les données physiques (ventes en caisses de 9 litres) sont fournies par la Direction Financière. <u>Source du facteur d'émission</u> : AIE (2025) - stockage ADEME - transports	Aucune restriction
11. Utilisation des produits vendus	Inclut la réfrigération des vins et spiritueux vendus par Pernod Ricard. <u>Source du facteur d'émission</u> : AIE (2025)	Aucune restriction
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	Inclut les émissions provenant de l'élimination et du traitement des déchets des produits vendus par Pernod Ricard à la fin de leur cycle de vie. Les données physiques (verre, carton) sont issues de l'outil de reporting Achats. <u>Source du facteur d'émission</u> : DEFRA (2025) Eurostat (taux de recyclage)	Inclus : • Filiales de production Exclus : • Filiales dédiées exclusivement à la distribution
15. Investissements	Inclut les émissions provenant des investissements réalisés par Pernod Ricard. Les données monétaires sont consolidées par la Direction Financière, dont les estimations sont réalisées sur la base des émissions des scopes 1 et 2 associées aux investissements (par exemple, les actions d'une société non contrôlée par Pernod Ricard).	Inclus : • Entités détenues avec des participations minoritaires ne conférant pas le contrôle. Exclus : • Entités détenues majoritairement et contrôlées par le Groupe
Émissions de GES FLAG du scope 3	Émissions FLAG du scope 3 regroupent les émissions de GES issues de : • Changement d'affectation des sols (LUC), y compris les émissions associées à l'alimentation animale et à la conversion de forêts naturelles en plantations ; • Émissions liées à la gestion des terres (hors LUC), y compris celles résultant de la gestion des terres et celles liées aux véhicules agricoles et aux engrais (y compris leur production). Dans le cadre de l'objectif FLAG tel que défini par la SBTi, nous prenons en compte les matières premières agricoles suivantes : Agave, céréales, raisin et produits vinicoles et alcool neutre pur. Exclus : Alcool fini en vrac, fruits et plantes, ingrédients, mélasse, sucre et auxiliaires de transformation.	Aucune restriction
Émissions de GES non-FLAG du scope 3	Émissions de GES non-FLAG du scope 3 correspondent à l'ensemble des émissions issues d'activités industrielles situées en aval de la ferme, c'est-à-dire non liées aux activités agricoles (transport, procédés, consommation d'énergie, emballages, etc.). Le périmètre non-FLAG tel que défini par la SBTi, inclut les catégories suivantes du scope 3 : • Catégorie 1 – Achat de biens et services : matières sèches et matières premières agricoles achetées • Catégorie 4 - Transport et distribution en amont	Aucune restriction

ÉMISSIONS BIOGÉNIQUES

Indicateurs de la CSRD

Émissions biogéniques de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse séparément des émissions de GES du scope 1	Les émissions biogéniques de CO ₂ désignent les émissions de dioxyde de carbone provenant de sources biologiques ou de matériaux dérivés de matières biologiques. Cela comprend le CO ₂ libéré lors de la combustion ou de la biodégradation de : • Biogaz, bioéthanol, biodiesel, biométhane • Bûches, copeaux de bois, granulés de bois • Paille/herbe • Résidus de culture <u>Source du facteur d'émission</u> : DEFRA (2025) – hors scopes GIEC (2019 – Actualisation des lignes directrices de 2006)	Inclus : • Tous les sites de production • Tous les vignobles détenus • Tous les sites administratifs
Émissions biogéniques de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse séparément des émissions de GES du scope 2	Désignent les émissions de dioxyde de carbone provenant de sources biologiques ou de matériaux dérivés de matières biologiques. Inclut le CO ₂ émis lors de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse utilisée pour produire l'électricité, ainsi que la répartition des différentes sources d'énergie correspondantes dans les principaux pays où nous consommons de l'électricité. <u>Source du facteur d'émission</u> : DEFRA (2025) - hors périmètre	Inclus : • Tous les sites de production • Tous les vignobles détenus • Tous les sites administratifs
Émissions biogéniques de CO ₂ résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse dans la chaîne de valeur (non incluses dans les émissions de GES du scope 3)	Désignent les émissions de dioxyde de carbone provenant de sources biologiques ou de matériaux dérivés de matières biologiques. Comprend le CO ₂ libéré lors de la combustion ou la biodégradation de la biomasse de tous nos fournisseurs indiens d'alcool neutre de grain. <u>Source du facteur d'émission</u> : DEFRA (2025) - hors périmètre	Inclus : • Fournisseurs indiens d'alcool neutre de grain Exclus : • Tous les autres fournisseurs

3.6.2.1.2 Pollution (ESRS E2)

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
% de sites de production certifiés ISO 14001	Rapport entre le nombre de sites de production certifiés ISO 14001 et le nombre total de sites de production	Inclus : • Sites de fabrication
Indicateurs de la CSRD		
Quantité totale d'alcool pur évaporée pendant la maturation	Somme des volumes d'alcool évaporé déclarés par l'ensemble des sites de vieillissement. Les méthodes de calcul varient considérablement d'un site à l'autre, allant de mesures précises fondées sur les inventaires à des estimations reposant sur des hypothèses de pertes propres à chaque site.	Inclus : • Sites de vieillissement
Niveau de DCO moyen par rejet des eaux	Teneur moyenne en demande chimique en oxygène (DCO) de l'ensemble des eaux usées rejetées par les sites de production de Pernod Ricard.	Inclus : • Sites de fabrication
Consommation totale de cuivre par hectare	Rapport entre la quantité de substance active à base de cuivre contenue dans les produits épanchés sur les champs et la superficie totale cultivée.	Inclus : • Champs d'agaves et vignobles détenus par le Groupe
Consommation totale d'azote par hectare	Rapport entre la quantité de substance active à base d'azote contenue dans les produits épanchés sur les champs et la superficie totale cultivée.	Inclus : • Champs d'agaves détenus par le Groupe
Consommation totale de phosphore par hectare	Rapport entre la quantité de substance active à base de phosphore contenue dans les produits épanchés sur les champs et la superficie totale cultivée.	Inclus : • Champs d'agaves et vignobles détenus par le Groupe

3.6.2.1.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)

Les données relatives à la consommation d'eau provenant des sites administratifs sont exclues du calcul de l'ensemble des indicateurs clés de performance liés à l'eau, celles-ci étant considérées comme non matérielles (<1 % de la consommation totale, principalement attribuable aux activités de production et viticoles). Par ailleurs, cette exclusion s'applique également aux données de consommation d'eau des champs d'agaves détenus par le Groupe, ces cultures n'étant pas irriguées.

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
INDICATEURS DE L'ENTITÉ PERNOD RICARD		
Sites de fabrication		
Volume total de prélèvement d'eau	Eau prélevée dans le cadre des opérations de production de Pernod Ricard, toutes sources confondues (réseau public, eaux souterraines, eaux de source, eaux de surface) et pour quelque usage que ce soit. Ces données sont obtenues à partir de compteurs ou, à défaut, à partir de meilleures estimations si les données ne sont pas disponibles. Le calcul tient compte de : • l'eau intégrée dans nos produits ; • l'eau utilisée dans le cadre des processus industriels et du nettoyage ; • l'eau de refroidissement, évaporée ou libérée dans l'environnement ; et • l'eau à usage domestique.	Exclus : • Vignobles et champs d'agaves détenus par le Groupe • Sites administratifs
Consommation d'eau totale	Eau prélevée de tout type de sources qui est restituée modifiée (changement de température, contenu organique, etc.) ou dans un site différent du site de prélèvement. Le calcul tient compte de : • l'eau intégrée dans nos produits ; • l'eau utilisée dans le cadre des processus industriels et du nettoyage ; • l'eau de refroidissement évaporée ; et • l'eau à usage domestique.	Exclus : • Vignobles et champs d'agaves détenus par le Groupe • Sites administratifs
Intensité de la consommation d'eau (globale)	Ratio entre l'eau consommée par tous les sites de production et le volume total d'alcool pur distillé au cours de la période de reporting.	Exclus : • Vignobles et champs d'agaves détenus par le Groupe • Sites administratifs
Consommation totale d'eau (distilleries)	Eau prélevée (par distillerie) de tout type de sources qui est restituée modifiée (changement de température, contenu organique, etc.) ou dans un site différent du site de prélèvement. Le calcul tient compte de : • l'eau intégrée dans nos produits ; • l'eau utilisée dans le cadre des processus industriels et du nettoyage ; • l'eau de refroidissement évaporée ; et • l'eau à usage domestique.	Aucune restriction
Intensité de la consommation d'eau (distilleries)	Ratio entre l'eau consommée par les distilleries et le volume total d'alcool pur distillé au cours de la période de reporting. Il est calculé à partir de la consommation totale d'eau des distilleries, y compris celle liée à toutes leurs autres activités (embouteillage, vinification, vieillissement, etc.) situées sur le même site.	Aucune restriction
Volume total d'eaux usées rejetées	Toutes les eaux usées rejetées par les sites de production, y compris : • l'eau rejetée dans le réseau externe ; • l'eau rejetée dans les eaux de surface, y compris les eaux usées rejetées dans le sol (hors irrigation agricole intentionnelle) ; et • l'eau rejetée intentionnellement pour l'irrigation non agricole	Exclus : • Vignobles détenus • Sites administratifs

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Vignobles détenus par le Groupe		
Consommation d'eau totale	Eau prélevée dans le cadre de ses propres activités viticoles, toutes sources confondues (réseau public, eaux souterraines, eaux de source, eaux de surface), au cours de la période de reporting. Données obtenues à partir de mesures de compteurs. Elles comprennent l'eau utilisée pour l'irrigation ainsi que pour les autres activités (nettoyage, dilution des produits chimiques, etc.).	Exclus : Vignobles cédés au cours de l'exercice
Recharge en eau		
Sites détenus par le Groupe situés dans des <i>hotspots</i>	Consommation d'eau : eau prélevée de tout type de sources par les sites de production et les co-packers dédiés, qui est restituée modifiée ou dans un site différent du site de prélèvement situé dans un bassin identifié comme <i>hotspot</i> . La classification des <i>hotspots</i> repose sur une combinaison du niveau de risque hydrique des zones dans lesquelles opèrent les sites de production et les co-packers dédiés, cartographiés à l'aide de l'outil Water Risk Atlas Aqueduct du World Resources Institute (WRI), et du niveau de pression exercée par chaque site au regard de sa consommation d'eau. Afin d'évaluer le risque hydrique, nous calculons un indicateur qui intègre le niveau actuel de disponibilité de la ressource en eau ainsi que le niveau de stress hydrique projeté à l'horizon 2030. Un niveau élevé de risque hydrique correspond, sur l'outil, à un score combiné supérieur à 3 sur une échelle de 1 à 5. Concernant le niveau de pression, les sites sont classés en quatre catégories, comprenant chacune le même nombre de sites, en fonction de leur consommation d'eau. Pour les co-packers dédiés, seule l'évaluation du risque lié à la disponibilité de l'eau dans leur région et prise en compte afin d'orienter les projets de recharge des ressources en eau.	Inclus : - Sites de production situés dans des <i>hotspots</i> - Co-packers dédiés * situés dans des bassins exposés à risque hydrique élevé ou extrêmement élevé
Co-packers dédiés situés dans des zones à risque	Crédits d'eau : somme des volumes d'eau compensés par des projets de recharge des ressources en eau, plafonnée au niveau de chaque site à hauteur de sa consommation annuelle d'eau. Taux de recharge : ratio entre les crédits d'eau et la consommation d'eau.	Exclus : - Sites de production situés hors des <i>hotspots</i> - Co-packers dédiés * qui ne sont pas situés dans des bassins exposés à un risque hydrique élevé - Vignobles détenus par le Groupe
INDICATEURS DE LA CSRD		
Volume total de prélèvement d'eau	Somme des eaux prélevées dans l'enceinte de Pernod Ricard, toutes sources confondues et pour quelque usage que ce soit, au cours de la période de reporting.	Exclus : - Sites administratifs - Sites de culture de l'agave
Volume total d'eaux rejetées	Somme des effluents et autres eaux qui sortent de l'enceinte de l'organisation et sont rejetés dans les eaux de surface, les eaux souterraines ou vers des tiers. Les vignobles détenus ne sont pas inclus dans le périmètre des rejets d'eau étant donné que l'eau d'irrigation est considérée comme une consommation et que cette activité ne rejette pas d'effluents.	Exclus : - Vignobles détenus - Sites administratifs - Sites de culture de l'agave
Consommation d'eau totale	Quantité d'eau prélevée dans l'enceinte de Pernod Ricard et qui n'est pas rejetée dans le milieu aquatique ou vers un tiers au cours de la période de reporting.	Exclus : - Sites administratifs - Sites de culture de l'agave
Quantité totale d'eau recyclée et réutilisée	Calculé à partir du volume total d'eau réutilisée ou recyclée dans les procédés, déclaré par les filiales.	Exclus : - Sites d'embouteillage, de vinification, de vieillissement, de rectification - Vignobles et champs d'agaves détenus par le Groupe - Sites administratifs - Eaux de pluie récupérées
Ratio d'intensité hydrique	Décrit le ratio entre la consommation d'eau et le chiffre d'affaires net du Groupe. Calculé aux fins du reporting CSRD, il diffère de l'intensité de la consommation d'eau calculée dans le cadre du suivi des objectifs S&R. L'indicateur clé de performance exigé par la CSRD évalue les performances hydriques des opérations du Groupe au regard de son chiffre d'affaires net. Les indicateurs clés de performance S&R évaluent les performances hydriques des sites industriels du Groupe sur la base du volume d'alcool distillé.	Exclus : - Sites administratifs - Sites de culture de l'agave
Consommation d'eau totale dans les zones exposées à des risques hydriques, y compris les zones exposées à un stress hydrique élevé	Quantité d'eau prélevée dans l'enceinte de Pernod Ricard et qui n'est pas rejetée dans le milieu aquatique ou vers un tiers, en particulier dans des régions identifiées comme exposées à un risque hydrique. Ces zones comptent des bassins versants dans lesquels : - les conditions physiques, entraînent un état non satisfaisant ou une détérioration d'une ou plusieurs masses d'eau (au sens de la directive 2000/60/CE du Parlement européen et du Conseil), y compris dans des situation de stress hydrique élevé ; et/ou - des difficultés d'accessibilité à l'eau, des contraintes réglementaires ou des risques d'atteinte à la réputation (y compris en ce qui concerne le partage des ressources en eau avec les communautés ou à l'accessibilité économique de l'eau) sont observés au niveau des installations de Pernod Ricard et de ses principaux fournisseurs. Le niveau de stress hydrique des zones où les sites de production et les vignobles opèrent est cartographié à l'aide de l'outil « Aqueduct Water Risk Atlas » du WRI. Un niveau élevé de stress hydrique correspond à un score supérieur à 3 sur une échelle de 1 à 5.	Exclus : - Sites administratifs - Sites de culture de l'agave
Données obtenues par mesure directe, par échantillonnage et extrapolation, ou par les meilleures estimations	Ces informations sont reportées dans notre outil de reporting, en tant qu'attributs des indicateurs relatifs à l'eau concernés. Le périmètre de cet indicateur clé de performance couvre le calcul des prélèvements et des rejets d'eau sur les activités agricoles et de production de Pernod Ricard.	Exclus : - Sites administratifs - Sites de culture de l'agave

* Activités externes d'embouteillage dont au moins 90 % du volume de production est associé à Pernod Ricard.

3.6.2.1.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
INDICATEURS DE L'ENTITÉ PERNOD RICARD		
% de matières premières agricoles couvertes par la cartographie des risques (achats annuels)	La cartographie des risques liés aux terroirs consiste en une analyse documentaire permettant d'identifier et d'évaluer de manière exhaustive les menaces potentielles et les vulnérabilités associées à nos chaînes d'approvisionnement agricoles. <u>Calcul</u> : nombre de terroirs évalués au cours des trois dernières années divisé par le nombre total de terroirs	Inclus • Toutes les matières premières agricoles clés Exclus : • Matières premières agricoles clés utilisées par Pernod Ricard pour fabriquer des produits destinés à des clients externes dans le cadre de contrats de fabrication.
% de matières premières agricoles clés dont l'origine a été retracée	La traçabilité des matières premières agricoles désigne la capacité de Pernod Ricard à identifier, suivre et documenter l'origine des matières premières agricoles, les processus de production associés et leur acheminement tout au long de la chaîne d'approvisionnement, jusqu'à leur achat. <u>Calcul</u> : montant des dépenses relatives aux matières premières agricoles clés dont la traçabilité est assurée (€), divisée par le montant totale des dépenses relatives aux matières premières agricoles clés (€)	Inclus : • Toutes les matières premières agricoles clés Exclus : • Matières premières agricoles clés utilisées par Pernod Ricard pour fabriquer des produits destinés à des clients externes dans le cadre de contrats de fabrication.
% de matières premières agricoles certifiées selon la norme de durabilité sélectionnée (dépenses)	Pernod Ricard considère un produit comme étant d'origine durable s'il : • est conforme à une norme de certification en matière de durabilité agricole (normes définies par les référentiels du Groupe et les filiales) ; • respecte un programme adapté ; • satisfait à des exigences spécifiques en matière de durabilité, intégrées dans les contrats d'achat.	Inclus : • Matières premières agricoles clés issues de terroirs prioritaires et de terroirs identifiés comme <i>hotspots</i> Exclus : • Volumes de Pernod Ricard India et de Cuba • Ingrédients • Arômes (manque de transparence quant aux recettes des fournisseurs) • Activités de distillation sous contrat ou de co-packing pour le compte de tiers

3.6.2.1.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)

Le calcul des indicateurs ne tient pas compte des matériaux qui ne sont pas directement utilisés en lien avec les produits de nos opérations ni dans le cadre de leur commercialisation, à savoir notamment les ordinateurs, le mobilier de bureau, les approvisionnements indirects et les machines des sites de production.

En ce qui concerne les matières sèches, les emballages tertiaires (palettes, films), les caisses d'expédition américaines, les fûts en bois et les activités de *co-packing* sont exclus, car ils ne sont pas significatifs. Les étiquettes sont incluses sur la base de l'estimation du poids de chaque type d'étiquette qui a été défini en utilisant la surface, le poids le plus couramment utilisé et la décoration. Le poids est compris entre 0,2 et 2,8 g.

La consommation d'eau utilisée pour l'assemblage est exclue, car elle est déjà publiée dans la section relative aux ressources hydriques et marines.

Toutes les données ont été rigoureusement examinées afin d'en garantir l'exactitude et l'intégrité. Un processus de vérification approfondi a été mis en œuvre pour éviter tout double comptage. Pour cela, nous avons croisé les entrées et appliqué des identifiants uniques à chaque point de données, garantissant ainsi que chaque point n'est représenté qu'une seule fois dans la base de données.

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
UTILISATION DES RESSOURCES ET CIRCULARITÉ		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Part des emballages recyclables, réutilisables ou compostables (poids)	Recyclable : emballage dont le matériau principal représente ≥ 95 % de son poids total et est recyclable (la collecte, le tri et le recyclage après consommation sont des pratiques qui ont fait leurs preuves à grande échelle), et dont les autres matériaux n'entravent pas le recyclage dans ce flux. Réutilisable : emballage conçu pour être réutilisé pour le même usage dans un système en boucle fermée. Il peut être réutilisé dans des applications B2B ou B2C. Compostable : emballage prouvé conforme aux normes internationales telles que la norme EN 13 432 pour le compostage industriel et domestique et effectivement collecté et trié en vue d'être composté. <u>Calcul</u> : somme du poids (en tonnes) des catégories susmentionnées divisée par le poids total (en tonnes) de toutes les catégories d'emballages.	Inclus : - Filiales de production - Distribution réservée aux filiales - Tous les types d'emballage (contenants, fermetures, étiquettes, emballages secondaires, emballages de transport, accessoires) Exclus : - Sites industriels de composants logistiques tels que les palettes et les films plastiques
Part des cartons et papiers certifiés selon des normes assurant une gestion forestière durable	Un emballage est considéré comme certifié si toutes les parties du composant sont certifiées et si son fournisseur est également certifié. Certifications éligibles : - FSC (Forest Stewardship Certification) - PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification) - SFI (Sustainable Forestry Initiative) <u>Calcul</u> : somme du poids (en tonnes) des matériaux certifiés divisée par le poids total (en tonnes) de toutes les catégories d'emballages inclus dans le périmètre.	Inclus : - Filiales de production - Distribution réservée aux filiales - Emballages en carton et en papier - Coffrets cadeaux - Emballage de transport (boîtes de transport et séparateurs) Exclus : - Papier et carton des objets publi-promotionnels
Part de contenu recyclé post-consommation (verre)	Les données relatives au pourcentage de calcin chez un fournisseur, au site de production et à la granularité de la couleur sont récupérées directement auprès de nos principaux fournisseurs. Le calcul des données relatives au pourcentage moyen de calcin chez les fournisseurs par couleur et par zone géographique est ensuite appliqué aux régions restantes pour lesquelles nous ne collectons pas de données. Cette méthode a été appliquée sur 4 % des volumes au cours de l'exercice 2022/23. <u>Calcul</u> : somme du poids du calcin divisée par la somme correspondant au poids total des bouteilles en verre.	Inclus : - Filiales de production - Distribution réservée aux filiales - Tous les types d'emballages en verre : - Contenants - Bouteilles unies - vrac, caisse - Bouteilles décorées - vrac, caisse

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Part de contenu recyclé post-consommation (bouteilles en PET)	Seuls les matériaux recyclés après consommation sont considérés comme du PET recyclé (rPET). Calcul : poids du rPET calculé au niveau des composants et moyenne effectuée au niveau du Groupe.	Inclus : - Filiales de production - Distribution réservée aux filiales - Tous les contenants en PET Exclus : - Autre composant d'emballage (par exemple, les manchons en PET)

Indicateurs de la CSRD

Poids total des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de reporting	Matières techniques : matières non biodégradables, synthétiques ou à base de minéraux qui ne peuvent retourner à la nature sous leur forme actuelle, telles que les métaux ou les plastiques. Matières premières agricoles : additifs, enzymes, levures, auxiliaires de transformation et colorants Matières sèches : verre, métal, plastique, matériaux composites, étiquettes décoratives et fonctionnelles (sauf papier), matériaux de fermeture et caoutchouc naturel, bouchons synthétiques, capsules et couvercles (sauf bouchon esthétique en bois) Objets publi-promotionnels : tissu/textile, métal, plastique, verre, cristal, céramique/porcelaine, caoutchouc. Matières biologiques : matières issues d'éléments vivants, de matières premières (bois, coton, etc.), semi-transformées (granulés de bois) ou transformées (biocarburants). Matières premières agricoles : Toutes les matières premières agricoles Matières sèches : carton ondulé, bois, carton compact, papier, carton, pâte à papier, carton micro-cannelure/nano-cannelure, bouchons naturels et agglomérés, bouchons esthétiques en bois, étiquettes fonctionnelles en papier Objets publi-promotionnels : papier, carton, cuir, matériaux organiques/bois	Inclus : - Filiales de production - Distribution réservée aux filiales - Matières premières agricoles - Matières sèches (objets publi-promotionnels inclus) Exclus : - Eau de dilution - Médias - Emballages tertiaires Pernod Ricard peut également communiquer des informations sur les matières issues de sous-produits/flux de déchets.
Pourcentage de matières biologiques issues de sources durables	Part de matières biologiques utilisées pour produire nos produits (y compris les emballages) issues de sources durables, en précisant le système de certification utilisé et la façon dont les principes d'utilisation en cascade ont été appliqués. - On considère que les matières premières agricoles sont d'origine durable lorsqu'elles répondent aux critères d'approvisionnement durable du Groupe (voir sections 3.6.2.1.4 et 3.2.4) - On considère que les matières sèches sont d'origine durable lorsqu'elles sont certifiées au regard de normes garantissant une gestion durable des forêts, ou lorsqu'elles sont certifiées en tant que contenu recyclé. Calcul : somme du poids des matières biologiques issues de sources durable divisée par le poids total de matières biologiques utilisées. Le poids total des matières biologiques est utilisé comme dénominateur pour mesurer la performance du Groupe dans la catégorie des matières biologiques.	Inclus : - Filiales de production - Distribution réservée aux filiales - Matières premières agricoles - Matières sèches (objets publi-promotionnels inclus) - Sous-produits achetés par Pernod Ricard
Poids absolu des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires	Poids des composants secondaires réutilisés ou recyclés, des produits secondaires intermédiaires et des matières secondaires utilisés dans la production des produits de Pernod Ricard. - Matières sèches : contenu en verre et PET recyclé, carton réutilisé ou recyclé, bouteilles réutilisées. - Matières premières agricoles : sous-produits achetés par Pernod Ricard.	Inclus : - Filiales de production - Distribution réservée aux filiales - Matières sèches - Matières premières agricoles
Pourcentage des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires	Poids absolu des composants secondaires réutilisés ou recyclés, des produits secondaires intermédiaires et des matières secondaires utilisés dans la production des produits Pernod Ricard (E5-4_04) divisé par le poids total des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de reporting (E5-4_02)	Inclus : - Filiales de production - Distribution réservée aux filiales - Matières sèches (objets publi-promotionnels inclus) - Matières premières agricoles
Part de contenu recyclable dans les emballages de produits	Part d'emballages conçus pour être recyclés. Nous ne prenons en compte que le taux de contenu recyclable des emballages au fur et à mesure de la consommation des produits, qui ne correspond pas à la définition de la recyclabilité ci-dessous. Une matière/ressource est considérée comme recyclable si : - elle est compatible avec les systèmes de recyclage existants (en pratique) ; - le processus de recyclage est déployé et mature (à l'échelle). Calcul : somme de tous les emballages conçus pour être recyclés divisée par l'ensemble de nos emballages.	Inclus : - Filiales de production - Distribution réservée aux filiales - Matières sèches considérés comme recyclables

DÉCHETS

Indicateurs de la CSRD

Quantité totale de déchets dangereux	Déchets légalement considérés comme dangereux par le gouvernement national où se trouvent les sites, éliminés sans aucune valorisation économique et retirés du site.	Exclus : - Vignobles détenus par le Groupe - Sites administratifs
Quantité totale de déchets non dangereux	Matières non dangereuses éliminées sans aucune valorisation économique et retirées des sites de production, résultant : - d'activités de production ; - de travaux de construction ; - de services et entretien (ampoules, piles, produits chimiques, etc.) ; - d'activités administratives sur site (papier, encre, déchets de nourriture, etc.) ; - d'emballages ; - de boues de traitement des eaux usées ; - de cendres provenant de l'incinération de matières organiques ; - de filtres ; - de déchets de cantine du site de production. <i>Note : les déchets non dangereux qui ne sont pas éliminés grâce à d'autres opérations de valorisation incluent également des sous-produits organiques.</i>	Exclus : - Vignobles détenus par le Groupe - Sites administratifs

3.6.2.1.6 Taxonomie verte de l'UE

Le présent exercice de reporting a été mené conjointement par les équipes Finance et S&R au niveau du Groupe et des divisions, mobilisant les départements S&R, Finance, Ingénierie, Opérations et Achats. Les principales interprétations retenues aux fins de l'application de cette réglementation sont mentionnées dans la section suivante. Pernod Ricard s'est assuré qu'aucune double comptabilisation n'intervient dans le calcul des indicateurs clés de performance (chiffre d'affaires, CapEx et OpEx) relatifs aux activités, en ne prenant en compte que les éléments directement attribuables.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe provient principalement de la production de boissons, une activité économique qui n'entre pas dans le champ d'application de la Taxonomie verte. Par conséquent, la majeure partie du chiffre d'affaires de Pernod Ricard n'est pas éligible à la Taxonomie verte.

Toutefois, après une analyse détaillée, il a été constaté qu'une petite partie du chiffre d'affaires est liée à l'activité billetterie pour les Maisons de Marques. Le chiffre d'affaires généré par cette activité est exclu du reporting sur l'éligibilité à la Taxonomie, car il représente moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2025/26 et est donc jugé non matériel.

Tant que la production de boissons ne sera pas couverte par la Taxonomie, le chiffre d'affaires de Pernod Ricard n'y sera pas éligible.

Dépenses d'investissement (CapEx)

En 2026, Pernod Ricard a appliqué un seuil de matérialité de 10 %, conformément à l'acte délégué du 4 juillet 2025. En conséquence, aucune évaluation détaillée n'a été réalisée pour certaines activités considérées comme non matérielles, représentant moins de 10 % des CapEx. Cette approche s'est appuyée sur une analyse interne, complétée par un atelier réunissant les parties prenantes concernées, notamment les équipes RSE, Ingénierie et IFRS 16, afin d'identifier et de valider les catégories d'activités jugées non matérielles.

Les activités éligibles et jugées non matérielles représentent 4,3 % du total des CapEx et concernent principalement les véhicules et les centres d'accueil des visiteurs.

CapEx hors IFRS 16

Éligibilité

L'évaluation de l'éligibilité des CapEx hors IFRS 16 s'appuie sur un examen détaillé et une analyse d'éligibilité du budget total des CapEx hors IFRS 16 de Pernod Ricard. L'analyse a été réalisée afin d'associer chaque projet de CapEx hors IFRS 16 aux activités correspondantes couvertes par la Taxonomie, projet par projet, évitant ainsi une double comptabilisation, pour un total de 22 activités identifiées comme étant des CapEx hors IFRS 16 éligibles. Pour ce qui est des activités liées à la construction ou à l'acquisition de bâtiments (7.1 et 7.7), les entrepôts de Pernod Ricard ne sont pas éligibles au titre des activités énumérées par le Règlement pour les objectifs 1 et 2, car les critères d'alignement concernant les activités immobilières ne s'appliquent pas à ces investissements.

Alignement

Sur la base de l'évaluation de l'éligibilité menée sur le budget total des CapEx hors IFRS 16 de Pernod Ricard, l'évaluation de l'alignement a été menée sur les 3 activités et les 2 filiales, couvrant 53 % de toutes les CapEx hors IFRS 16 éligibles identifiées dans les rapports financiers semestriels. Ces activités comprennent celles qui contribuent le plus aux CapEx éligibles ainsi que les projets stratégiques. Par la suite, les autres activités n'ont pas été examinées en vue d'un alignement, étant donné que le niveau de détail requis par la contribution substantielle associée et les critères relatifs au principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été jugés trop ambitieux pour cet exercice, au regard du montant marginal de CapEx associé. Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles ou aux projets non soumis à l'analyse détaillée. Tous les critères applicables en matière de contribution substantielle et consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été évalués au cours de l'enquête d'alignement.

CapEx IFRS 16 (bâtiments loués)

Éligibilité

Toutes les CapEx au sens de la norme IFRS 16 de l'exercice 2025/26 liées à des bâtiments loués à long terme (nouveaux baux ou baux renouvelés au cours de l'exercice) ont été considérées comme éligibles à la Taxonomie de l'UE, compte tenu de la nature des actifs loués et de la conformité aux descriptions des activités applicables (7.7).

Alignement

Bâtiments

En ce qui concerne les CapEx au sens de la norme IFRS 16, liées à la location de bâtiments à long terme, une analyse du parc immobilier loué par le Groupe a été réalisée en sélectionnant les 15 filiales de Pernod Ricard les plus contributrices au cours de l'exercice 2025/26. Elles représentent 73 % du total des dépenses du Groupe en nouvelles locations de bâtiments au cours de l'exercice. Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles ou aux projets non soumis à l'analyse détaillée. Lorsque l'information n'était pas disponible, les actifs concernés ont été considérés comme non alignés. Par conséquent, les données publiées sont susceptibles de sous-représenter le montant des CapEx alignées. Tous les critères applicables en matière de contribution substantielle et consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été évalués au cours de l'enquête d'alignement.

Dépenses d'exploitation (OpEx)

L'article 8 du Règlement Taxonomie stipule que lorsque les OpEx sont considérés comme non matériels pour le modèle économique de l'entreprise, celle-ci est exemptée du calcul du numérateur de l'ICP sur les OpEx et indique un numérateur égal à zéro. Le calcul des OpEx, telles que définies par la Taxonomie, a été basé sur l'identification et le calcul des dépenses de R&D, des charges de location de courte durée et de maintenance et réparations, y compris les coûts de main-d'œuvre de la R&D. Il ressort de cet examen que les OpEx (telles que définies dans le Règlement) sont considérées comme non matérielles puisqu'elles représentent moins de 5 % du total des OpEx de Pernod Ricard. Le Groupe est donc exempté du calcul du numérateur et son ICP lié aux OpEx est nul.

3.6.2.2 Indicateurs sociaux

3.6.2.2.1 Périmètre relatif aux caractéristiques des salariés et indicateurs clés de performance associés

Les analyses sociales du présent rapport concernent l'ensemble des entités du Groupe ayant recensé des salariés sur la période concernée. Sauf indication contraire, tous les points de données suivants tiennent compte de la même définition des données relatives aux salariés.

Catégorie des salariés

Inclus

- **Salariés permanents** : employé occupant un poste à long terme et titulaire d'un contrat à durée indéterminée (CDI). Particularités : les salariés de Pernod Ricard Chine sont comptabilisés comme des salariés permanents, bien que leur contrat de travail soit à durée déterminée conformément à la législation locale en matière d'emploi. De la même manière, les salariés de Pernod Ricard à Minsk sont classés parmi les effectifs permanents, le droit du travail biélorusse ne prévoyant pas de contrats à durée déterminée.
- **Salariés temporaires** : salarié titulaire d'un contrat à durée déterminée.
- **Salariés occasionnels** : employés en contrat horaire sans garantie d'un nombre minimal ou fixe d'heures de travail.
- **Salariés saisonniers** : salariés occupant un emploi qui ne peut être exercé qu'à certaines périodes de l'année.
- **Apprentis** : employé étudiant, qui alterne l'école et le travail. L'apprenti bénéficie du même statut, des mêmes droits et des mêmes obligations qu'un salarié.

Exclus

- **Stagiaires** : employé étudiant en formation suivant temporairement une période de stage au sein d'une entreprise.
- **Stagiaires (États-Unis et Canada)** : aux États-Unis et au Canada, les stagiaires ne sont pas forcément rattachés à une école, contrairement aux apprentis.
- **Contractuels qui fournissent des services et les facturent à l'entreprise** : consultants, entrepreneurs, sous-traitants, vendeurs, promoteurs, hôtes provenant d'agences, prestataires de services, personne effectuant un V.I.E.
- **Travailleurs intérimaires** : personnes sans contrat de travail avec une société du Groupe Pernod Ricard, misent à disposition par une agence de travail temporaire externe.
- **Salariés en dispense d'activité (« garden leave »)** : les salariés en dispense d'activité sont des collaborateurs en cours de départ du Groupe Pernod Ricard qui demeurent liés par leur contrat de travail pendant une période définie et continuent, à ce titre, de percevoir une rémunération.

Mixité

Ces données portent sur le genre légal reconnu par la loi locale (sur les documents administratifs et juridiques).

Pernod Ricard évalue actuellement ses dispositifs techniques ainsi que les cadres juridiques locaux applicables afin de déterminer dans quelle mesure ces définitions pourraient être intégrées à compter de l'exercice 2026/27, lorsque cela est nécessaire pour répondre aux exigences de la CSRD.

Au titre de l'exercice 2025/26, les indicateurs « Autre » et « Non déclaré » ne sont pas disponibles dans notre outil pour toutes les entités. En raison des limitations techniques des outils utilisés, les salariés enregistrés sous les catégories « Autre » ou « Non déclaré » (représentant 0,03 % des effectifs mondiaux) sont comptabilisés sous le genre « Féminin ».

Répartition des effectifs

Concernant la répartition des effectifs, une représentation complémentaire a été proposée afin de voir les données cumulées par zone géographique (sur la base de la localisation par défaut de chaque société) :

- **Europe, Moyen-Orient et Afrique** : Afrique du Sud, Allemagne, Andorre, Angola, Arménie, Autriche, Belgique, Biélorussie, Bulgarie, Croatie, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, Estonie, Fédération de Russie, Finlande, France, Ghana, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Kenya, Lettonie, Lituanie, Maroc, Mozambique, Namibie, Nigeria, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie, Slovaquie, Slovaquie, Suède, Suisse, Turquie et Ukraine.
- **Asie-Pacifique** : Australie, Cambodge, Chine (y compris Hong Kong), Corée du Sud, Inde, Indonésie, Japon, Kazakhstan, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Philippines, République de l'Union de Birmanie, Singapour, Sri Lanka, Taïwan, Thaïlande et Vietnam.
- **Amériques (y compris l'Amérique latine)** : Argentine, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Cuba, États-Unis, Mexique, Pérou, République dominicaine, Uruguay et Venezuela.

Les expatriés et les salariés détachés sont comptabilisés dans les effectifs de leurs entités d'accueil.

Équivalent temps plein (ETP)

L'ETP est une mesure permettant d'exprimer les effectifs en capacité de travail à temps plein.

L'ETP annuel de chaque salarié correspond à la moyenne de ses ETP mensuels sur les douze mois de l'exercice.

La formule prend en compte le total des jours calendaires travaillés, calculé pour chaque mois de l'exercice.

ETP calculé = [(Nombre total de jours calendaires travaillés dans le mois sélectionné) / (Nombre total de jours calendaires pour le mois sélectionné) * % ETP du mois sélectionné + ... (pour chaque mois)] / 12

Absentéisme

Le taux d'absentéisme est calculé sur la base du nombre théorique d'heures et de jours travaillés par an. Le taux d'absentéisme inclut les motifs suivants : maladie, parentalité (y compris les congés de maternité et de paternité), accidents du travail (en jours ouvrés) ainsi que d'autres motifs d'absence.

Formation

Les heures de formation correspondent aux heures effectivement suivies lorsqu'elles sont disponibles. À défaut, une durée forfaitaire d'une heure est retenue.

Critères d'inclusion :

- Taux de participation à des formations : le salarié doit avoir participé à au moins une session de formation au cours de la période de référence.
- Statut d'emploi : le salarié est pris en compte, qu'il fasse ou non partie des effectifs à la fin de période.

Règles de comptage :

- Un décompte par salarié : si un salarié suit plusieurs formations au cours de la même année, il n'est compté qu'une seule fois.
- Formations sur plusieurs années : si une formation commence une année et se termine l'année suivante, le salarié est compté une fois pour chaque année.

Rotation du personnel

La rotation du personnel correspond au taux de salariés qui quittent une organisation au cours d'une période donnée. Ce taux est calculé en divisant le nombre total de départs par le nombre moyen d'ETP au cours de l'exercice.

Rémunération et avantages sociaux

• Écart de rémunération brut entre les femmes et les hommes (en %) :

Différence de niveau moyen de rémunération entre les salariés femmes et hommes, exprimée en pourcentage du niveau de rémunération moyen des salariés hommes.

Le calcul actuel repose sur la rémunération annuelle moyenne par sexe et n'est donc pas entièrement conforme à la méthodologie de référence, qui se fonde sur le salaire horaire brut moyen.

• Écart de rémunération ajusté entre les femmes et les hommes (en %) :

Différence de rémunération entre les femmes et les hommes après prise en compte des facteurs pertinents (également appelée comparaison « à poste égal »). Cet indicateur permet d'isoler les éventuels écarts de rémunération inexpliqués en comparant des salariés occupant des fonctions ou niveaux hiérarchiques similaires, exerçant dans une même zone géographique et présentant une ancienneté ou une expérience comparables, ainsi que d'autres variables pertinentes. Le Président-Directeur Général est exclu du calcul, car aucun autre salarié n'occupe un poste comparable. L'indicateur est calculé par un prestataire externe et couvre le même périmètre que l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes (non ajusté).

• Pour les deux indicateurs :

Analyse réalisée au 31 décembre afin de permettre la mise en œuvre de mesures correctives dans le cadre de la campagne annuelle de révision salariale ;

Rémunération prise en compte : montant total annuel cible (salaire de base brut + participation aux bénéfices cible + prime cible). Toute composante de rémunération non expressément mentionnée ci-dessus est exclue de l'analyse.

• Les salariés gagnant moins que le salaire décent de référence applicable

Un salaire décent permet de couvrir les besoins du salarié et de sa famille au regard des conditions économiques et sociales du pays, conformément aux références applicables.

Pour cette analyse, le niveau de salaire décent retenu correspond au salaire minimum par pays ou région tel qu'il ressort de la base de données du réseau FairWage.

Rémunération : salaire de base annuel + tout complément fixe garanti

Analyse réalisée au 31 décembre afin de permettre la mise en œuvre de mesures correctives dans le cadre de la campagne annuelle de révision salariale.

3.6.2.2.2 Périmètre relatif à la santé et à la sécurité des salariés et indicateurs clés de performance associés

Les indicateurs clés de performance publiés concernent l'ensemble des infrastructures de Pernod Ricard (sites de fabrication, vignobles, entrepôts, sites administratifs, etc.).

Le périmètre retenu comprend les catégories de salariés suivantes :

- **Salariés** : voir la section « Catégories des salariés » ci-dessus.
- **Stagiaires et alternants** ;
- **Personnel intérimaire** : personnes engagées par une agence intérimaire externe et qui travaille sous la supervision directe de Pernod Ricard.

Heures travaillées :

Pour les catégories de salariés, stagiaires et alternants, les heures travaillées sont estimées selon la formule suivante :

Heures travaillées = ETP × nombre moyen d'heures travaillées par jour × nombre de jours travaillés par an.

3.6.2.2.3 Personnel de l'entreprise (ESRS S1)

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
INDICATEUR TRANSVERSE		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Pourcentage de départs volontaires	Nombre de salariés permanents ayant quitté volontairement l'organisation Correspond au taux de rotation des salariés permanents (démissions uniquement), calculé en divisant le nombre de salariés ayant quitté volontairement l'entreprise au cours de la période de reporting par l'effectif moyen, exprimé en équivalents temps plein (ETP), des salariés permanents sur cette même période, puis en multipliant le résultat par 100.	Inclus : Salariés permanents Exclus : Autres catégories
Taux d'absentéisme (en %)	Calcul : diviser le total des jours d'absence par le nombre théorique de jours travaillés par an pour tous les ETP, puis multiplier le résultat par 100.	Voir la section « Salariés »
Indicateurs de la CSRD		
Nombre de salariés (effectif)	La somme des salariés présents à la fin de la période de reporting (au 30 juin N) est présentée par région, genre et type de contrat.	Voir la section « Salariés »
Caractéristiques des salariés de l'entreprise - Nombre de salariés dans les pays comptant au moins 50 employés, représentant au moins 10 % de l'effectif total :		
Nombre de salariés dans les pays où l'entreprise compte 50+ salariés représentant au moins 10 % de son nombre total de salariés	Somme des salariés en poste à la fin de la période de reporting (30 juin N) et est présentée par pays.	Voir la section « Salariés »
Caractéristiques des salariés de l'entreprise - Informations sur les salariés par type de contrat et par sexe :		
Nombre de salariés ayant quitté l'entreprise	Somme des salariés calcule le nombre total des salariés qui quittent le Groupe au cours de l'exercice.	Voir la section « Salariés »
Pourcentage de rotation du personnel	Calcul : diviser le nombre de salariés ayant quitté l'organisation au cours de la période de reporting par le nombre moyen de salariés (ETP), puis multiplier le résultat par 100.	Voir la section « Salariés »

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
DIALOGUE SOCIAL		
Indicateurs de la CSRD		
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	Calcul : diviser le nombre de salariés couverts par des conventions collectives par le nombre total de salariés, puis multiplier le résultat par 100.	Voir la section « Salariés »
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives dans lequel l'entreprise compte un nombre significatif de salariés (au sein de l'EEE)	Calcul : diviser le nombre de salariés couverts par des conventions collectives par le nombre de salariés des pays de l'EEE dans lesquels l'entreprise compte un nombre significatif de salariés, puis multiplier le résultat par 100.	Voir la section « Salariés »
Pourcentage de salariés représentés par des représentants du personnel pour chaque pays dans lequel l'entreprise compte un nombre significatif de salariés (au sein de l'EEE)	Calcul : diviser le nombre de salariés travaillant dans des établissements dotés de représentants du personnel par le nombre de salariés dans les pays de l'EEE où l'entreprise compte au moins 50 salariés, représentant au moins 10 % de l'effectif, puis multiplier le résultat par 100.	Voir la section « Salariés »
ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Pourcentage de femmes dans le Groupe	Le pourcentage de femmes parmi les salariés permanents du Groupe est calculé en divisant le nombre de femmes occupant un poste permanent par le nombre total de salariés permanents, puis en multipliant le résultat par 100.	Inclus : Salariés permanents Exclus : Autres catégories
Pourcentage de femmes parmi les cadres intermédiaires	Calcul : diviser le nombre de femmes occupant un poste permanent de cadre intermédiaire par le nombre total de salariés occupant un poste de cadre intermédiaire, puis en multipliant le résultat par 100. Inclut l'ensemble des salariés relevant de la tranche D (grades D13 et D14).	Inclus : Salariés permanents Exclus : Autres catégories
Pourcentage d'offres d'emploi publiées en interne	Le pourcentage d'offres d'emploi publiées en interne pour des postes permanents est calculé en divisant le nombre total d'offres pourvues au cours de l'exercice et publiées en interne par le nombre total d'offres d'emploi pourvues au cours de l'exercice, puis en multipliant le résultat par 100.	Inclus : Salariés permanents Exclus : Autres catégories
Pourcentage de salariés permanents ayant un plan de développement individuel formalisé	Le pourcentage de salariés permanents disposant d'un plan de développement individuel est calculé en divisant le nombre de plans de développement individuel comprenant au moins un objectif au cours de l'exercice par le nombre total de salariés permanents, puis en multipliant le résultat par 100.	Inclus : Salariés permanents Exclus : Autres catégories
Indicateurs de la CSRD		
Répartition par sexe (nombre de salariés - effectif) au sein du Top Management	Somme des salariés au sein du Top Management à la fin de la période de reporting (30 juin N) et est présentée par sexe.	Voir la section « Salariés »
Répartition par sexe (% des salariés) au sein du Top Management	Diviser le nombre de femmes (ou d'hommes) au sein du Top Management par le nombre total de salariés au sein du Top Management, puis multiplier le résultat par 100. Total des salariés = Effectif au 30 juin N. Inclut l'ensemble des salariés relevant de la tranche C et des bandes supérieures, c'est-à-dire les salariés dont le grade de rémunération correspond à l'une des catégories suivantes : Comité Exécutif, A19, A18, B17, C16 ou C15.	Voir la section « Salariés »
Répartition des salariés (effectif) âgés de moins de 30 ans	Somme des salariés âgés de moins de 30 ans en poste à la fin de la période de reporting (30 juin N).	Voir la section « Salariés »
Répartition des salariés (effectif) âgés de 30 à 50 ans	Somme des salariés âgés de 30 à 50 ans en poste à la fin de la période de reporting (30 juin N).	Voir la section « Salariés »
Répartition des salariés (effectif) âgés de plus de 50 ans	Somme des salariés âgés de plus de 50 ans en poste à la fin de la période de reporting (30 juin N).	Voir la section « Salariés »
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'exercice	Calcul : diviser le nombre total de bénéficiaires d'au moins une formation au cours de l'exercice (hommes et femmes) par le nombre moyen d'employés en ETP, puis multiplier le résultat par 100.	Inclus : CDD et CDI
Indicateurs de la CSRD		
Indicateurs relatifs à la formation et au développement des compétences par sexe [tableau] ⁽¹⁾		
Pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et de l'évolution de leur carrière	Calcul : nombre de salariés permanents (par sexe ou total) ayant reçu une évaluation annuelle divisé par le nombre total de salariés permanents (par sexe ou total), puis en multipliant le quotient par 100.	Inclus : Salariés permanents Exclus : Autres catégories
Nombre moyen d'heures de formation par sexe ⁽¹⁾		
Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe	Calcul : nombre total d'heures de formation dispensées divisé par le nombre de bénéficiaires de formation, c'est-à-dire l'ensemble des salariés ayant suivi au moins une session de formation au cours de la période, qu'ils fassent ou non partie des effectifs au 30 juin 2026. La même formule est à adapter pour le calcul par sexe : homme, femme. <i>Note : cette méthodologie diffère de la recommandation de l'EFRAG dans le cadre de la CSRD, qui suggère d'utiliser l'indicateur S1-6 relatif aux effectifs comme dénominateur. Cette approche adaptée est documentée afin de garantir la transparence vis-à-vis des parties prenantes.</i>	Voir la section « Salariés »

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Taux de fréquence des accidents	Le taux de fréquence des accidents est calculé à partir de la somme des accidents mortels et des accidents avec arrêt de travail pour 1 000 000 d'heures de travail.	Aucune restriction
Taux de gravité des accidents	Le taux de gravité des accidents correspond au nombre de jours perdus au cours de la période de référence en raison d'un accident du travail, calculé pour 1 000 000 d'heures de travail.	Aucune restriction
Indicateurs de la CSRD		
Part des salariés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité de Pernod Ricard	La couverture du système de gestion de la santé et de la sécurité est calculée sur la base du champ d'application de la Politique Groupe en matière de santé et de sécurité, qui fait office de système de gestion.	Aucune restriction
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles	On parle d'accidents mortels lorsque des accidents du travail entraînent la mort d'un salarié. Les décès établis comme étant uniquement de causes naturelles ne sont pas comptabilisés comme des décès liés au travail.	Aucune restriction
Nombre d'accidents du travail comptabilisables pour le personnel de l'entreprise	<u>Inclut</u> : décès liés au travail, blessures ou maladies entraînant des jours d'absence, des restrictions de travail ou un transfert vers un autre emploi, blessure et maladie liée au travail nécessitant un traitement médical. Les accidents avec arrêt de travail sont inclus uniquement dans le dossier du mois au cours duquel l'accident s'est produit. Les incidents à haut risque et les accidents évités de justesse sont exclus du calcul.	Aucune restriction
Taux d'accidents du travail comptabilisables	Le taux d'accidents du travail comptabilisables est calculé à partir de la somme des accidents mortels, des accidents avec arrêt de travail et des salariés sous traitement médical ou nécessitant un allègement de son travail pour 1 000 000 d'heures de travail.	Aucune restriction
CONDITIONS DE TRAVAIL		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Part des salariés bénéficiant d'une couverture en cas de décès (toutes causes) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel	Pourcentage des salariés bénéficiant d'une couverture en cas de décès (toutes causes) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe du salarié <u>Calcul</u> : diviser le nombre de salariés couverts par le nombre total de salariés, puis en multipliant le quotient par 100.	Voir la section « Salariés »
Pourcentage des salariés bénéficiant d'une assurance maladie	Calcul : diviser le nombre de salariés couverts par le nombre total de salariés, puis en multipliant le quotient par 100.	Voir la section « Salariés »
Indicateurs de la CSRD		
Pourcentage de salariés gagnant moins que le salaire décent de référence applicable	<u>Calcul</u> : diviser le nombre de salariés payés en dessous du salaire décent par le nombre total de salariés, puis en multipliant le quotient par 100.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents, temporaires, occasionnels et saisonniers Exclus : • Apprentis • Salariés de Havana Club International (environ 3 % des effectifs), en raison des limites de l'outil
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	<u>Calcul</u> : rémunération moyenne des salariés hommes diminuée de la rémunération moyenne des salariées femmes, puis divisée par la rémunération moyenne des salariés hommes. Le calcul est pondéré en fonction du nombre de salariés par pays ou par regroupement de pays lorsque les données ne sont pas représentatives à l'échelle d'un pays donné.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents et temporaires Exclus : • Salariés occasionnels, saisonniers et apprentis • Salariés de Havana Club International (environ 3 % des effectifs), en raison de limitations de l'outil
Ratio de rémunération annuelle totale	<u>Calcul</u> : rémunération annuelle totale de la personne la mieux rémunérée divisée par la rémunération annuelle totale médiane des salariés (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée). Les éléments de rémunération considérés incluent la rémunération fixe ainsi que l'ensemble des composantes en numéraire versées au cours de l'exercice. Les primes à long terme ainsi que les avantages en nature sont exclus.	Périmètre : • Salariés permanents uniquement Périmètre : • Représente environ 80 % des salariés permanents
DISCRIMINATION, VIOLENCE ET HARCÈLEMENT, ET AUTRES ATTEINTES GRAVES AUX DROITS HUMAINS		
Indicateurs de la CSRD		
Nombre d'incidents de discrimination	Nombre total de signalements relatifs à des incidents de discrimination ou de harcèlement affectant le personnel de Pernod Ricard au cours de la période de reporting.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents, temporaires, apprentis, alternants, stagiaires, collaborateurs occasionnels, saisonniers

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	Réclamations déposées par les salariés via les canaux de remontée des préoccupations, y compris les mécanismes de traitement des réclamations. Cet indicateur couvre les cas partiellement ou totalement avérés. Sont ainsi exclus sept cas faisant encore l'objet d'une enquête, ce qui pourrait conduire à une révision des données lors de la publication du prochain document d'enregistrement universel. NB : Calcul sans double comptabilisation, car excluant les cas déjà recensés comme des incidents de discrimination, y compris les faits de harcèlement.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents, temporaires, apprentis, alternants, stagiaires, collaborateurs occasionnels, saisonniers
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	Nombre total de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales au cours de la période de reporting.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents, temporaires, apprentis, alternants, stagiaires, collaborateurs occasionnels, saisonniers
Montant des amendes, sanctions et indemnités versées du fait : • d'incidents de discrimination et des réclamations associées ; • d'atteintes et d'incidents graves en matière de droits de l'Homme	Montant total des amendes, pénalités et indemnités versées à la suite d'incidents. NB : Les montants comptabilisés en devise locale sont convertis en euros sur la base des taux de change utilisés pour l'établissement des états financiers du Groupe.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents, temporaires, apprentis, alternants, stagiaires, collaborateurs occasionnels, saisonniers
Nombre de cas et d'incidents graves en matière de droits humains concernant le personnel de l'entreprise	Nombre total de signalements concernant des cas d'esclavage, de travail forcé, de traite d'êtres humains, de travail des enfants ou d'autres actes de travail forcé ou d'esclavage moderne signalés au cours de l'exercice considéré.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents, temporaires, apprentis, alternants, stagiaires, collaborateurs occasionnels, saisonniers
Nombre de cas et d'incidents graves en matière de droits humains et d'incidents impliquant le personnel de l'entreprise (non-respect des Principes directeurs des Nations Unies et des Principes directeurs de l'OCDE)	Nombre total de cas identifiés d'atteintes graves aux droits humains impliquant des salariés de Pernod Ricard. Cet indicateur porte spécifiquement sur les cas qui enfreignent les normes énoncées dans les Principes directeurs des Nations Unies et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.	Périmètre des salariés : • Salariés permanents, temporaires, apprentis, alternants, stagiaires, collaborateurs occasionnels saisonniers

(1) Les formations sont accessibles à tous les salariés, indépendamment des critères protégés tels que le genre. Le nombre total d'heures de formation suivies peut refléter à la fois des choix individuels, les salariés pouvant accéder librement à des ressources ouvertes, et les exigences ou recommandations de l'organisation, basées sur la fonction du salarié, l'évaluation de ses compétences, les priorités de l'entreprise et les objectifs de carrière.

3.6.2.2.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
CONSOMMATION RESPONSABLE		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Pourcentage des marchés du Groupe ayant mis en œuvre au moins une initiative externe locale ou mondiale	Le pourcentage des marchés du Groupe ayant mis en œuvre au moins une initiative externe locale ou mondiale est calculé en divisant la somme de tous les marchés du Groupe qui ont mis en œuvre au moins une initiative de consommation responsable par le nombre total de marchés du Groupe, puis en multipliant le quotient par 100.	Tous les marchés du Groupe définis comme une région géographique (pays ou, très rarement, un groupe de pays, comme PR Gulf ou PR CCA) dans laquelle Pernod Ricard est présent. Exclus : • Pays impliqués dans des conflits politiques ou connaissant des crises humanitaires, où Pernod Ricard n'est pas en mesure de mettre en œuvre des initiatives (par exemple, l'Ukraine et la Russie) • Initiatives internes destinées aux salariés
Nombre de jeunes adultes touchés par la campagne « Drink More Water »	Somme des jeunes adultes touchés par la campagne « Drink More Water » en ligne et sur le terrain	Jeunes adultes ayant au moins l'âge légal de consommer de l'alcool touchés par la campagne « Drink More Water » dans tous les marchés où la campagne est déployée.
Nombre de bénéficiaires de l'initiative mondiale de prévention à l'alcool au volant	Somme des bénéficiaires de l'initiative mondiale de prévention de l'alcool au volant	Formateurs et usagers de la route formés dans tous les marchés du Groupe où l'initiative est déployée.
Pourcentage d'étiquettes de produits revêtant les trois logos de la consommation responsable et un QR code renvoyant vers une étiquette digitale	Le pourcentage d'étiquettes de produits revêtant les trois logos de la consommation responsable et un QR code est calculé en divisant le nombre de nouvelles étiquettes validées par les Sociétés de Marques dans le cadre du processus « Good to Go » par le nombre total d'étiquettes, puis en multipliant le quotient par 100.	Les marques et les produits alcoolisés (> 1,2 % ABV) pour lesquels nous détenons une participation majoritaire. Le périmètre géographique comprend 167 marchés où nos boissons alcoolisées sont distribuées. Exclus : • Types de produits : • Mignonnettes (seuls les logos « grossesse » et « alcool au volant » sont inclus) • Produits sans alcool • Pays : • Chine et Inde
Nombre de campagnes marketing sur la consommation responsable	Somme des campagnes marketing visant à promouvoir un comportement de consommation responsable chez les consommateurs, conformément aux critères qualitatifs et quantitatifs	Inclus : Marques stratégiques internationales, marques stratégiques locales et marques spécialités. Exclus : Vins.
Nombre de visiteurs exposés à des messages sur la consommation responsable dans les Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	Somme des visiteurs de l'une des Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	Visiteurs des Maisons de Marques grand public dans le cadre du projet de certification « Hôte Responsable »

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Pourcentage de personnel commercial et ambassadeurs de marques formés à la prévention des risques liés à l'alcool	Calcul : nombre de salariés appartenant à la population soumise à l'obligation de formation et ayant suivi la formation, divisé par le nombre total de salariés concernés par cette obligation, puis multiplier le résultat par 100. Les salariés tenus de suivre cette formation appartiennent aux catégories d'emploi suivantes : Brand Education, Business development, Sales capability, Field Sales, Sales Management, Point of Sales Activation, Retail excellence ou encore Partnership & Brand Experience	Inclus : les titulaires d'un contrat permanent, les personnes ayant au moins 3 mois d'ancienneté ou considérées comme travailleurs actifs
Pourcentage de salariés formés sur l'alcool et la consommation responsable	Calcul : diviser le nombre de salariés formés par le nombre total de salariés, puis multiplier le résultat par 100	Inclus : les salariés titulaires d'un contrat permanent, comptant au moins trois mois d'ancienneté au sein du Groupe, exerçant un actif professionnel et/ou disposant d'un équipement professionnel
Proposer des options sans alcool dans tous les marchés prioritaires	Cet indicateur mesure le pourcentage de marchés prioritaires sur lesquels Pernod Ricard commercialise au moins une option (un produit) sans alcool. Les produits sans alcool sont définis comme des boissons contenant moins de 0,5 % d'alcool par volume, sauf lorsque des réglementations locales plus strictes ou des définitions propres à certains marchés s'appliquent. Cette catégorie comprend : • les déclinaisons sans alcool de marques existantes ; • les lancements de nouveaux produits sans alcool ; • les reformulations impliquant des modifications de la recette, des ingrédients ou du procédé de fabrication ; • les nouveaux formats de consommation (par exemple, une gamme prête à boire (« ready-to-drink », RTD) développée à partir d'un produit initialement commercialisé en bouteille). Calcul : nombre de marchés prioritaires dans lesquels Pernod Ricard commercialise au moins une référence sans alcool / le nombre total de marchés prioritaires x 100. L'indicateur repose sur la base de données Pernod Ricard, base de référence élaborée à partir de la base de données mondiale de l'IWSR 2025 et appliquant les définitions de marché standard de Pernod Ricard.	Périmètre : les marchés pertinents sont définis comme les marchés sur lesquels la valeur des ventes au détail des boissons sans alcool représente au moins 1 % de la valeur du marché total des boissons alcoolisées (<i>Total Beverage Alcohol</i> , TBA) et où Pernod Ricard dispose d'une filiale lui permettant de lancer un nouveau produit sans alcool. Sur la base de ce critère, 28 marchés clés ont été identifiés au cours de l'exercice 2025/26, représentant près de 80 % de la valeur totale du marché des boissons sans alcool. Un marché est défini comme un pays ou un regroupement de pays (par exemple, la Belgique et le Luxembourg), conformément à la base de données IWSR.

PRATIQUES DE MARKETING ÉTHIQUE

Indicateurs de l'entité Pernod Ricard

Nombre de demandes évaluées par le Responsable Marketing Panel et ventilation	Outil dédié et automatisé permettant de valider et de suivre la conformité des supports marketing. Les données sont générées automatiquement et de manière continue.	Toutes les soumissions adressées au RMP. Certaines actions localisées / certains éléments d'hygiène qui sont aligné(e)s sur les campagnes, examiné(e)s et validé(e)s par les équipes Juridique du marché local.
Plaintes retenues à l'encontre des campagnes marketing du Groupe	Nombre de plaintes officiellement retenues par un organisme externe (par exemple, une autorité de régulation ou un organisme d'autorégulation reconnu dans le domaine de la publicité) à l'encontre d'une campagne ne respectant pas les lois ou codes applicables.	Cet indicateur couvre l'ensemble des marques, des marchés et des canaux de communication. Seules les décisions rendues ou définitivement arrêtées au cours de la période de reporting sont prises en compte.
Pourcentage de salariés formés au Code pour les Communications Commerciales	Calcul : diviser le nombre de salariés formés par le nombre total de salariés concernés, puis multiplier le résultat par 100. Fonctions clés concernées : Juridique, Communication, Affaires Publiques, S&R, Marketing et Trade Marketing (à l'exception de la gestion des catégories).	Pour Pernod Ricard, les salariés inclus dans le périmètre sont ceux qui : • sont titulaires d'un contrat permanent ; • ont au moins 3 mois d'ancienneté chez Pernod Ricard ; • sont des travailleurs actifs ; et • disposent d'un équipement professionnel.

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
ACCÈS À L'INFORMATION DE QUALITÉ		
Indicateurs de l'entité Pernod Ricard		
Nombre de réclamations portant sur la qualité reçues au cours de l'exercice par volume expédié (ppm)	Inclut l'ensemble des réclamations qualité reçues, quelle que soit leur provenance (formulaire public, services consommateurs et clients, application mobile, courrier électronique, etc.), exprimées en parties par million de litres expédiés (ppm). Chaque réclamation enregistrée est prise en compte. Sont incluses : - le nombre de plaintes légitimes en matière de qualité ; - le nombre de plaintes critiques confirmées en matière de qualité ; - le nombre de plaintes relatives à l'expédition ; - le nombre de plaintes légitimes relatives à l'expédition ; - le nombre de plaintes critiques relatives à l'expédition confirmée.	Les plaintes relatives à la qualité et à l'expédition s'appliquent à l'embouteillage interne et aux <i>co-packers</i> externes. Les données publiées comprennent l'ensemble des plaintes et incidents liés à nos marques, qu'elles soient produites en interne ou liées au <i>co-packing</i> externe.
Pourcentage de réduction du nombre de réclamations portant sur la qualité par rapport à l'exercice précédent	Mesure en pourcentage la réduction du nombre de réclamations portant sur la qualité par rapport à l'exercice précédent. Réduction (%) = Réclamations portant sur la qualité de l'exercice précédent – Réclamations portant sur la qualité de l'exercice en cours / Réclamations portant sur la qualité de l'exercice précédent × 100	
Pourcentage des marques stratégiques certifiées ISO 22000/ FSSC 22000	Tous les sites sont certifiés ISO 22000, FSSC 22000 (indicateur calculé sur la base des volumes produits) ou ISO 9001 par un organisme externe. Tous les sites industriels sont tenus d'obtenir une certification	Tous les sites industriels de Pernod Ricard.
Pourcentage des Brand Units produisant les marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 9001		

3.6.2.3 Conduite des affaires (ESRS G1)

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
CORRUPTION, POTS-DE-VIN ET PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE		
Indicateurs de la CSRD		
Pourcentage des fonctions à risque couvertes par des programmes de formation	Le pourcentage des fonctions à risque couvertes par des programmes de formation est calculé en divisant le nombre de salariés exerçant une « fonction à risque » formés par le nombre total de salariés exerçant une « fonction à risque » (c'est-à-dire les populations identifiées comme étant les plus exposées au risque de corruption).	Inclus Les salariés titulaires d'un contrat permanent, comptant au moins trois mois d'ancienneté au sein du Groupe et disposant d'un équipement professionnel
Condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Nombre de condamnations enregistrées pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Propres activités uniquement
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Montant enregistré des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption. S'agissant d'amendes payées pour des condamnations confirmées, les données sont recueillies en monnaie locale pour l'exercice considéré. Un risque de condamnation n'est pas considéré comme une condamnation confirmée.	Propres activités uniquement
GESTION DE LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS		
Indicateurs S&R		
Déployer le nouveau programme d'achats durables auprès de l'ensemble des fournisseurs (fournisseurs mondiaux)	Les fournisseurs mondiaux sont des fournisseurs utilisés par au moins deux affiliés, représentant des dépenses annuelles significatives, généralement couverts par un accord-cadre mondial et relevant d'une catégorie gérée à l'échelle mondiale. Calcul de l'objectif : 1. Nombre de fournisseurs mondiaux à faible risque ayant achevé le programme, auquel s'ajoute le nombre de fournisseurs mondiaux à risque élevé ayant achevé le programme et disposant soit d'un audit SMETA valide, soit d'une évaluation EcoVadis. Le total ainsi obtenu est ensuite divisé par le nombre total de fournisseurs mondiaux actifs afin d'obtenir un pourcentage.	Fournisseurs mondiaux actifs. Inclus (catégories de fournisseurs) : - Objets publi-promotionnels - Médias - Matières premières agricoles - Matières sèches Exclus : - Création, Expérience, Assistance - Services commerciaux, Logistique - Investissements
Pourcentage de fournisseurs mondiaux couverts par le processus mis à jour (questionnaires d'identification des risques)	Calcul des indicateurs clés de performance : 1. Nombre de fournisseurs mondiaux évalués couverts divisé par le nombre total de fournisseurs mondiaux actifs (en %) 2. Nombre de fournisseurs mondiaux identifiés comme présentant un risque élevé audités et évalués divisé par le nombre total de fournisseurs mondiaux identifiés comme présentant un risque élevé dans le cadre de l'évaluation de la résilience (en %)	
Pourcentage de fournisseurs mondiaux ayant fait l'objet d'un audit SMETA ou EcoVadis		

Indicateurs	Méthode de calcul et évolution	Périmètre
Indicateurs de la CSRD		
Nombre de jours moyens pour payer une facture à compter de la date à laquelle le délai de paiement contractuel ou statutaire commence à courir	Le nombre moyen de jours est calculé comme suit : - Somme de la différence entre la date de paiement effective (A) et la date de facturation (B) pour chaque facture - divisée par le nombre total de factures payées considérées. La date de paiement effective (A) correspond à la date à laquelle une facture est payée. La date de la facture (B) correspond à la date à partir de laquelle commence à courir le délai de paiement contractuel ou statutaire de la facture.	96 % des entités juridiques consolidées et 99 % des factures fournisseurs collectées Exclus : - Facture non reçue ou provisions - Facture fournisseur en contentieux <u>Les paiements des fournisseurs ne tiennent pas compte :</u> - des transactions inter-entreprises - des paiements d'impôts et de taxes ; - des paiements aux salariés ; - des réductions sur les ventes aux clients ; et - du CapEx des fournisseurs, compte tenu des investissements à long terme.
Pourcentage de paiements alignés sur les conditions de paiement standard	Une facture est considérée comme réglée dans les délais lorsque la date de paiement est antérieure ou égale à la date d'échéance contractuelle ou, le cas échéant, à la date d'échéance prévue par la réglementation applicable. Calcul : selon une méthode fondée sur le volume, en divisant le nombre de factures fournisseurs réglées dans le délai de paiement contractuel ou légal applicable par le nombre total de factures fournisseurs réglées au cours de la période de reporting. Le périmètre de calcul comprend l'ensemble des entités juridiques pour lesquelles le pourcentage de factures conformes est disponible.	Le périmètre comprend 357 entités juridiques, en milliers d'euros : 339 déclarations complètes (95 %) 2 déclarations partielles (1 %) 11 entités pour lesquelles les données ne sont pas disponibles (3 %) 5 déclarations sans données renseignées (1 %) L'indicateur est calculé sur la base des entités pour lesquelles des données suffisamment détaillées au niveau des factures sont disponibles afin de déterminer si les paiements ont été effectués dans le respect des délais contractuels ou légaux applicables.
Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement	Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement. Les procédures judiciaires indiquées sont des procédures en cours. Elles ne tiennent pas compte des factures contestées ou non reconnues ni des retards de paiement auprès d'un fournisseur qui en sont au stade du risque et ne font pas l'objet d'une procédure administrée par des instances judiciaires.	Procédures définies dans la législation applicable.

3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Pernod Ricard

Exercice clos le 30 juin 2026

A l'Assemblée générale des actionnaires de la société Pernod Ricard,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard (ci-après « Pernod Ricard »). Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 30 juin 2026 et incluses en première partie « Etat de durabilité » (sections 3.1 à 3.6) de la section 3 du rapport sur la gestion du groupe (ci-après « Etat de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Pernod Ricard est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par Pernod Ricard pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Pernod Ricard dans le rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Pernod Ricard, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Pernod Ricard en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Pernod Ricard pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Pernod Ricard incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Pernod Ricard avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Pernod Ricard pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont le groupe a mis à jour son analyse de double matérialité et qui n'a pas conduit à l'émergence de nouveaux Impacts, Risques et Opportunités (ci-après « IRO ») matériels par rapport à ceux publiés lors de l'exercice précédent, sont présentés dans la section « 3.1.4.1 Identification des IRO grâce à l'analyse de double matérialité » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons, par entretien avec la direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- des analyses menées par Pernod Ricard, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés. Ceux-ci incluent notamment l'appréciation des changements organisationnels et opérationnels ainsi que la prise en compte des controverses ;
- des évolutions apportées aux résultats, notamment liées aux regroupements opérés de certains IRO et à la suppression des effets symétriques sur une même thématique.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la démarche mise en œuvre par le groupe pour identifier les facteurs internes et externes à considérer et apprécier le caractère approprié de ces derniers au regard de notre connaissance du groupe ;
- apprécier la pertinence des évolutions apportées aux IRO identifiés par le groupe et évaluer le caractère approprié des analyses conduites pour les déterminer ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section « 3.1.4.1. Identification des IRO grâce à l'analyse de double matérialité » du rapport sur la gestion du groupe.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans la section « Etat de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantissant la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Pernod Ricard relatif à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section « Etat de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées à la section « 3.2.1 Changement climatique (ESRS E1) » du rapport sur la gestion du groupe. Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- Apprécier, sur la base des entretiens menés avec la direction et les personnes concernées, en particulier, la direction « climat », si la description des politiques, actions et cibles mises en place par le groupe couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique et efficacité énergétique ;
- Apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section « 3.2.1 Changement climatique (ESRS E1) » de la section environnementale des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émissions gaz à effet de serre :

- Nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan des émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés et la chaîne de valeur amont et aval ;
- Nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par le groupe pour établir le bilan des émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, au titre des scopes 1 et le scope 2 ;
- Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre et le processus de collecte d'informations ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation ;
- Par entretien avec la direction, nous avons compris les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan des émissions de gaz à effet de serre ;
- Pour les données physiques relatives notamment aux consommations d'énergie et matières premières, nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan des émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- En ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles le groupe a eu recours, pour l'élaboration de son bilan des émissions de gaz à effet de serre, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations et nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

Les informations publiées au titre de la ressource en Eau (ESRS E3) sont mentionnées à la section « 3.2.3. Ressources hydriques et marines (ESRS E3) » du rapport sur la gestion du groupe. Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre des informations relatives aux données de consommation d'eau :

- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation des données de consommation d'eau avec le périmètre des états financiers consolidés ;
- nous avons pris connaissance des référentiels méthodologiques réalisés par le groupe pour établir les données ;
- nous avons apprécié les modalités d'application des référentiels méthodologiques et le processus de collecte des données sur une sélection de sites du groupe ;
- pour les données physiques, nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration des données consolidées avec des pièces justificatives ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles le groupe a eu recours pour la consolidation des consommations d'eau, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Pernod Ricard pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, modifié par le nouveau règlement délégué 2026/73 publié par la Commission européenne le 4 juillet 2025 (ci-après le « Règlement Délégué Taxonomie »), ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris La Défense, le 16 septembre 2026

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Loris Strappazon
Associé

Julien Rivals
Associé

AUTRES INFORMATIONS ESG

3.8 Plan de vigilance

3.8.1 Introduction

Depuis 2017, la loi française sur le devoir de vigilance impose aux sociétés mères de mettre en place un plan de *due diligence* (le « Plan de vigilance »). Ce Plan prévoit notamment la mise en œuvre, par l'entreprise, de mesures de vigilance raisonnable, lui permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, susceptibles de résulter des activités du Groupe, de celles de ses sous-traitants ou de ses fournisseurs avec lesquels il entretient une relation commerciale établie (« le Devoir de vigilance dans la chaîne de valeur de Pernod Ricard »).

Le Plan de vigilance doit notamment comprendre les éléments suivants :

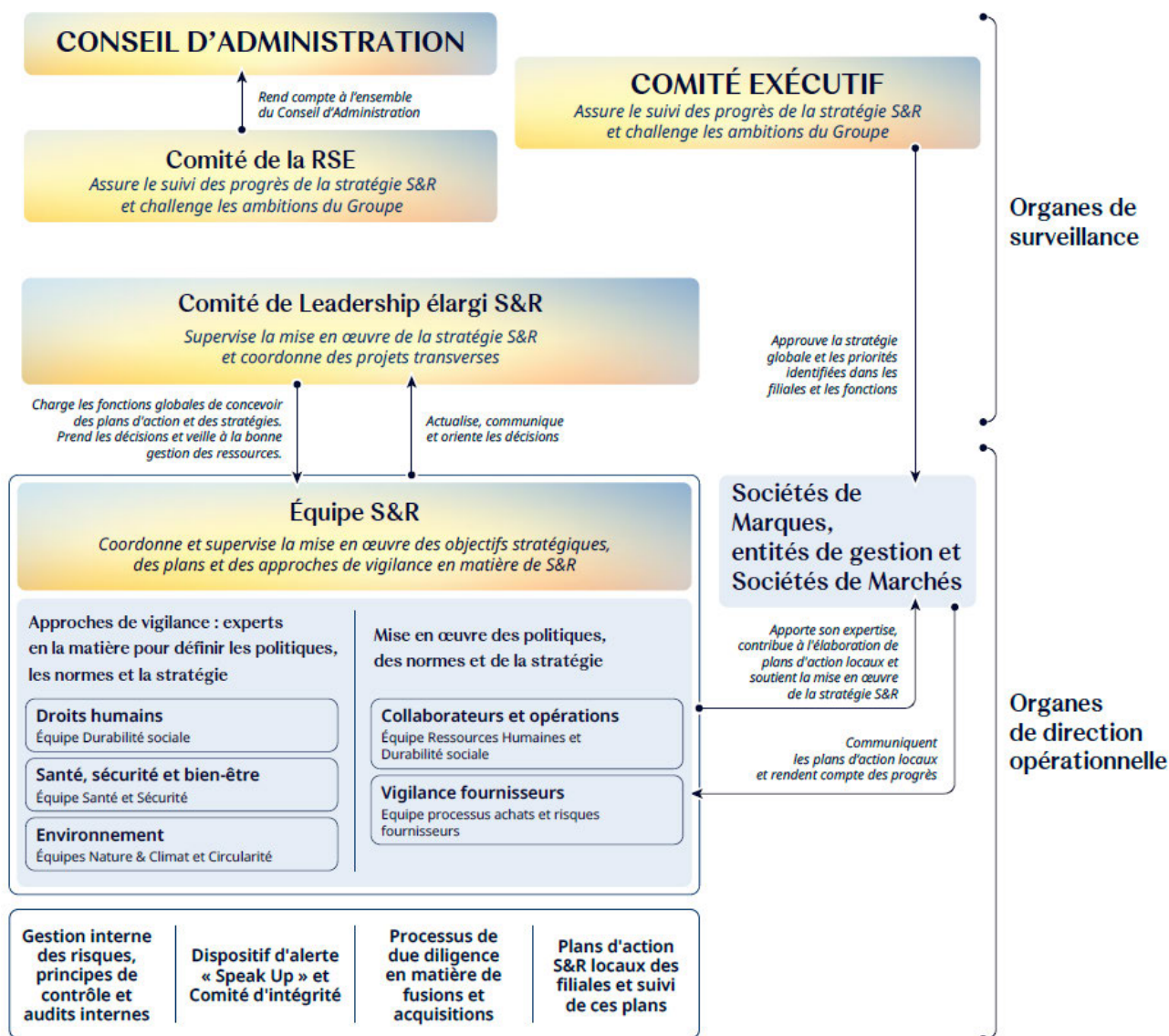
- une cartographie des risques visant à identifier, analyser et hiérarchiser les risques pertinents. Au sein de Pernod Ricard, cette cartographie est actualisée tous les trois ans, sauf en cas d'incident majeur nécessitant une réévaluation anticipée ;
- une description de la procédure interne mise en place pour évaluer régulièrement l'application du Devoir de vigilance dans la chaîne de valeur de Pernod Ricard au regard de la cartographie des risques ;

- la mise en œuvre d'actions adaptées d'atténuation des risques pertinents ou de prévention de toute atteinte grave ;
- un dispositif et un mécanisme d'alerte mis en place en concertation avec les représentants du personnel afin de recueillir les signalements relatifs à la survenance de risques identifiés ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Le Groupe a publié son Plan de vigilance en 2017 et le met à jour chaque année. Les mises à jour sont réalisées par la fonction Global S&R, avec le soutien d'autres services clés : Achats, Juridique, Ressources Humaines, Santé et Sécurité, etc., et approuvée par la Directrice Générale RSE Groupe. Ce Plan prévoit notamment :

- une cartographie des risques conforme aux exigences de la directive CSRD et en ligne avec les résultats de l'analyse de double matérialité ; et
- une gouvernance renforcée, en charge du pilotage du Plan de vigilance et la garantie de l'efficacité des mesures déployées, conformément aux exigences de la loi sur le devoir de vigilance.

GOUVERNANCE



Le Plan de vigilance est un exercice collaboratif mené par la fonction Global S&R, soutenu par la direction Juridique et les différents propriétaires de risques relevant de son champ d'application, à savoir les équipes et directions :

- Santé, sécurité et bien-être (au sein des Opérations intégrées) ;
- Durabilité sociale, Nature & Climat et Circularité (au sein des Opérations intégrées) ;
- Achats (au sein des Opérations intégrées) ;
- Ressources Humaines ;
- Juridique, notamment Éthique et Conformité.

Rôles et responsabilités

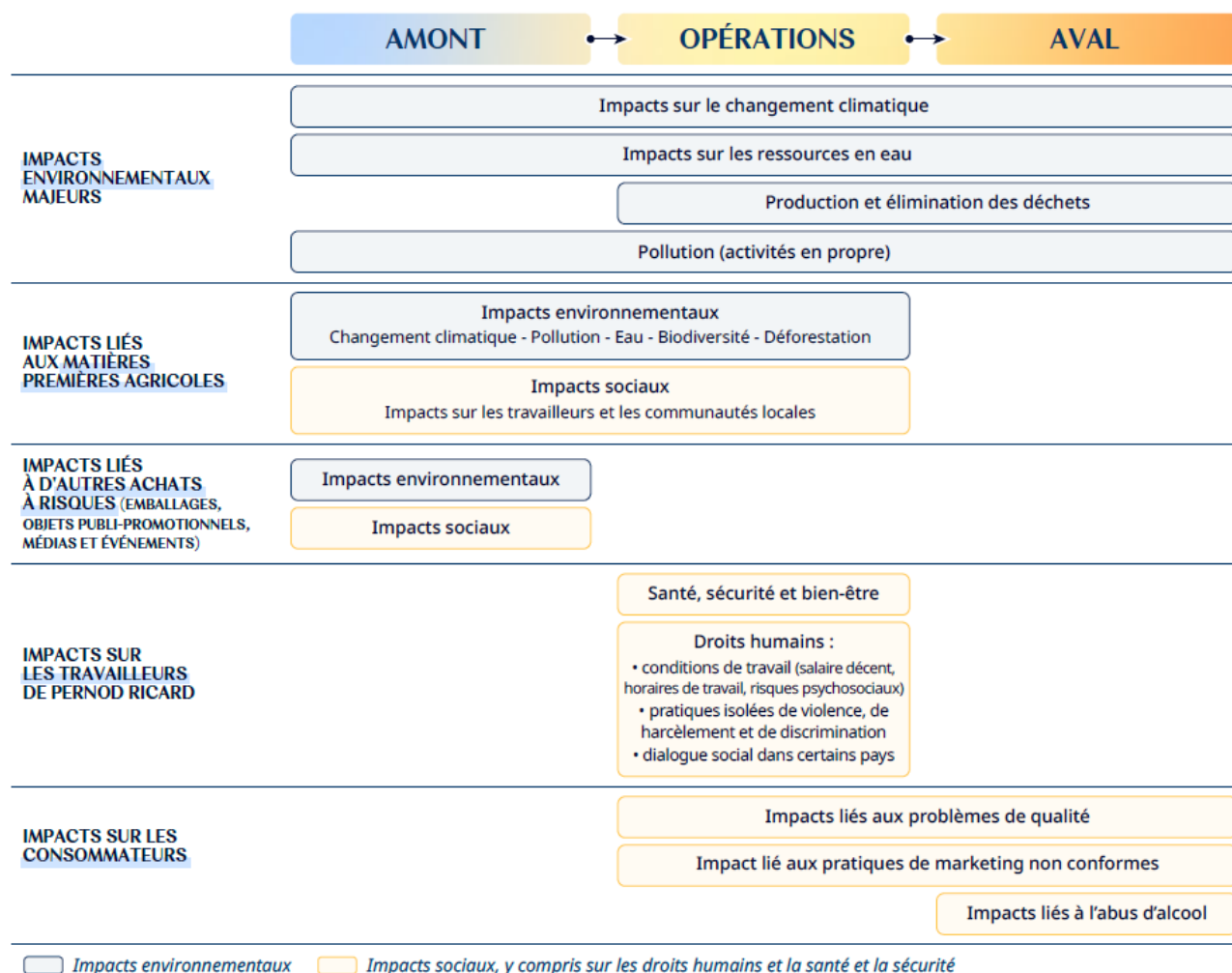
L'équipe Global S&R est chargée de superviser le Plan de vigilance (de sa rédaction à sa mise à jour). Elle pilote notamment la cartographie des risques, c'est-à-dire qu'elle dirige l'actualisation annuelle ainsi que la revue triennale, en veillant au déploiement du Plan de vigilance global (systèmes de gouvernance et de suivi), en apportant son expertise aux propriétaires de risque et aux filiales, et en organisant le processus d'amélioration continue du devoir de vigilance. Chaque direction propriétaire de risque est responsable d'identifier et de gérer les risques associés au devoir de vigilance ainsi que d'allouer les ressources nécessaires à leur traitement.

En outre, ces directions sont également soutenues par les équipes Ressources Humaines, Éthique et Conformité, Audits internes et Contrôle interne du Groupe, qui contribuent notamment à identifier et à gérer les pratiques à risque et le traitement des alertes.

(Pour plus d'informations, voir la section 3.1.2.2 « Gouvernance intégrée de la durabilité »)

3.8.2 Exercice de cartographie des risques liés au devoir de vigilance

Au cours de l'exercice 2023/24, la chaîne de valeur de Pernod Ricard a fait l'objet d'un exercice de cartographie des risques. Les impacts alors identifiés sont applicables à l'exercice 2025/26.



3.8.2.1 Méthodologie de la cartographie des risques

Définition et évaluation des risques bruts

On définit les risques bruts comme tout impact négatif sur les droits humains, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement causé par les activités directes de Pernod Ricard et/ou celles de sa chaîne de valeur, en particulier les fournisseurs avec lesquels le Groupe a noué des relations d'affaires. Le terme « brut » désigne les risques purs, avant prise en compte des processus internes et/ou d'atténuation au niveau du Groupe.

Méthodologie d'identification des risques bruts

Pour identifier ses risques bruts, la méthodologie du Groupe s'appuie sur deux éléments clés :

- la gravité du risque (périmètre, ampleur et caractère potentiellement irréversible des impacts) ; et
- la probabilité d'occurrence au regard des activités du Groupe.

À noter que les risques bruts relatifs au devoir de vigilance sont alignés sur les impacts matériels négatifs identifiés dans l'analyse de double matérialité du Groupe.

Thèmes

Les thèmes relatifs aux droits humains et à l'environnement pris en compte dans le cadre du processus d'identification et de hiérarchisation des risques ont été sélectionnés conformément aux exigences du devoir de vigilance.

Droits humains, santé et sécurité

- Le respect des droits humains et des droits fondamentaux au travail des travailleurs ⁽¹⁾ et des salariés ⁽²⁾ :
 - l'interdiction du travail forcé
 - l'interdiction du travail des enfants
 - la non-discrimination
 - la liberté d'association et de négociation collective
 - la santé et la sécurité
- Des conditions de travail équitables et favorables : salaire décent, horaires de travail, etc.
- La protection de la vie privée
- Les droits des communautés affectées, notamment les communautés locales (droits fonciers, accès à l'eau et à l'assainissement, etc.)

Environnement

- Assurer la protection de la biodiversité
- Prévenir la dégradation des écosystèmes marins
- Réduire la consommation des ressources
- Limiter la pollution de l'air, du sol et de l'eau
- Gérer les déchets de manière responsable

(1) Les « travailleurs » désignent les personnes impactées par les activités de nos fournisseurs, telles que les sous-traitants ou le personnel externe, les travailleurs agricoles, les ouvriers des usines de co-packing, etc.

(2) Les « salariés » désignent les employés titulaires d'un contrat à long terme (permanent) ou d'un contrat à durée déterminée (non permanent), les travailleurs occasionnels avec un contrat horaire, les apprentis, etc.

3.8.2.2 Résultats de la cartographie des risques bruts

Les risques les plus graves envers les droits humains, la santé et la sécurité, ainsi que l'environnement, qui sont inhérents aux activités de Pernod Ricard (opérations directes ou indirectes définies comme la chaîne de valeur soumise au devoir de vigilance) sont énumérés ci-dessous :

• **Environnement :**

- Impact sur le changement climatique : émissions de GES du Groupe, qu'elles soient directes (scopes 1 et 2) ou générées tout au long de la chaîne de valeur (scope 3), qui contribuent au changement climatique et à la multiplication des risques climatiques, ainsi que les effets des plans de transition du Groupe sur l'équilibre économique de ses fournisseurs
- Impact négatif sur les ressources en eau : pression exercée sur la disponibilité et la qualité de l'eau au niveau local par des activités fortement consommatrices d'eau, tant dans les opérations propres du Groupe que tout au long de la chaîne de valeur. Cette situation est susceptible d'engendrer des pénuries d'eau et des conflits d'usage, affectant les communautés locales, les écosystèmes et la continuité des activités
- Pollution liée aux activités des sites industriels : impacts sur la qualité de l'air, les nuisances sonores et la qualité de l'eau générés par les activités de production et de logistique, susceptibles d'affecter les écosystèmes et la santé des communautés
- Production et élimination des déchets, en particulier des emballages : déchets incinérés ou mis en décharge, contribuant à la dégradation de la qualité des sols et de l'air ainsi qu'à la diminution des ressources disponibles pour les communautés
- Matières premières agricoles (approche orientée sur les terroirs),
 - Risques environnementaux liés à l'approvisionnement agricole : pollution et impacts sur la biodiversité ; déforestation et changement d'affectation des sols

– Risques sociaux : impacts sur les travailleurs et les communautés locales, notamment en matière de conditions de vie, d'accès à l'eau et à l'assainissement, ainsi que de droits fonciers

• **Santé et Sécurité**

- Risques pour la santé et sécurité physiques et mentales des salariés du Groupe, principalement liés aux processus industriels ainsi qu'à l'exposition lors d'événement ou de l'alcool est servi

• **Conditions de travail**

- Risque de ne pas offrir des conditions de travail équitables et favorables, incluant (salaire décent, protection sociale, horaires de travail, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, stress et risques psychosociaux)
- Risque de pratiques isolées de discrimination ou de harcèlement
- Risque de non-respect de la liberté d'association ou de dialogue social insuffisant dans certains pays

• **Consommateurs**

- Risques d'impacts négatifs sur les consommateurs liés à la qualité des produits ou à la consommation d'alcool

• **Fournisseurs**

- Risques d'impacts sociaux négatifs sur les travailleurs et les communautés, et d'impacts environnementaux négatifs liés aux fournisseurs en ce qui concerne les activités d'achat du Groupe : emballages (y compris le co-packing), matières premières agricoles

Pour plus d'informations sur les risques identifiés, voir les IRO correspondants décrits dans l'État de durabilité aux sections ESRS associées.

3.8.2.3 Processus d'évaluation de la gestion des risques

Pour évaluer l'efficacité des mesures de gestion des risques existantes, le Groupe a défini les critères suivants : la portée des mesures mises en œuvre, les ressources nécessaires et la gouvernance en place, les mesures préventives (le cas échéant), la mise en place d'un dispositif d'alerte et de mécanismes de contrôle et de suivi.

Grâce à cette méthodologie, le Groupe a identifié un ensemble d'actions échelonnées avec des priorités définies pour chaque risque (pour plus d'informations, voir la section « État de durabilité »).

3.8.3 Gestion des risques et mesures d'atténuation

Cette section reprend les réponses apportées par le Groupe pour gérer les risques identifiés (politiques, processus, mesures de surveillance, etc.), les progrès réalisés au cours de l'exercice 2025/26 et les perspectives pour l'exercice 2026/27. Pour plus d'informations sur ces initiatives, voir les sections correspondantes de l'État de durabilité.

	Travailleurs du Groupe	Travailleurs de la chaîne de valeur	Communautés affectées	Consommateurs et utilisateurs finaux
Code de Conduite des Affaires	•	•	•	•
Politique globale en matière de droits de l'Homme	•	•	•	•
Politique de signalement et plateforme « Speak Up »	•	•	•	•
Résilience climatique et objectifs « Net Zero »	•	•	•	
Politique relative à la nature et aux terroirs	•	•	•	
Politique de gestion de l'eau	•	•	•	
Principes Clés d'Agriculture Durable	•	•	•	
Politique de circularité	•	•	•	
Politique « Zéro déforestation »	•	•	•	
Politique en matière de santé et de sécurité et Évaluations LIFE	•	•		•
Lignes directrices concernant les emballages durables	•			
Cadre mondial relatif au handicap	•			
Politique sociale	•			
Politique en matière de consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial	•			•
Politique en matière de qualité	•			
Politique en matière de cadeaux et d'invitations	•			
Principes de contrôle interne	•			
Politique Achats		•		
Évaluation des risques liés aux fournisseurs		•	•	
Standards Fournisseurs				
Politique de marketing éthique	•			•
Code pour les Communications Commerciales				•
Politique en matière de qualité				•
Étiquettes digitales				•
Certification « Hôte Responsable »				•

3.8.3.1 Impacts environnementaux

La stratégie de gestion des risques environnementaux du Groupe est pilotée et coordonnée par l'équipe Global S&R qui est chargée de fixer des objectifs communs, de surveiller les performances du Groupe et de diffuser des lignes directrices, y compris les exigences minimales de Pernod Ricard, dans l'ensemble des filiales.

Compte tenu de sa forte dépendance vis-à-vis des ressources naturelles, des terroirs agricoles et d'écosystèmes en bonne santé, Pernod Ricard adopte une approche globale de la gestion des risques environnementaux. Le Groupe reconnaît les liens entre le changement climatique, l'eau, la biodiversité, la santé des terres et des sols, ainsi que les communautés locales, et évalue les impacts environnementaux, les risques et les interdépendances à l'échelle de ses activités et de sa chaîne de valeur. Cette approche consiste à identifier les *hotspots* sur le plan environnemental, c'est-à-dire les zones où des pressions opérationnelles importantes coïncident avec des vulnérabilités environnementales ou socio-économiques locales accrues, ce qui permet au Groupe de concentrer ses actions et ses ressources là où elles peuvent avoir le plus grand impact positif sur la résilience des écosystèmes et la sécurité d'approvisionnement à long terme.

Au-delà de cette approche de hiérarchisation fondée sur les risques, le Groupe applique également un ensemble commun d'exigences environnementales à l'ensemble de ses activités et de ses filiales afin de garantir un niveau de référence cohérent en matière de gestion des risques environnementaux et de performance environnementale. Toutes les filiales et tous les sites du Groupe doivent respecter ses lignes directrices environnementales, notamment (i) le signalement au Siège de tout incident local ou cas de non-conformité, (ii) l'évaluation des risques à long terme, et (iii) la co-identification avec les fonctions globales de moyens de réduire leur impact sur l'environnement.

(Pour plus d'information, voir la section 3.2.2 « Introduction » [ESRS E2] de l'État de durabilité)

Préservation de l'eau

L'eau est une composante essentielle des produits développés par Pernod Ricard. De l'irrigation des cultures à la transformation des matières premières, en passant par les opérations de distillerie, l'assemblage des eaux-de-vie et la formulation des produits, l'eau est utilisée à chaque étape du cycle de vie des produits. Face à l'aggravation des enjeux liés à la rareté de l'eau et à la dégradation de sa qualité dans de nombreuses régions du monde, Pernod Ricard a renforcé sa stratégie en matière d'eau afin d'accroître la résilience à long terme de ses activités, de ses terroirs d'approvisionnement et des communautés partageant les mêmes bassins versants.

Pour faire face aux risques et aux impacts liés à l'eau tout au long de sa chaîne de valeur, Pernod Ricard s'appuie sur une Politique de gestion responsable de l'eau articulée autour de deux priorités complémentaires : **garantir la disponibilité de la ressource** et **préserver sa qualité**. Cette politique repose sur quatre ambitions complémentaires :

- comprendre et mesurer avec précision l'utilisation de l'eau, en (i) cartographiant les flux d'eau et en collectant des données fiables, (ii) cartographiant les prélèvements d'eau au sein de notre chaîne de valeur en amont, et (iii) consolidant et quantifiant notre empreinte hydrique à l'échelle mondiale ;
- comprendre et contrôler les vulnérabilités des bassins versants grâce à une approche axée sur les *hotspots*, permettant d'identifier les bassins versants prioritaires où les pressions opérationnelles coïncident avec des vulnérabilités locales élevées ;
- réduire les prélèvements et adapter la consommation aux vulnérabilités locales dans les *hotspots* identifiées ;
- réapprovisionner en eau les zones exposées à un stress hydrique.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Renforcement du plan de transition relatif à l'eau à travers l'adoption d'une approche axée sur les *hotspots*, tenant compte des spécificités locales des bassins versants et des priorités de recharge des ressources en eau.
- Publication et déploiement de la [Politique de gestion responsable de l'eau](#)
- Refonte de la stratégie de gestion responsable de l'eau à travers la combinaison des données Aqueduct et des réalités locales, afin d'orienter efficacement les actions de recharge des ressources en eau dans les *hotspots*

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Poursuivre le déploiement de la Politique de gestion responsable de l'eau récemment publiée au sein des filiales
- Développer et intégrer des cartographies détaillées des flux d'eau des sites industriels dans le nouvel outil de management environnemental
- Poursuivre la mise en œuvre de projets d'économie d'eau dans nos sites de production
- Renforcer les systèmes de traitement des eaux usées sur nos sites industriels afin de garantir la conformité des effluents aux normes environnementales avant leur rejet
- Développer des lignes directrices visant à atténuer les risques liés à la rareté de l'eau et adapter les activités de production dans l'ensemble des sites industriels pour les zones exposées à un stress hydrique élevé (c'est-à-dire les *hotspots*).

(Pour plus d'informations, voir la section 3.2.3.2 « Résilience hydrique - Gestion de la disponibilité de l'eau ».)

Gestion des déchets

Chez Pernod Ricard, nos activités ont un impact sur l'environnement tout au long du cycle de vie de nos produits depuis leur conception jusqu'à leur élimination après consommation.

Nous nous approvisionnons principalement en emballages composés de verre et de carton, qui représentent plus de 96 % du poids total de nos produits. Les emballages plastiques, quant à eux, ne représentent qu'une part infime, moins de 1 %, des emballages primaires. À chaque phase de production, et tout particulièrement lors de la conception, le Groupe met en place des actions concrètes pour réduire les déchets en fin de vie et la consommation de ressources, renforcer la résilience à long terme de ses chaînes d'approvisionnement et ainsi limiter ses impacts environnementaux. Ces mesures sont formalisées à travers deux documents principaux : (i) la Politique de circularité, et (ii) la Politique d'emballage du Groupe. Toutes deux s'appuient sur le modèle des « 5R » : Repenser, Réduire, Réutiliser, Recycler et Respecter. Ces principes se traduisent par des actions concrètes : optimiser la conception des produits et des emballages pour limiter l'utilisation des ressources, accroître l'utilisation de matières recyclées, de sous-produits et de ressources renouvelables, concevoir des emballages recyclables, et développer des solutions innovantes pour explorer des alternatives aux produits et matériaux d'emballage actuels. Cette démarche s'étend également nos activités de fabrication, où nous cherchons à réduire la consommation de ressources et la production de déchets. Elle englobe aussi la distribution et la fin de vie de nos produits, pour lesquelles nous développons des modèles de réutilisation et soutenons les initiatives locales de recyclage du verre.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Mise à jour des lignes directrices du Groupe relatives aux emballages
- Évaluation du portefeuille d'emballages
- Déploiement de la [Politique de circularité](#) au sein des filiales
- Poursuite de l'amélioration de la valorisation circulaire des sous-produits organiques, notamment par la production de biogaz et le développement de nouvelles voies alternatives de valorisation

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Mettre en œuvre une politique mondiale relative aux emballages intégrant des mesures d'anticipation des futures réglementations
- Renforcer les modèles de réutilisation à l'échelle mondiale
- Poursuivre la valorisation des sous-produits pour la production de biogaz et développer de nouvelles applications, notamment leur utilisation comme biofertilisants

(Pour plus d'informations, voir la section 3.2.5.1.2 « Politique de circularité ».)

Pollution liée aux activités industrielles propres du Groupe

Les activités de Pernod Ricard et l'ensemble de sa chaîne de valeur - de la culture à la gestion de la fin de vie des produits, en passant par la transformation, l'embouteillage et la logistique - peuvent être à l'origine de pollutions environnementales si elles ne sont pas rigoureusement encadrées. Nous mettons en œuvre des mesures concrètes pour limiter l'impact environnemental direct de ses activités industrielles, en particulier en matière de pollution de l'air, de l'eau, des sols, des organismes vivants et des ressources alimentaires. Ces actions s'inscrivent dans le cadre des politiques du Groupe relatives à la nature, aux terroirs et à l'eau.

Cette démarche s'appuie sur l'identification, le suivi et la réduction des impacts liés à la pollution dans l'ensemble de ses activités, tout en renforçant les processus de surveillance des polluants, en prévenant les incidents de pollution et en protégeant les écosystèmes et les communautés locales.

Une attention particulière est portée à la qualité de l'eau, ressource essentielle à la fois pour la sécurité et la qualité de nos produits, mais aussi pour la préservation des écosystèmes, la santé publique et la stabilité économique des communautés locales. En complément des pratiques responsables déjà en place, le Groupe a également déployé des techniques spécifiques de prévention de la corrosion des équipements, afin de limiter les risques de pollution associés.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Évaluation approfondie visant à identifier les polluants matériels liés aux activités de production du Groupe
- Renforcement du dispositif de suivi des polluants pertinents sur l'ensemble des sites industriels

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Harmoniser et normaliser le suivi des polluants atmosphériques pertinents sur les sites de production
 - Poursuivre le renforcement des processus de reporting et de suivi relatifs à la pollution sur l'ensemble des sites industriels
- (Pour plus d'informations, voir les sections 3.2.3.2 « Stratégie de résilience relative à l'eau » et 3.2.2.1.2 « Stratégie et gestion des IRO liés ».)

Mettre l'accent sur la pollution liée à nos propres activités agricoles

Pernod Ricard met en œuvre des actions concrètes pour préserver l'ensemble des terroirs. Le Groupe s'engage à développer et à appliquer des mesures destinées à atténuer les impacts environnementaux de ses activités ainsi que les risques associés. Le Groupe assure le suivi des impacts environnementaux liés à ses activités agricoles afin de mieux comprendre les incidences de ces activités et les risques qui y sont liés, et de définir les mesures correctives pouvant être mises en œuvre au niveau local. Le cas échéant, des plans d'action d'atténuation sont déployés pour traiter les risques et les impacts liés à la pollution identifiés, et leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier. Les résultats de ces activités de suivi sont communiqués aux équipes concernées du siège afin d'évaluer la nécessité de mettre en place des mesures complémentaires.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Identification des polluants matériels associés aux activités agricoles et évaluation des dispositifs de suivi existants dans les terroirs prioritaires
- Poursuite du développement de pratiques d'agriculture régénératrice visant à réduire les pressions exercées sur les ressources en eau, les sols et la biodiversité

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Étendre les dispositifs de surveillance afin de couvrir l'ensemble des polluants matériels identifiés liés aux activités agricoles et formaliser les procédures de reporting associées
- Poursuivre l'évaluation des facteurs de pollution liés aux activités agricoles et déployer des mesures d'atténuation ciblées, le cas échéant

Impacts du changement climatique

Le changement climatique représente un risque majeur pour Pernod Ricard, dont l'activité dépend fortement des matières premières agricoles, essentielles à la qualité et aux rendements de ses produits. Par ailleurs, Pernod Ricard contribue lui-même au changement climatique par ses émissions, générées à différents niveaux :

- directement, en raison de l'utilisation de combustibles fossiles sur les sites (scope 1) et de la consommation d'électricité, qui génère des émissions de GES (scope 2) ;
- indirectement, au travers des activités amont et aval (matières premières agricoles, emballages, logistique, etc.) (scope 3).

La Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » du Groupe a pour objectif de répondre aux enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, grâce à des mesures de réduction des émissions, d'efficacité énergétique et de renforcement de la résilience mises en œuvre dans l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur. Les objectifs climatiques du Groupe à court et à long terme, alignés sur une trajectoire « Net Zero » compatible avec l'objectif de limitation du réchauffement à 1,5 °C, ont été validés par la SBTi en 2024, y compris les objectifs FLAG (Forest, Land and Agriculture). Le Groupe s'est ainsi engagé sur les objectifs suivants :

- À court terme : réduction de 54 % des émissions absolues des scopes 1 et 2 d'ici l'exercice 2029/30, par rapport à l'exercice de référence 2021/22 ; réduction de 30,3 % des émissions absolues FLAG des scopes 1 et 3 et réduction de 25 % des émissions absolues non-FLAG du scope 3 (achats de biens et services, transport et distribution en amont).
- À long terme : réduction de 90 % des émissions absolues des scopes 1 et 2, ainsi que des émissions non-FLAG du scope 3, d'ici l'exercice 2049/50, par rapport à l'exercice de référence 2021/22. Réduction de 72 % des émissions absolues FLAG des scopes 1 et 3, d'ici à l'exercice 2049/50.

Une feuille de route de décarbonation a été définie pour l'ensemble des sites de production du Groupe, pour les scopes 1 et 2. Elle s'appuie sur des projets d'investissement et sur des initiatives en matière d'énergie renouvelable mis en œuvre dans les principales distilleries de Pernod Ricard. S'agissant du scope 3, le Groupe collabore étroitement avec ses principaux fournisseurs et partenaires afin d'accélérer la décarbonation de sa chaîne de valeur, notamment au travers d'initiatives en faveur de l'agriculture régénératrice, des emballages durables et de la logistique.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Publication de la [Politique relative à la résilience climatique et aux objectifs « Net Zero » du Groupe](#)
- Mise en œuvre du plan de transition, axée sur notre stratégie d'atténuation et d'adaptation, dans l'ensemble de nos activités et de notre chaîne de valeur
- Mise à jour de la trajectoire climat du Groupe par le réajustement des niveaux de référence et des objectifs de réduction des émissions, conformément aux dernières exigences de la SBTi, y compris pour les émissions FLAG

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Poursuivre le déploiement du Plan de transition climatique et évaluer les futurs investissements stratégiques destinés à soutenir la décarbonation, l'adaptation au changement climatique et la résilience
- (Pour plus d'informations, voir la section 3.2.1.2 « Plan de transition ».)

Gestion du risque d'impacts négatifs liés aux matières premières agricoles (terroirs)

Pernod Ricard produit et source plus de 100 ingrédients d'origine naturelle provenant d'environ 60 pays. Chacun de ces ingrédients est cultivé dans un terroir façonné par ses caractéristiques uniques en matière de climat, de type de sols, d'écosystèmes et de savoir-faire propre aux différentes populations et communautés locales. Les produits du Groupe représentent plus de 350 terroirs à travers le monde.

Le Groupe a élaboré une Politique relative à la nature et aux terroirs qui vise ses activités agricoles directes et indirectes. Cette politique repose sur une approche axée sur les *hotspots*, qui permet d'identifier les terroirs prioritaires où les pressions environnementales et les vulnérabilités locales sont les plus élevées, afin de déployer des mesures ciblées d'atténuation et de régénération.

Cette politique vise à approvisionner et produire des matières premières agricoles de manière durable, à promouvoir des pratiques agricoles régénératrices, ainsi qu'à préserver et restaurer la biodiversité et les écosystèmes au sein des terroirs.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Déploiement de la [Politique mondiale relative à la nature et aux terroirs](#)
- Évaluation de l'impact sur la nature des matières agricoles en amont, selon le cadre SBTn
- Identification des *hotspots* prioritaires et définition des feuilles de route associées pour leur mise en œuvre.

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Déployer la feuille de route relative à l'agriculture régénératrice au niveau local
- Mettre en œuvre des mesures ciblées auprès de fournisseurs spécifiques et dans les terroirs prioritaires afin d'accroître la part des matières premières agricoles issues d'un approvisionnement durable et de répondre aux risques environnementaux et sociaux identifiés

La politique prévoit notamment la mise en place de dispositifs de traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement, l'identification des risques environnementaux et sociaux liés aux terroirs. Risques environnementaux : biodiversité, changement d'affectation des terres, santé des sols, pollution, changement climatique, gestion des déchets, disponibilité et qualité de l'eau. Risques sociaux : santé et sécurité, discrimination, travail des enfants, travail forcé, liberté d'association, vitalité des communautés, droits fonciers et défenseurs des droits humains. Des actions d'atténuation sont définies en réponse à ces risques, telles que l'adoption de standards de certification, la mise en œuvre de programmes spécifiques ou l'intégration de clauses contractuelles.

Depuis 2023, 100 % des matières premières agricoles clés du Groupe sont couvertes par cette analyse des risques, réalisée à l'aide de l'outil de cartographie des risques terroirs développé par les experts internes.

(Pour plus d'informations, voir les sections 3.2.4.2.3 « Préserver nos terroirs au sein des paysages agricoles », 3.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur » et 3.3.3 « Communautés affectées »).

Lutte contre la déforestation

L'agriculture est au cœur de la chaîne d'approvisionnement de Pernod Ricard et implique une responsabilité importante en matière de gestion des risques liés au changement d'affectation des sols et à la déforestation. Conformément au règlement européen relatif aux produits exempts de déforestation et à ses engagements FLAG validés par la SBTi, le Groupe s'engage à atteindre l'objectif « Zéro déforestation » pour les matières premières présentant un risque de déforestation et à garantir que les produits qu'il s'approvisionne ne contribuent ni à la déforestation ni à la conversion d'autres écosystèmes naturels tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

Au cours de l'exercice, le Groupe a formalisé sa Politique « Zéro déforestation », intégrée à l'ensemble du processus d'approvisionnement durable, depuis les dispositifs de la traçabilité jusqu'à la cartographie des risques des terroirs et à la mise en œuvre des mesures d'atténuation. Cette démarche couvre les produits à base de bois (emballages, caisses de transport, fûts et autres), la canne à sucre, l'agave, le café, le cacao, le caoutchouc et le cuir. Cette politique s'inscrit dans l'approche plus globale du Groupe en matière de protection de la biodiversité, de préservation des écosystèmes et de gestion des risques liés au changement d'affectation des sols dans les territoires d'approvisionnement prioritaires.

La « déforestation » désigne toute perte de forêt naturelle résultant (i) d'une conversion à des fins agricoles ou à d'autres usages non forestiers, (ii) d'une conversion en plantation forestière, ou (iii) d'une dégradation sévère et durable, telle que définie par l'Initiative de l'Accountability Framework.

L'objectif principal est de traiter et d'atténuer tous les risques identifiés dans la cartographie des terroirs, en veillant à ce que nos matières premières soient issues de sources durables.

Les mesures d'atténuation s'appuient sur plusieurs référentiels :

- le Guide de l'approvisionnement durable ;
- Lignes directrices relatives à la Politique « Zéro déforestation »
- l'évaluation comparative des référentiels de certification.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Mise en œuvre d'un nouveau protocole « Zéro déforestation », intégrant un reporting spécifique conforme au Règlement de l'Union européenne sur la déforestation
- Adoption et publication de la [Politique « Zéro déforestation »](#)

PLAN POUR L'EXERCICE 2026/27 :

- Dans le cadre de son approche nexus, le Groupe prévoit d'analyser et de publier des informations sur les *hotspots* où se concentrent simultanément les enjeux liés à la déforestation, à la biodiversité, à l'eau et au climat. Cette démarche vise à élaborer des plans d'action intégrés permettant de répondre de manière cohérente et coordonnée à ces enjeux interdépendants

3.8.3.2 Impacts liés à la santé et à la sécurité

Pernod Ricard est confronté à des risques pouvant affecter la santé et la sécurité des salariés, liés tant aux conditions de travail qu'aux spécificités de ses activités, notamment l'exposition à l'alcool.

Pernod Ricard a adopté une approche globale de la santé et de la sécurité, couvrant l'ensemble des dimensions de la santé physique et mentale de ses salariés. Cette démarche s'applique à tous les salariés du Groupe, qu'ils travaillent sur un site de production, dans les bureaux ou en tant que représentants commerciaux.

Elle prend les formes suivantes :

- adoption de la Politique Groupe de santé et de sécurité « Taking Care of Each Other », publiée en 2019 et actualisée au cours de l'exercice 2024/2025, qui s'articule autour de trois priorités stratégiques : la culture, le leadership et la performance, au service de l'ambition « Vision zéro » du Groupe.
- mise en œuvre régulière de mesures de prévention, fondée sur une auto-évaluation des pratiques locales, tant sur les sites industriels que non industriels ;
- définition d'exigences LIFE, couvrant un large éventail d'activités à haut risque sur les sites industriels et non industriels ; lancement d'un programme d'évaluation LIFE par des tiers, actuellement en cours. Tous les domaines d'amélioration identifiés doivent faire l'objet d'un plan d'action détaillé, suivi régulièrement avec l'équipe Santé et Sécurité du Siège dans le cadre du cycle LIFE ;
- déploiement de formations et d'un réseau de Health and Safety Champions, appuyés par le kit pédagogique « Care Tool Box » ;
- obtention d'une certification Qualité-Sécurité-Environnement adaptée à chaque site industriel ;
- mise en place d'une formation en ligne sur l'alcool et la consommation responsable, obligatoire pour tous les salariés du Groupe.

Pour plus d'informations, voir les sections 3.3.1.2.2 « Prendre soin les uns des autres », 3.3.1.2.1.2 « Promouvoir notre culture de l'apprentissage » et 3.3.4.3.2 « Garantir des pratiques de vente et de marketing responsables sur le plan éthique – Vente responsable ».

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Déploiement de la vision actualisée de la [Politique Groupe en matière de santé et de sécurité](#)
- Lancement de deux modules complémentaires consacrés à l'évaluation des risques et aux enquêtes sur les incidents, destinés aux managers et aux équipes commerciales
- Actualisation de la stratégie Santé et Sécurité alignée sur la « Vision zéro »

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Développer un cadre mondial dédié à la gestion des prestataires afin de renforcer les exigences en matière de santé et sécurité tout au long du cycle de gestion des prestataires, de la phase de préqualification jusqu'à la finalisation des projets
- Mettre en œuvre une feuille de route dédiée à la sécurité routière

3.8.3.3 Impacts liés aux droits humains

Pernod Ricard reconnaît que le risque d'impacts négatifs sur les droits humains est particulièrement présent dans certaines parties de sa chaîne de valeur, notamment dans les activités d'approvisionnement agricole, les activités de production, les prestations externalisées liées à la gestion des infrastructures ainsi que pour les communautés susceptibles d'être affectées par ses activités et sa chaîne de valeur.

Actualisée au cours de l'exercice 2025/26, la Politique Groupe en matière de droits humains réaffirme l'engagement du Groupe à respecter les droits humains dans ses activités et tout au long de sa chaîne de valeur, ainsi qu'à remédier aux impacts négatifs qui pourraient en découler. Cette politique soutient également l'identification, l'évaluation et la gestion des principaux risques en matière de droits humains affectant les travailleurs de la chaîne de valeur et les communautés potentiellement concernées, en particulier dans le cadre des activités d'approvisionnement agricole.

L'approche globale du Groupe en matière de durabilité sociale couvre notamment les domaines suivants :

- mise en œuvre de la Politique sociale Groupe, incluant des engagements en faveur de la convivialité pour tous, de l'égalité des chances, de l'inclusion des personnes en situation de handicap, et de la lutte contre la discrimination et les biais inconscients (pour plus d'informations, voir la section 3.3.1.2.1.1 « Développer nos talents dans un environnement de travail convivial et équitable ») ;
- déploiement de mesures relatives à la rémunération et à la protection sociale des salariés (voir la section 3.3.1.2.1.3 « Offrir une rémunération et des avantages équitables ») ;
- renforcement du dialogue social (voir les sections 3.3.1.2.1.4 « Promouvoir un dialogue social ouvert et constructif » et 3.3.1.3 « Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts ») ;
- mise en place de mesures de prévention contre la violence, le harcèlement (voir la section 3.3.1.2.1.5 « Mesures de lutte contre la violence, le harcèlement et d'autres violations graves des droits humains ») ;
- mise en œuvre de processus de *due diligence* en matière de droits humains applicables aux travailleurs de la chaîne de valeur et aux communautés affectées, comprenant l'identification des principaux risques, l'engagement des parties prenantes ainsi que la définition et le déploiement de mesures d'atténuation (pour plus d'informations, voir les sections 3.3.2 « Travailleurs de la chaîne de valeur » et 3.3.3 « Communautés affectées »)

Pernod Ricard recueille régulièrement le feedback de ses collaborateurs au moyen d'enquêtes d'engagement et d'enquêtes de satisfaction. Au cours de l'exercice 2025/26, le Groupe a déployé une nouvelle plateforme d'enquête et lancé des enquêtes mensuelles de satisfaction afin de fournir aux managers et aux équipes de direction un feedback régulier sur le ressenti des collaborateurs. En favorisant une culture de l'écoute active, ces enquêtes permettent de recueillir les perceptions des collaborateurs sur des sujets tels que l'engagement, l'inclusion, la santé et la sécurité, le bien-être, ainsi que les transformations et changements organisationnels. Elles contribuent à l'élaboration de plans d'action ciblés et à l'amélioration continue de l'expérience collaborateur. (Pour en savoir plus, voir la section 3.4.1 « Culture d'entreprise »).

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Mise en œuvre et publication de la [Politique sociale Groupe](#)
- Révision de la [Politique Groupe en matière de droits humains](#) afin d'y intégrer une approche plus explicite sur la *due diligence* en matière de droits humains, axée sur la pertinence des risques, avec un périmètre et une gouvernance affinés, un alignement renforcé avec les lignes directrices et référentiels internationaux, ainsi qu'une meilleure articulation avec les processus existants.
- Lancement d'une évaluation de l'impact en matière de droits humains au sein des activités propres du Groupe, en complément de l'évaluation existante couvrant les activités de la chaîne de valeur amont, afin d'identifier et d'évaluer les risques saillants en matière de droits humains à travers l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Adaptation du plan de gestion du handicap et déploiement d'initiatives de sensibilisation sur les principaux marchés du Groupe.
- Réalisation de l'analyse annuelle de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes ⁽¹⁾
- Réalisation d'une évaluation de la rémunération des salariés au regard des critères de salaire décent.
- Renforcement des lignes directrices, des outils de reporting et des processus d'identification, de signalement et de suivi des incidents liés à la discrimination, à la violence, au harcèlement et à d'autres atteintes aux droits humains, notamment le travail forcé et le travail des enfants.

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Poursuivre l'évaluation de la rémunération des salariés au regard des critères relatifs au salaire décent à l'échelle du Groupe
- Intégrer les engagements clés de la Politique sociale dans les processus de ressources humaines dans l'ensemble des pays
- Poursuivre le déploiement et le renforcement des actions de communication relatives aux mécanismes de signalement, en particulier pour les incidents sociaux et les enjeux liés aux droits humains
- Poursuivre le renforcement des processus de *due diligence* en matière de droits humains tout au long de la chaîne de valeur, notamment au travers de l'engagement des parties prenantes et des communautés potentiellement affectées

⁽¹⁾ Objectif lié au plan d'intéressement à long terme, les décisions liées aux talents et à la rémunération sont basées sur la performance, le mérite et l'expérience. Les données associées sont collectées conformément aux exigences légales françaises.

3.8.3.4 Impacts sur les consommateurs

Pernod Ricard reconnaît que les produits qu'il commercialise peuvent avoir des conséquences négatives sur les consommateurs lorsqu'ils font l'objet d'un usage abusif ou inapproprié. Les principaux risques identifiés concernent la consommation excessive d'alcool, la conduite en état d'ivresse et la consommation par les mineurs.

Le Groupe déploie une stratégie de consommation responsable et de marketing responsable fondée sur la promotion d'une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial, à permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés et à réduire les usages nocifs. Pilotée par le département des Affaires Publiques, cette stratégie est mise en œuvre à l'échelle du Groupe grâce à l'implication coordonnée des réseaux S&R, Marketing et Affaires Publiques.

Elle s'articule autour des axes suivants :

- informer les consommateurs sur la composition des produits et les risques potentiels pour la santé liés à la consommation d'alcool, notamment via les étiquettes digitales ;
- garantir des pratiques éthiques en matière de marketing et de vente, en intégrant des dispositifs de formation et de supervision, notamment pour les ventes en ligne ;
- déployer des campagnes de sensibilisation portées par les marques stratégiques, encourageant des comportements responsables ;
- mettre en place des initiatives de prévention à fort impact, visant à promouvoir la modération et à réduire les usages nocifs ;
- collaborer avec le secteur de l'hôtellerie et de la restauration - y compris les Maisons de Marques du Groupe - afin de promouvoir un service responsable.

Pour plus d'informations, voir les sections 3.3.4.3.2. « Garantir des pratiques de vente et de marketing éthiques » et 3.3.4.3.3 « Promouvoir une consommation responsable »

Pernod Ricard s'appuie sur une Politique qualité Groupe visant à atteindre un niveau d'excellence et à garantir la qualité et la sécurité de ses produits pour les consommateurs et les clients. Cette politique intègre également la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs. Pour garantir cette protection, le Groupe s'appuie sur les leviers suivants :

- une gestion rigoureuse des risques, avec une évaluation systématique de chaque étape de fabrication selon la méthode HACCP ⁽¹⁾, un programme d'analyses produit (Product Analytical Screening Program) assurant un contrôle régulier de la sécurité alimentaire ;
- la mise en place de certifications externes en matière de gestion de la sécurité alimentaire ; un dispositif structuré de traitement et de suivi des réclamations qualité émanant des consommateurs et des clients. Le Groupe s'assure que toutes ses filiales disposent des dispositifs nécessaires pour gérer une éventuelle crise qualité conformément aux normes et procédures de Pernod Ricard. Ces dispositifs comprennent notamment une procédure de rappel et de retrait des produits permettant de retirer du marché les produits concernés lorsque la santé ou la sécurité des consommateurs pourrait être menacée.

Pour plus d'informations, voir la section 3.3.4.3.1 « Offrir des produits de la plus haute qualité ».

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Déploiement d'une [Politique qualité Groupe](#)
- Publication de notre [Politique en matière de consommation modérée dans un cadre convivial](#)
- Mise en œuvre de la [Politique en matière de marketing et de vente éthiques](#)
- Élaboration de nouvelles directives internes relatives aux influenceurs et aux partenariats de sponsoring sportif
- Mise en place de logos et d'étiquettes digitales en faveur d'une consommation responsable dans l'ensemble du portefeuille du Groupe
- Déploiement d'initiatives de prévention par le biais des canaux de communication de l'entreprise et de la marque
- Déploiement des pratiques de service responsable dans les Maisons de Marque du Groupe

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Continuer à promouvoir une consommation d'alcool modérée dans un cadre convivial lors de tous les événements internes de Pernod Ricard
- Intégrer des objectifs de qualité des produits à la prochaine mise à jour de notre Code de Conduite des Affaires
- Poursuivre le développement de partenariats pour l'organisation d'événements dans le cadre de l'initiative « Drink More Water » et explorer de nouvelles expériences de consommation en accord avec le discours du Groupe sur la modération

⁽¹⁾ Méthode hazard analysis critical control point (HACCP).

3.8.3.5 Impacts liés aux achats

Comme toute entreprise, Pernod Ricard est susceptible d'être confronté à des risques liés à des fournisseurs dont les pratiques ne seraient pas conformes à ses standards éthiques, sociaux et environnementaux. Pour gérer ces risques, le Groupe s'appuie sur un programme complet de gestion des fournisseurs, lui permettant de renforcer sa connaissance des partenaires avec lesquels il travaille.

Le programme de Pernod Ricard en matière d'achats durables est soutenu par le Directeur Général des Achats et une équipe chargée de développer et de mettre en œuvre le « Sustainable Procurement Programme » (programme d'achats durables) dans l'ensemble du Groupe pour les fournisseurs de rang 1.

Récemment renouvelé et renforcé, ce programme intègre un devoir de vigilance élargi, visant à maîtriser les risques identifiés, notamment ceux couverts par la loi relative au devoir de vigilance. Il cible en priorité les sous-traitants et fournisseurs de rang 1 opérant dans des catégories identifiées comme sensibles pour le Groupe : emballage, *co-packing*, matières premières, objets publi-promotionnels et médias.

Conformément au processus révisé communiqué aux équipes au cours de l'exercice 2024/25, une *due diligence* est désormais effectuée avant toute collaboration avec un nouveau tiers et est mise à jour périodiquement, notamment lorsque les évaluations arrivent à échéance et donnent lieu à une réévaluation, ainsi qu'en cas d'événement déclencheur.

Le programme d'achats durables comprend des actions réalisées dans le cadre du devoir de vigilance en lien avec les risques ESG identifiés tout au long du processus d'achat, notamment :

- la réalisation d'une « évaluation de résilience » menée sur nos fournisseurs, permettant d'identifier les risques ESG. Cette évaluation est intégrée à l'outil de *due diligence* du Groupe envers les tiers, « Partner Up ». Cette évaluation de la résilience des fournisseurs repose sur un système automatisé de questionnaires de calcul des risques, prenant en compte notamment le secteur d'activité et la localisation géographique de l'entité ou du site de production. Lorsqu'un fournisseur est identifié comme présentant un risque, un questionnaire complémentaire lui est adressé afin d'affiner l'évaluation du risque. Si le niveau de risque est jugé élevé, un audit est déclenché, selon la catégorie du fournisseur (EcoVadis pour les objets publi-promotionnels et les médias et audit SMETA pour les emballages, les matières premières et le *co-packing*) ;
- l'intégration systématique des Standards Fournisseurs, qui formalisent les engagements du Groupe, aux contrats et aux Conditions Générales ;
- la définition de plan d'actions correctives pour les fournisseurs à risque, avec un suivi assuré à la fois localement et par le Siège ;
- le dispositif d'alerte « Speak Up » est accessible à toutes les parties prenantes (salariés actuels ou anciens salariés, sous contrat à durée déterminée ou indéterminée, apprentis, stagiaires, intérimaires, mais également fournisseurs, sous-traitants et tout autre tiers) et, en tant que plateforme de signalement, leur permet de faire part de leurs préoccupations concernant Pernod Ricard.

Ce processus est désormais opérationnel pour les matières sèches (emballage et *co-packing*), les matières premières agricoles, les objets publi-promotionnels et les médias. Des audits SMETA ont été lancés auprès des partenaires de *co-packing* présentant un niveau de risque élevé actuellement intégrés dans ce dispositif, qui sera progressivement étendu à d'autres catégories d'achats.

Le pilotage est assuré par l'équipe Achats durables basée au Siège, en étroite coordination avec les équipes S&R, Éthique et Conformité, et Achats.

Au cours de l'exercice 2024/25, une communauté de *Sustainable Procurement Champions* composée de référents clés au sein des filiales du Groupe a été créée.

Travaillant en étroite collaboration avec les équipes du Siège, ces référents accompagnent le déploiement du programme, supervisent la gestion des risques fournisseurs au niveau local et contribuent à promouvoir la sensibilisation et l'engagement autour des achats durables.

Pour plus d'informations, voir les sections 3.3.2 « Travailleurs dans la chaîne de valeur » et 3.4.4.1.3.3 « Processus d'achats durables ».

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2025/26 :

- Déploiement du programme d'achats durables
 - Réévaluation des fournisseurs mondiaux via notre plateforme interne dédiée au processus de *due diligence* à l'égard des tiers
 - Lancement des réévaluations des fournisseurs locaux afin de préparer les futures campagnes de réévaluation des fournisseurs locaux actifs, en ciblant dans un premier temps les fournisseurs dont l'évaluation de *due diligence* a expiré dans certaines filiales
 - Intégration des Standards Fournisseurs dans les contrats
- Développement du prochain outil d'approvisionnement, dans lequel le processus de gestion des risques fournisseurs et le cadre de gouvernance ont été revus afin de renforcer l'efficacité, la conformité des processus et l'harmonisation au niveau du Groupe
- Renforcement des connaissances en matière d'achats durables au sein de l'ensemble de la communauté Achats grâce à l'élaboration de fiches synthétiques consacrées aux catégories et aux risques, destinées à sensibiliser et à améliorer la compréhension des risques. Parallèlement, un suivi et un accompagnement continus ont permis de soutenir les équipes mondiales chargées des catégories tout au long de l'exercice
- Harmonisation du périmètre des partenaires de *co-packing* et lancement d'audits SMETA dans les pays à haut risque, notamment en Inde, au Mexique, au Vietnam et en Indonésie
- Achèvement de deux Études d'impact sur les droits humains, axées sur nos activités en amont et sur nos activités propres
- Poursuite du déploiement de « I Grow Procurement Academy », une initiative sur trois ans pensée pour améliorer les compétences au sein de la fonction Achats

PRÉVISIONS 2026/27 ET AU-DELÀ :

- Déployer de nouvelles évaluations via « Partner Up 2.0 » auprès des fournisseurs locaux selon la méthodologie actualisée
- Poursuivre les activités d'audit auprès des *co-packers*, notamment en Chine et en Corée
- Mettre en place de nouvelles sessions de sensibilisation et déployer une formation en ligne dédiée aux droits humains dans le cadre de l'*iGrow Procurement Academy*
- Intégrer les conclusions des Études d'impact sur les droits humains du Groupe dans la stratégie d'achats responsables et les processus de gestion des risques

3.8.4 Mécanisme d'alerte et de signalement

Pernod Ricard encourage une culture de confiance, d'ouverture et de transparence, dans laquelle tous les collaborateurs et parties prenantes peuvent exprimer sans crainte leurs préoccupations sur les activités du Groupe. Le Code de Conduite des Affaires de Pernod Ricard comprend une politique de signalement qui appelle l'ensemble des collaborateurs et autres parties prenantes à faire part de tout soupçon sur le plan éthique qu'ils pourraient avoir concernant des pratiques ou des situations jugées contraires ou incompatibles avec ce Code, les politiques associées ou avec toute loi ou réglementation.

L'équipe Éthique et Conformité de Pernod Ricard déploie à l'échelle du Groupe le dispositif d'alerte « Speak Up », qui permet à l'ensemble des parties prenantes du Groupe (notamment les salariés actuels et anciens, sous contrat à durée déterminée ou indéterminée, les apprentis, les stagiaires, les intérimaires, ainsi que les fournisseurs, les sous-traitants et tout autre tiers) de signaler, de manière sûre et en toute confidentialité, toute suspicion de comportement inapproprié. Hébergé par un prestataire externe indépendant, ce système est disponible en ligne ou par téléphone 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et en

plusieurs langues. Tout signalement réputé être effectué de bonne foi peut faire l'objet d'une enquête après une évaluation préalable du Comité d'intégrité. L'adresse du site figure sur l'intranet, dans le Code de Conduite des Affaires et sur le site Internet de Pernod Ricard : <https://speakup.pernod-ricard.com>.

Si les allégations s'avèrent fondées, des mesures d'atténuation et/ou de remédiation et/ou le recours à des mesures disciplinaires seront mis en place à l'encontre de la personne mise en cause. Pernod Ricard applique en outre une politique de tolérance zéro à l'égard des représailles contre toute personne ayant, de bonne foi, effectué un signalement (d'un comportement inapproprié par exemple) ou apporté son aide à une enquête.

Les règles internes et le Code de Conduite des Affaires du Groupe comportent une section dédiée à la ligne d'alerte « Speak Up » et à la politique qui lui est associée. Afin de s'assurer que les documents et les processus sont complets et efficaces, les modifications ont été présentées aux représentants du personnel des filiales françaises lors de sessions dédiées.

3.8.5 Systèmes de suivi et de mesure des performances

Le suivi global du plan de vigilance et de la cartographie des risques est assuré par la gouvernance décrite précédemment. Le reporting relatif à la mise en œuvre effective du plan de vigilance est composé des mesures déployées au cours de l'exercice 2025/26, telles que décrites dans les encadrés de chaque section de risque, ainsi que sur les indicateurs de performance suivants :

Thème	Sous-thème	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Environnement	Émissions de GES	- Émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 2 : 178 417 tCO₂e - Émissions de GES FLAG des scopes 1 et 3 : 1 023 197 tCO₂e - Émissions de GES non-FLAG du scope 3 : 1 406 274 tCO₂e - Émissions totales de GES des scopes 1 et 2 des sites de production (<i>market-based</i>) : 173 731 tCO₂e - Part de sites de production certifiés ISO 14001 : 85 %	- Émissions de GES non-FLAG des scopes 1 et 2 : 174 172 tCO₂e - Émissions de GES FLAG des scopes 1 et 3 : 959 430 tCO₂e - Émissions de GES non-FLAG du scope 3 : 1 327 786 tCO₂e - Émissions totales de GES des scopes 1 et 2 des sites de production (<i>market-based</i>) : 157 452 tCO₂e - Part de sites de production certifiés ISO 14001 : 85 %
	Énergie	Intensité énergétique (consommation totale d'énergie par unité de production) : 5,5 MWh/kLPA	Intensité énergétique (consommation totale d'énergie par unité de production) : 5,1 MWh/kLPA
	Circularité	- Part des emballages recyclables, réutilisables ou compostables : 99 % - Part des cartons et papiers certifiés selon des normes assurant une gestion forestière durable : 98 % - Contenu recyclé post-consommation (verre) : 40 % - Part de contenu recyclé post-consommation dans les bouteilles en PET : 21 % - Pourcentage de matières biologiques issues de sources durables : 69 %	- Part des emballages recyclables, réutilisables ou compostables : 99,8 % - Part des cartons et papiers certifiés selon des normes assurant une gestion forestière durable : 99 % - Contenu recyclé post-consommation (verre) : 39 % - Part de contenu recyclé post-consommation dans les bouteilles en PET : 30 % - Pourcentage de matières biologiques issues de sources durables : 70 %
	Gestion responsable de l'eau	- Intensité de consommation d'eau (par unité d'alcool distillé) : 21,2 m³/kLAA - Volume d'eau utilisé pour l'irrigation des vignobles : 10 788 414 m³ - Prélèvements d'eau : 34 108 992 m³ - Rejets d'eaux usées : 22 204 125 m³ - Ratio d'intensité hydrique : 1 085 m³/M€ - Taux de recharge des bassins versants (sites de production et <i>co-packers</i> dédiés implantés dans des zones à risque élevé) : 69 %	- Intensité de consommation d'eau (par unité d'alcool distillé) : 18,6 m³/kLAA - Volume d'eau utilisé pour l'irrigation des vignobles : 4 876 588 m³ - Prélèvements d'eau : 24 939 800 m³ - Rejets d'eaux usées : 18 918 983 m³ - Ratio d'intensité hydrique : 640 m³/M€ - Taux de recharge des bassins versants (sites de production et <i>co-packers</i> dédiés implantés dans des zones à risque élevé) : 67 %
	Gestion des déchets des opérations	- Déchets envoyés en décharge au niveau de la production : 164 t - Quantité totale de sous-produits organiques : 1 028 642 t - Total des déchets générés : 1 098 265 t - Quantité totale de déchets non dangereux : 1 096 486 t - Quantité totale de déchets dangereux : 1 779 t - Quantité totale de déchets non recyclés et non valorisés : 2 813 t - Pourcentage de déchets recyclés ou valorisés : 99,7 %	- Déchets envoyés en décharge au niveau de la production : 111 t - Quantité totale de sous-produits organiques : 976 154 t - Total des déchets générés : 1 021 598 t - Quantité totale de déchets non dangereux : 1 020 936 t - Quantité totale de déchets dangereux : 663 t - Quantité totale de déchets non recyclés et non valorisés : 1 451 t - Pourcentage de déchets recyclés ou valorisés : 98,6 %

Thème	Sous-thème	Exercice 2024/25	Exercice 2025/26
Nature	Terroirs	- Part des matières premières agricoles clés utilisées couvertes par la cartographie des risques : 100 % - Part des matières premières clés achetées de manière durable (en valeur d'achat) : 39 % - Nombre d'agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés (en cumulé depuis l'exercice 2019/20) : 11,000+	- Part des matières premières agricoles clés utilisées couvertes par la cartographie des risques : 100 % - Part des matières premières clés achetées de manière durable (en valeur d'achat) : 71 % - Pourcentage des matières premières agricoles clés dont la traçabilité est assurée : 99 %
Santé et Sécurité	Santé et sécurité au travail	- Taux d'accidents du travail comptabilisables : 2,55 - Taux de fréquence (heures travaillées x 1 000 000) : 0,87 - Taux de gravité (heures travaillées x 1 000 000) : 39,93 - Nombre de décès : 0 - Part des sites de production certifiés OHSAS 18001/ ISO 45001 : 80 %	- Taux d'accidents du travail comptabilisables : 2,15 - Taux de fréquence (heures travaillées x 1 000 000) : 0,79 - Taux de gravité (heures travaillées x 1 000 000) : 39,06 - Nombre de décès : 0 - Part des salariés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité de Pernod Ricard : 100%
Ressources Humaines	Égalité des chances	- Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (données ajustées) : 1,63 % - Part des femmes dans le Top Management : 40 % - Part des femmes dans les effectifs du Groupe : 41 % - Part des femmes parmi les cadres intermédiaires : 48 %	- Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (données ajustées) : 1,2 % - Part des femmes dans le Top Management : 43 % - Part des femmes dans les effectifs du Groupe : 40 % - Part des femmes parmi les cadres intermédiaires : 47 % - Offres d'emploi internes publiées afin de garantir un accès équitable à tous : 72 % - Mise en place de plans de développement formels pour les salariés permanents : 57 %
Ressources Humaines	Conditions de travail	- Part des salariés ayant effectué au moins un entretien de performance : 94% - Taux d'absentéisme : 4,3 - Taux de départs volontaires : 7,2 - Part des salariés ayant suivi au moins une formation au cours de l'exercice : 100 % - Part des salariés bénéficiant d'une assurance maladie : 98 % - Part des salariés rémunérés en dessous du salaire de référence : 0 % - Ratio de rémunération : 44,2 - Part de salariés couverts par des conventions collectives : 43 %	- Part des salariés ayant effectué au moins un entretien de performance : 91 % - Taux d'absentéisme : 4,5 - Taux de départs volontaires : 7,3 - Part des salariés ayant suivi au moins une formation au cours de l'exercice : 100 % - Part des salariés bénéficiant d'une assurance maladie : 99 % - Part des salariés rémunérés en dessous du salaire de référence : 0 % - Ratio de rémunération : 56,4 - Part de salariés couverts par des conventions collectives : 45 %
Consommateurs	Des produits de qualité pour les consommateurs	- Part des marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 22000/FSSC 22000 (volume produit) : 100 % - Pourcentage des Brand Units produisant les marques stratégiques certifiées ISO 9001 : 100 % - Réclamations portant sur la qualité reçues via Loop au cours de l'exercice par volume expédié (ppm) : 2,58 - Pourcentage de réclamations qualité en baisse signalées : -550,0 %	- Part des marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 22000/FSSC 22000 (volume produit) : 100 % - Pourcentage des Brand Units produisant les marques stratégiques certifiées ISO 9001 : 100 % - Réclamations portant sur la qualité reçues via Loop au cours de l'exercice par volume expédié (ppm) : 2,49 - Pourcentage de réclamations qualité en baisse signalées : -340,0 %
Consommateurs	Consommation responsable d'alcool dans la société	- Conformité aux <i>Digital Guiding Principles</i> de l'IARD : 98,6 % - Taux d'achèvement de la formation en ligne relative au Code sur les communications commerciales : 95 % - Part des salariés formés à la consommation responsable d'alcool : 98 % - Part des équipes commerciales et des ambassadeurs de marque formés à la vente responsable d'alcool : 69 % - Barmen formés via le programme « Bar World of Tomorrow » : plus de 21 300 - Part des produits dotés d'une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu, les risques potentiels pour la santé et les conseils de consommation responsable : 100 % - Part des marchés impliqués dans au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable : 97 % - Nombre de visiteurs exposés à des messages sur la consommation responsable dans les Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable » 1 052 915 - Nombre d'adultes sensibilisés par la campagne « Drink More Water » depuis son lancement (cumulé) : 927 062 761 - Nombre de bénéficiaires de l'initiative mondiale de prévention de l'alcool au volant 40 099	- Conformité aux <i>Digital Guiding Principles</i> de l'IARD : 99 % - Taux d'achèvement de la formation en ligne relative au Code sur les communications commerciales : 95% - Part des salariés formés à la consommation responsable d'alcool : 99 % - Part des équipes commerciales et des ambassadeurs de marque formés à la vente responsable d'alcool : 68 % - Barmen formés via le programme « Bar World of Tomorrow » : plus de 22 780 - Part des produits dotés d'une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu, les risques potentiels pour la santé et les conseils de consommation responsable : 100 % - Part des marchés impliqués dans au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable : 100 % - Nombre de visiteurs exposés à des messages sur la consommation responsable dans les Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable » 2 068 748 - Nombre d'adultes sensibilisés par la campagne « Drink More Water » depuis son lancement (cumulé) : 1 229 292 689 - Nombre de bénéficiaires de l'initiative mondiale de prévention à l'alcool au volant 56 779
Fournisseurs	Processus de due diligence des fournisseurs	- NOUVEAU PROCESSUS D'ACHATS DURABLES - Part des fournisseurs mondiaux couverts par le processus mis à jour (questionnaires d'identification des risques) 76 % - Part des fournisseurs mondiaux ayant fait l'objet d'un audit (SMETA / EcoVadis) : 51 %	- Taux de couverture du processus d'achats durables pour les fournisseurs mondiaux (%) : 89 % - Part des fournisseurs mondiaux couverts par le processus mis à jour (questionnaires d'identification des risques) : 98 % - Part des fournisseurs mondiaux ayant fait l'objet d'un audit (SMETA / EcoVadis) : 55 %

En complément des feuilles de route propres à chaque domaine de vigilance, plusieurs actions transverses ont été mises en place afin de renforcer l'exercice global du devoir de vigilance dans une logique d'amélioration continue :

- intégration des risques identifiés dans les processus transverses de conformité du Groupe, tels que l'évaluation des tiers, les opérations de fusions-acquisitions ou les audits internes ;

- sensibilisation des filiales aux exigences en matière de *due diligence* ;
- amélioration de l'identification des parties prenantes potentiellement affectées, accompagnée de la mise en place de dispositifs efficaces de dialogue et d'échange.

3.9 Conformité en matière de données personnelles

La protection et l'usage des données personnelles constituent un pilier de la transformation numérique du Groupe. Un traitement approprié de ces informations représente pour Pernod Ricard une opportunité commerciale :

- d'assurer l'exactitude et la pertinence des données personnelles collectées ;
- de nourrir la confiance des consommateurs, des clients et des employés ;
- de sécuriser son image de marque ; et
- de continuer à promouvoir sa culture de convivialité.

Le cadre réglementaire de protection des données personnelles qui s'applique à Pernod Ricard est complexe et en constante évolution. Depuis l'entrée en vigueur du Règlement général sur la protection des données (RGPD) en 2018, de nombreux pays et régions

ont adopté des lois et règlements en matière de protection de leurs données personnelles.

Les récentes évolutions réglementaires en Europe ont également élargi les obligations de conformité en matière de données du Groupe, notamment le règlement de l'UE sur l'intelligence artificielle (« AI Act »), qui est entré en vigueur le 1^{er} août 2024 et prévoit une mise en œuvre progressive, ainsi que la directive NIS 2, qui renforce les exigences de cyberrésilience pour les entités opérant dans des secteurs essentiels et importants. En vertu de la directive NIS 2, certaines entités exerçant des activités de production, de transformation et de distribution de denrées alimentaires pourraient répondre au critère de secteur important, sous réserve qu'elles dépassent les seuils définis.

Le non-respect de ces règles peut exposer le Groupe à des sanctions.

3.9.1 Stratégie et gouvernance mondiales de conformité en matière de données personnelles

Pernod Ricard a mis en place une stratégie et une gouvernance fortes de conformité en matière de données personnelles. Le Groupe a rédigé une feuille de route sur ce sujet. Aujourd'hui, il travaille quotidiennement sur la conformité en matière de protection des données personnelles, en parallèle à des actions spécifiques pour répondre aux besoins locaux, le cas échéant.

La Déléguée à la protection des données (DPO) du Groupe et le réseau de protection des données personnelles du Groupe permettent à Pernod Ricard de mettre en œuvre les actions de conformité en matière de protection des données personnelles, ainsi que des politiques et procédures au niveau local et de partager les meilleures pratiques.

Cette structure de gouvernance implique un large éventail de parties prenantes, notamment la DPO du Groupe, les Privacy Champions

au niveau local, ainsi qu'un Comité en matière de protection des données personnelles et les différentes équipes métiers internes (Tech, Marketing, RH, etc.).

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un cadre intégré de gouvernance et de conformité en matière d'IA, visant à promouvoir une utilisation responsable de l'IA, à gérer les risques associés et à garantir le respect des exigences légales et réglementaires applicables. Pernod Ricard a également établi une stratégie et une feuille de route visant spécifiquement à répondre aux exigences de la directive NIS 2, ce qui garantit une approche coordonnée en matière de gouvernance de la cybersécurité, de gestion des risques et de conformité réglementaire dans l'ensemble du Groupe.

3.9.2 Engagement et perspectives des collaborateurs

Pilier de la transformation numérique du Groupe, la protection des données personnelles est un sujet qui concerne tous les collaborateurs de Pernod Ricard. C'est pourquoi le Groupe porte une attention particulière à :

- la veille juridique ;
- la formation des collaborateurs (y compris des formations à l'échelle du Groupe et des formations spécifiques et obligatoires) ;
- des campagnes de sensibilisation en interne ; et
- plus généralement, des initiatives dédiées à la conduite du changement.

Au cours de l'exercice 2021/22, une section spécialement consacrée à un usage conforme des données personnelles a été ajoutée à la nouvelle version du Code de Conduite des Affaires du Groupe, avec des conseils et des recommandations auxquels les salariés peuvent se référer dans l'exercice quotidien de leur travail. La formation obligatoire de tous les salariés du Groupe à ce Code inclut doré-

navant un module sur la protection des données personnelles. D'autres modules de formation adaptés aux défis et aux caractéristiques propres au domaine d'activité de chaque collaborateur sont également mis en place. Cette personnalisation selon la fonction permet au Groupe d'améliorer encore la prise de conscience des questions de protection des données personnelles et le respect des règles correspondantes.

En outre, Pernod Ricard a étendu son programme de sensibilisation à la conformité afin de relever les nouveaux défis réglementaires et technologiques. Les salariés demeurent accompagnés grâce aux lignes directrices internes et à des actions de sensibilisation visant à promouvoir une utilisation responsable de l'IA. En parallèle, des sessions spécifiques d'intégration et de sensibilisation ont été organisées au sein des groupes de travail mondiaux et locaux impliqués dans le programme de conformité à la directive NIS 2 du Groupe, afin de les aider à mieux comprendre les exigences applicables et les efforts nécessaires à leur mise en œuvre.

3.9.3 Outils et procédures personnalisés

Le Groupe a créé différents outils et procédures personnalisés et faciles d'utilisation afin de garantir la conformité en matière de protection des données personnelles et d'utilisation de l'IA. Ceux-ci comprennent :

- une documentation exhaustive pour assurer la mise en œuvre cohérente et complète de la conformité en matière de protection des données personnelles et d'utilisation de l'IA. Elle repose sur une politique et des règles globales relatives à la protection des données personnelles, sur de bonnes pratiques en matière d'IA, ainsi que sur des politiques et procédures détaillées, des clauses types et des outils associés ;
- des procédures et processus de conformité en matière de protection des données personnelles et d'utilisation de l'IA dès la conception et par défaut, mis en œuvre sur les nouveaux projets, et s'accompagne d'une documentation spécifique sur la conformité en matière de protection des données personnelles et d'utilisation de l'IA pour les projets majeurs ;

- des questionnaires afin d'évaluer la maturité et le niveau de conformité des tiers en matière de protection des données personnelles ;
- des listes de points de contrôle et des modèles relatifs à des sujets spécifiques, tels que le traitement des demandes exercées par les personnes concernées ou le traitement des violations potentielles de données personnelles.

Compte tenu de la forte convergence entre les exigences de la directive NIS 2 et la stratégie du Groupe en matière de cybersécurité, la plupart des procédures, contrôles et outils visant à assurer la conformité à la directive NIS 2 sont établis et mis en œuvre dans le cadre de la feuille de route globale en matière de cybersécurité.

3.10 Politique fiscale

3.10.1 Une contribution significative aux communautés locales

Pernod Ricard s'engage à respecter, dans chacun de ses pays d'activité, toutes les lois et réglementations en vigueur ainsi que les normes internationales applicables.

Au cours de l'exercice 2025/26, l'impôt sur le résultat courant supporté par Pernod Ricard (résultat opérationnel courant et résultat financier courant) s'élève à 488 millions d'euros.

Outre l'impôt sur les bénéfices, Pernod Ricard paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions économiques, notamment au profit des communautés dans lesquelles il opère. Ces montants comprennent :

- les taxes sur les ventes ;

- les droits de douanes et accises ;
- les taxes sur les salaires ;
- les impôts fonciers ; et
- les autres impôts locaux spécifiques à chaque pays.

La contribution annuelle totale de Pernod Ricard est évaluée à environ 5,7 milliards d'euros (données non auditées).

3.10.2 L'approche de Pernod Ricard en matière fiscale

Le Groupe applique les principes suivants en matière de fiscalité :

- soutien à l'activité opérationnelle dans le respect des réglementations applicables ;
- conduite intègre dans les sujets d'ordre fiscal ;
- gestion fiscale à la fois proactive et efficace afin de préserver et maximiser la valeur générée pour le Groupe et ses actionnaires.

Pernod Ricard possède plusieurs filiales, réparties dans une soixantaine de pays où il opère. Lorsque cela est possible, la Direction met tout en œuvre pour liquider toute filiale dormante ou quasi dormante héritée d'acquisitions passées. Le Groupe demeure vigilant quant à la réalité opérationnelle et commerciale de ses transactions et refusera de prendre part à tout montage fiscal artificiel. Il n'aura recours à des mesures fiscales incitatives qu'après avoir évalué leur impact sur ses marques, sa réputation et son approche S&R. En particulier, Pernod Ricard ne promeut aucune forme d'évasion fiscale.

3.10.3 Prix de transfert

La stratégie et l'organisation de Pernod Ricard reposent sur un modèle s'articulant autour de la relation entre les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés. D'une manière générale, les Sociétés de Marques possèdent, protègent et développent leur propriété intellectuelle. Elles développent également une stratégie

de marque globale et des solutions et moyens pour les mettre en pratique. Les Sociétés de Marchés mettent en œuvre cette stratégie à l'échelle locale. Les opérations entre parties liées sont réalisées dans le respect de la Politique du Groupe en matière de prix de transfert, laquelle se fonde sur le principe de pleine concurrence⁽¹⁾.

⁽¹⁾ À des conditions qui auraient été convenues entre des parties indépendantes.

3.10.4 Une organisation efficace

Pernod Ricard s'appuie sur une équipe qualifiée et dûment formée de spécialistes des questions fiscales et douanières, rattachés à la Vice-Présidente Exécutive Finance et Tech du Groupe. Il existe des principes clairs de contrôle interne dans le domaine fiscal, que tous les collaborateurs peuvent consulter sur l'intranet. Des procédures sont également mises en place pour éviter l'évasion fiscale.

Les législations fiscales des pays dans lesquels Pernod Ricard est présent sont complexes et peuvent être sujettes à différentes interprétations. Le Groupe gère ces incertitudes avec l'aide d'experts fiscaux internes et externes. Les provisions fiscales sont évaluées sur la base de la meilleure estimation du Groupe obtenue à partir des informations disponibles ⁽¹⁾ et présentées régulièrement au Comité d'audit.

3.10.5 Promotion de la transparence internationale

Pernod Ricard s'engage à adopter une attitude transparente vis-à-vis des autorités fiscales et à leur fournir les informations pertinentes pour la bonne réalisation de leur mission. Pernod Ricard considère qu'il est particulièrement important de collaborer d'une manière positive, proactive et transparente avec ces autorités. Il s'agit tant d'établir des relations honnêtes et durables que de

pouvoir résoudre rapidement les litiges éventuels. Pernod Ricard respecte les obligations de reporting pays par pays. Le Groupe participe également à l'élaboration de politiques en matière de fiscalité d'entreprise, d'initiatives relatives à la transparence fiscale ainsi que de législations fiscales en prenant part à des consultations publiques.

3.11 Tables de concordance

3.11.1 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies

Le Groupe est membre du Pacte mondial depuis 2003 et travaille activement avec des partenaires pour développer des initiatives qui s'alignent pleinement avec l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable.

ODD prioritaires	Autres ODD impactés par Pernod Ricard	ODD auxquels Pernod Ricard contribue	Sous-section de la section 3	Section
Durabilité environnementale				
   	  	7.2 ; 7.3 ; 12.2 ; 12.4 ; 13.1 ; 15.1	Changement climatique (ESRS E1)	3.2.1
		3.9 ; 6.3 ; 12.4 ; 14.1	Pollution (ESRS E2)	3.2.2
		6.1 ; 6.3 ; 6.4 ; 6.6 ; 12.2 ; 12.4 ; 12.5 ; 14.1	Ressources hydriques et marines (ESRS E3)	3.2.3
		6.6 ; 7.3 ; 12.2 ; 12.4 ; 12.8 ; 13.1 ; 15.1 ; 15.2 ; 15.3 ; 15.5 ; 15.6	Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)	3.2.4
		7.3 ; 12.2 ; 12.3 ; 12.4 ; 12.5 ; 12.8 ; 13.1 ; 14.1 ; 15.1	Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)	3.2.5
Durabilité sociale				
   	       	1.1 ; 1.3 ; 1.4 ; 3.2 ; 3.4 ; 3.6 ; 3.8 ; 3.9 ; 4.3 ; 4.4 ; 4.5 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.5 ; 8.2 ; 8.5 ; 8.7 ; 8.8 ; 10.2 ; 10.3 ; 10.4 ; 12.6 ; 12.8	Personnel de l'entreprise (ESRS S1)	3.3.1
		3.4 ; 3.5 ; 3.6 ; 8.5 ; 8.7 ; 8.8 ; 12.6 ; 15.2	Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)	3.3.2
		1.1 ; 1.2 ; 1.4 ; 1.5 ; 3.8 ; 3.9 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.5 ; 6.1 ; 6.3 ; 6.4 ; 8.2 ; 8.7 ; 8.8 ; 10.2 ; 10.3 ; 10.4 ; 17.3 ; 17.17	Communautés affectées (ESRS S3)	3.3.3
		3.4 ; 3.5 ; 3.6 ; 4.4 ; 4.7 ; 12.2 ; 12.6 ; 12.8 ; 16.2 ; 17.17	Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)	3.3.4
Durabilité de la gouvernance				
	    	5.1 ; 5.2 ; 10.3 ; 16.2 ; 16.4 ; 16.5 ; 16.6 ; 16.10 ; 17.14	Corruption et versement de pots-de vin	3.4.2
			Influence politique et activités de lobbying	3.4.3
		4.4 ; 4.7 ; 12.2 ; 12.6 ; 12.8 ; 16.2 ; 16.4 ; 16.5	Relations avec les fournisseurs	3.4.4
			Taxonomie de l'UE	3.2.6
		16.4 ; 16.5	Protection des données personnelles	3.9
	Politique fiscale	3.10		

⁽¹⁾ Notamment celles fournies par les conseils juridiques et fiscaux du Groupe.

3.11.2 Table de concordance avec les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)

Cette table met en avant les informations que Pernod Ricard publie déjà selon les recommandations de la TCFD ainsi que les points que le Groupe doit encore améliorer. Elle suit l'ordre de publication des informations correspondant à chacune des recommandations.

Recommandation de la TCFD	Conformité	Section correspondante
GOUVERNANCE		
a) Décrire le contrôle exercé par le Conseil d'Administration sur les risques et opportunités liés au climat	Oui	3.2.1.2
b) Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat	Oui	3.2.1.2
GESTION DES RISQUES		
a) Décrire les processus d'identification et d'évaluation des risques liés au climat de l'organisation	Oui	3.1.4.1 3.2.1.1
b) Décrire les processus de gestion des risques liés au climat de l'organisation	Oui	3.1.4.1 3.2.1.1
c) Décrire comment les processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés au climat sont intégrés aux processus de gestion des risques globale de l'organisation	Oui	3.1.4.1 3.2.1.1
STRATÉGIE		
a) Décrire les risques et opportunités liés au climat que l'organisation a identifié à court, moyen et long terme	Oui	3.2.1.1.1 3.1.2.2.4
b) Décrire l'impact des risques et opportunités liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation	Une analyse de scénarios a été lancée pour apprécier l'effet du changement climatique sur quatre risques matériels, ainsi qu'une opportunité. Cette analyse doit se poursuivre pour quantifier les impacts sur les activités, la stratégie et la planification financière du Groupe. D'autres risques et opportunités identifiés comme potentiellement pertinents et matériels feront l'objet d'une autre évaluation lors des étapes ultérieures de l'analyse selon les recommandations de la TCFD de l'exercice en cours.	3.2.1.1 3.1.2.2.4
c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation en tenant compte des différents scénarios climatiques, y compris le scénario 2 °C ou inférieur	Pernod Ricard a lancé plusieurs actions destinées à améliorer sa résilience face aux risques et opportunités identifiés et poursuit ses efforts d'adaptation au changement climatique.	3.2.1.1.1 3.2.1.1.2 3.1.2.2.4
INDICATEURS ET OBJECTIFS		
a) Fournir les informations sur les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités liés au climat, dans le cadre de sa stratégie et de ses processus de gestion des risques	Oui	3.2.1.3
b) Fournir les informations sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) et risques y afférents dans le cadre des scopes 1 et 2, et, le cas échéant, du scope 3	Oui (y compris le scope 3)	3.2.1.3
c) Décrire les objectifs fixés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités liés au climat, ainsi que les résultats atteints dans la poursuite de ces objectifs	Oui. Davantage d'objectifs seront définis au cours des prochains exercices.	3.2.1.3



4.

4.1	Contrôle interne et gestion des risques	276
4.1.1	Définition du contrôle interne	276
4.1.2	Description de l'environnement du contrôle interne	276
4.2	Facteurs de risques	278
4.2.1	Description des principaux facteurs de risques	280
4.3	Assurance et couverture des risques	295
4.3.1	Assurances souscrites	295
4.3.2	Couvertures	295
4.3.3	Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel	296
4.4	Risques et litiges : méthode de provisionnement	296
4.5	Information financière et comptable	296
4.5.1	Préparation des comptes consolidés du Groupe	296
4.5.2	Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard	296

Gestion des risques

4.1 Contrôle interne et gestion des risques

Le contrôle interne du Groupe et la gestion des risques s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise et s'appuient sur les principes généraux définis dans le cadre de référence établi par l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

4.1.1 Définition du contrôle interne

Les principes et procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objectif :

- tout d'abord, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités du Groupe par les organes de gouvernance et la Direction Générale, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes aux entreprises du Groupe ;
- de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux du Groupe reflètent avec sincérité l'activité et la situation des entreprises du Groupe ;

- d'assurer la bonne sauvegarde des actifs ; et
- d'assurer la séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.

L'un des objectifs des systèmes de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser l'ensemble des risques résultant de l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude, mais aussi les risques opérationnels divers, les risques stratégiques ainsi que les risques de conformité. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

4.1.2 Description de l'environnement du contrôle interne

4.1.2.1 Composantes du contrôle interne

Les principaux organes de contrôle interne se présentent de la manière suivante :

Au niveau Groupe

- Le **Comité Exécutif** est l'organe permanent de coordination et de direction du Groupe, en concertation avec le Président-Directeur Général qu'il assiste dans ses missions. Il définit les objectifs stratégiques du Groupe en fonction des orientations décidées par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre et pilote la performance globale du Groupe. Ses membres sont responsables des fonctions transversales de l'entreprise et des divisions opérationnelles et géographiques à l'échelle mondiale ;
- L'**Audit Interne** est rattaché au Président-Directeur Général du Groupe et rend compte au Comité Exécutif et au Comité d'audit. L'équipe d'audit interne du Siège est chargée de la mise en place des règles de contrôle interne, de la gestion des risques et d'exécuter le plan d'audit. Le plan d'audit est déterminé après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe. Il est validé par le Comité Exécutif et le Comité d'audit. Il présente les différents sujets transversaux qui seront revus au cours de l'exercice, la liste des filiales qui feront l'objet de missions d'audit dont les principaux thèmes

qui seront abordés au cours de celles-ci, ainsi que la liste des audits thématiques. Les résultats des travaux réalisés sont ensuite communiqués pour examen et analyse au Comité d'audit et aux Commissaires aux Comptes, ainsi qu'au Comité Exécutif. L'organisation **Contrôle Interne Groupe** est responsable de la définition et du déploiement du cadre de contrôle interne du Groupe, notamment au travers des principes de contrôle interne, du dispositif d'auto-évaluation et des programmes de renforcement du contrôle interne au sein des filiales. Elle assure une surveillance continue de ce cadre et procède régulièrement à l'évaluation de son efficacité.

Au niveau des filiales

Le **Comité de Direction** comprend le Président-Directeur Général et les Directeurs des principales fonctions de la filiale : Le Comité de Direction a notamment la responsabilité de s'assurer de la bonne maîtrise des principaux risques pouvant affecter la filiale.

Le **Directeur Financier**, assisté dans la majorité des cas d'un contrôleur interne, est chargé, par le Dirigeant de la filiale, de la mise en place des systèmes de contrôle interne de manière à prévenir et à maîtriser les risques résultant de l'activité de la filiale et notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude.

4.1.2.2 Identification et gestion des risques

L'exercice 2025/26 a été consacré à :

- une revue annuelle de la cartographie des risques du Groupe qui a impliqué la Direction Générale de Pernod Ricard. Cette revue permet de prendre en compte les évolutions majeures de l'environnement des risques auxquels le Groupe est confronté ;
- différents projets visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe, notamment l'évolution du référentiel de contrôle interne, l'amélioration des dispositifs de contrôle, le développement de solutions de data analytics et l'extension de l'utilisation de l'outil global GRC (Gouvernance, Risque et Compliance), pour améliorer le pilotage, le reporting et l'analyse des risques et des contrôles ;
- la mise en œuvre du questionnaire d'auto-évaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce questionnaire, actualisé sur l'exercice, est en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, complété de son guide d'application ; et

- la réalisation de missions d'audit : 39 filiales ont été auditées au cours de l'exercice 2025/26. Les missions d'audit ont notamment eu pour objectif de s'assurer de la bonne application au sein des filiales des principes de contrôle interne du Groupe. Elles ont en outre permis de revoir les processus en place, les bonnes pratiques et les potentiels axes d'amélioration sur différents thèmes transversaux.

L'ensemble des axes d'amélioration identifiés a fait l'objet de plans d'action précis au sein de chaque filiale et du Groupe, validés par le Comité Exécutif et le Comité d'audit. Leur mise en œuvre est régulièrement suivie et évaluée par la Direction de l'Audit interne Groupe.

Les actions menées au cours de l'exercice ont contribué au renforcement continu du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

4.1.2.3 Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

Une procédure formelle de **délégation de pouvoirs** précise les pouvoirs délégués par le Président-Directeur Général aux membres du Comité Exécutif.

Les **principes de contrôle interne** rappellent le socle commun des principes et règles applicables à toutes les filiales du Groupe en matière de contrôle interne pour chacun des 17 cycles opérationnels identifiés :

- Général
- Achat
- Vente
- Ressources humaines
- Qualité et sécurité
- Chaîne d'approvisionnement
- Marketing
- Développement de nouveaux produits
- Trésorerie
- États financiers
- Production
- Juridique et conformité
- Taxe
- Tech
- Assurance
- Sécurité et gestion de crise
- Responsabilité sociale

Le **questionnaire d'auto-évaluation**, régulièrement actualisé afin notamment d'être en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Soumis aux filiales du Groupe, il permet d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. Les résultats des auto-évaluations permettent d'identifier les axes prioritaires d'amélioration et alimentent les plans d'action suivis au niveau local et Globale.

Les réponses aux questionnaires sont documentées et validées par le Directeur financier local et revues par la Direction de l'Audit interne Groupe. L'ensemble de ces travaux fait l'objet :

- d'une synthèse par filiale et d'une synthèse Groupe, toutes deux communiquées au Comité Exécutif et au Comité d'audit ; et
- d'une lettre d'affirmation par filiale adressée au Président-Directeur Général de leur maison mère, puis d'une lettre d'affirmation des différentes maisons mères adressée au Président-Directeur Général de Pernod Ricard. Cette lettre engage les responsables des filiales sur l'adéquation de leurs procédures de contrôle par rapport aux risques identifiés.

La **Charte d'audit interne** est destinée à l'ensemble des collaborateurs exerçant une fonction de management et de contrôle. Elle s'attache à définir le référentiel, les missions, les responsabilités, l'organisation et le mode de fonctionnement de l'Audit Interne du Groupe, afin de sensibiliser chaque collaborateur au respect et à l'amélioration du processus de contrôle interne.

4.1.2.4 Gouvernance juridique et opérationnelle des filiales au sein du Groupe

Les filiales sont, pour la plupart, détenues directement ou indirectement à 100 % par la société Pernod Ricard.

Pernod Ricard est représentée directement ou indirectement (par filiale interposée) aux Conseils d'Administration des filiales.

Les principes de contrôle interne du Groupe précisent les différentes règles de contrôle interne applicables à l'ensemble de ses filiales.

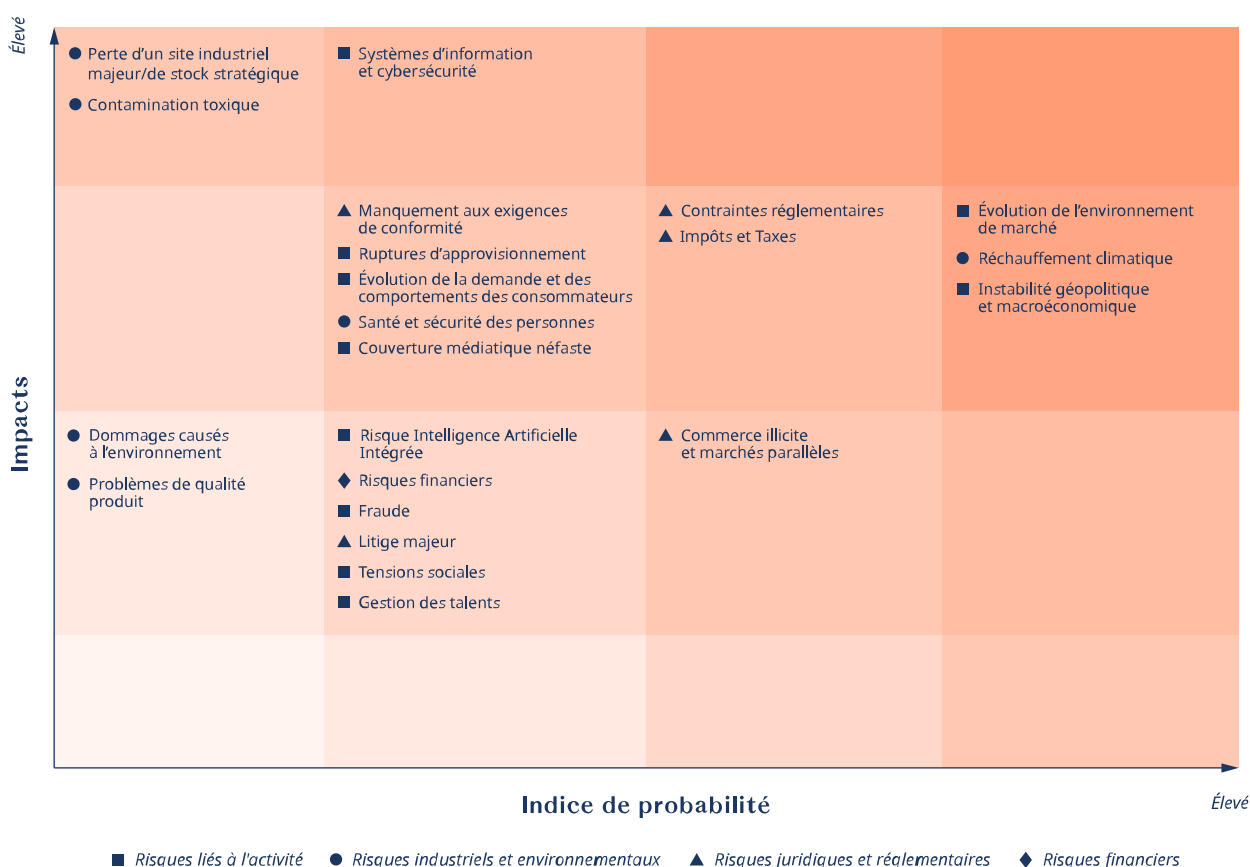
Le rôle assigné à Pernod Ricard, décrit dans la sous-partie « Notre gouvernance et notre organisation » de la Partie 1 « Présentation du Groupe » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.

4.2 Facteurs de risques

Suite à la revue de sa cartographie des risques en 2025, le Groupe a réalisé en 2026 une mise à jour, à laquelle la Direction a participé activement.

Cette mise à jour prend en compte les évolutions majeures de l'environnement des risques auquel le groupe Pernod Ricard est confronté.

Cette cartographie est reproduite ci-dessous pour visualiser les enjeux, sans se substituer aux développements explicatifs qui suivent. Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. Cette cartographie des risques reflète l'exposition de Pernod Ricard, intégrant donc les mesures de maîtrise mises en œuvre afin d'en limiter la probabilité et l'impact.



HIÉRARCHISATION DES RISQUES

I. Risques liés à l'activité

- Instabilité géopolitique et macroéconomique
- Évolution de l'environnement de marché
- Ruptures d'approvisionnement
- Systèmes d'information et cybersécurité
- Évolution de la demande et des comportements des consommateurs
- Couverture médiatique néfaste
- Risque Intelligence Artificielle intégré
- Gestion des talents
- Fraude
- Tensions sociales

II. Risques industriels et environnementaux

- Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique
- Contamination toxique
- Réchauffement climatique
- Santé et sécurité des personnes
- Dommages causés à l'environnement
- Problèmes de qualité produit

III. Risques juridiques et réglementaires

- Contraintes réglementaires
- Manquement aux exigences de conformité
- Impôts et Taxes
- Commerce illicite et marchés parallèles
- Litige majeur

IV. Risques financiers

- Taux de change
- Taux d'intérêt
- Crédit
- Fonds de pension

Les facteurs de risques sont présentés dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

4.2.1 Description des principaux facteurs de risques

I. Risques liés à l'activité

1. Instabilité géopolitique et macroéconomique

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Du fait de son envergure internationale, le groupe Pernod Ricard est exposé aux risques de tensions géopolitiques et d'instabilités macroéconomiques.

L'accélération des tensions internationales observées depuis quelques années peut conduire à l'augmentation des barrières douanières ou de sanctions internationales, comme ce fut le cas dans le cadre de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine d'une part et l'Union européenne d'autre part, ainsi que l'adoption de sanctions occidentales contre la Russie à la suite de la guerre en Ukraine.

Par ailleurs, l'environnement macroéconomique incertain marqué par le retour d'une forte inflation pourrait être de nature à modifier le comportement des consommateurs.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Ces perturbations géopolitiques et macroéconomiques sur les marchés du Groupe pourraient engendrer une volatilité accrue des résultats commerciaux et financiers de Pernod Ricard. Pour ce qui concerne la Russie et l'Ukraine spécifiquement, ces marchés représentaient c. 3 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe avant le conflit.

L'instabilité macroéconomique et en particulier les contraintes potentielles sur le pouvoir d'achat des consommateurs peuvent avoir un impact négatif sur les occasions de consommation et sur les ventes du Groupe.

Des tensions géopolitiques soutenues peuvent également entraîner des difficultés d'accès à certains marchés ou susciter des rétorsions contre les exportations de Pernod Ricard, comme observé récemment aux États-Unis ou en Chine, par l'imposition de droits de douane pour des raisons géopolitiques.

Ces crises économiques et ces tensions commerciales pourraient peser sur la marge opérationnelle du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour le Groupe, la meilleure façon de se protéger consiste à diversifier ses activités, tant sur le plan géographique que catégoriel : il est présent dans plus de 60 pays et dispose d'une marque leader dans toutes les principales catégories de spiritueux.

Pernod Ricard continue à développer de nouveaux canaux de distribution (commerce en ligne, divertissement à domicile) et à explorer de nouvelles opportunités de consommation consistant à élargir l'offre consommateur avec des produits à degré d'alcool variable, voire sans alcool. Par conséquent, le Groupe évalue régulièrement ses voies d'accès aux marchés et ses partenaires locaux. Pernod Ricard mène également un suivi fin des évolutions politiques et réglementaires pour anticiper le plus possible la survenance de perturbations à ses activités et noue un dialogue régulier avec les pouvoirs publics de sorte à éviter que ses activités ne soient mises à mal par des tensions qui ne concernent nullement le commerce des vins & spiritueux.

Par ailleurs, des programmes de gestion de crise sont en place dans toutes les filiales. Enfin, les infrastructures de production et logistique peuvent, dans certaines circonstances, être adaptées.

2. Évolution de l'environnement de marché

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La concentration et le regroupement des distributeurs tant à l'échelle locale qu'internationale se poursuivent depuis plusieurs années. Le commerce en ligne constitue par ailleurs une concurrence de plus en plus sérieuse pour la distribution traditionnelle. Cet environnement concurrentiel impacte la capacité du Groupe à augmenter ses prix et peut parfois obliger Pernod Ricard à considérer des campagnes promotionnelles plus agressives et plus fréquentes.

Par ailleurs, le Groupe doit faire face à la concurrence croissante à la fois de grands groupes internationaux pour ses marques stratégiques, et de sociétés ou producteurs locaux pour ses marques locales, avec notamment le succès grandissant des productions artisanales ou perçues comme telles, par exemple pour la vodka aux États-Unis.

Enfin, l'inflation des prix d'achat (matières, services), particulièrement élevée dans le contexte actuel, est un élément surveillé par le Groupe afin d'en limiter l'impact sur les marges.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les risques et effets potentiels sont les suivants :

- le pouvoir de négociation accru des clients de Pernod Ricard pourrait conduire à une érosion de ses marges et/ou à la perte de parts de marché ;
- le déréférencement temporaire des produits en rayon et/ou la suppression de supports promotionnels ;
- une pression obligeant Pernod Ricard à aligner ses prix sur les différents marchés au sein d'une même région ;
- une plus forte concurrence sur les marchés matures et une concurrence accrue sur les marchés en développement contraignant le Groupe à augmenter ses investissements publicitaires et promotionnels, voire à réduire ou à geler ses prix afin de protéger ses parts de marché, entraînant ainsi une détérioration de ses résultats ;
- une atteinte à l'image de marque des produits résultant des baisses de prix ; et
- une détérioration de la marge liée à une dégradation des conditions d'achat auprès des fournisseurs du Groupe et/ou une capacité limitée à refléter la hausse des coûts dans le prix de ses produits.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard consacre environ 16 % de son chiffre d'affaires à des investissements publi-promotionnels pour renforcer son image de marque et, en retour, renforcer sa capacité à augmenter ses prix. Par ailleurs, Pernod Ricard a déployé plusieurs initiatives visant à accroître la croissance du chiffre d'affaires (*Revenue Growth Management*), comme le développement d'un outil d'efficacité promotionnelle, l'analyse des conditions commerciales et des structures de prix ou encore la mise en place de ressources dédiées à la gestion des prix. Ces initiatives sont adoptées dans les filiales et coordonnées à l'échelle du Groupe par le Siège.

Dans un contexte où les augmentations tarifaires deviennent plus complexes à mettre en œuvre, le Groupe renforce son approche de *Revenue Growth Management* en mobilisant l'ensemble des leviers de création de valeur. Au-delà du pricing, Pernod Ricard cherche à protéger et maximiser son chiffre d'affaires grâce à l'optimisation du mix produits, à l'évolution de son architecture prix-pack et à la gestion active des conditions commerciales. Cette démarche permet d'améliorer la qualité du chiffre d'affaires et la rentabilité tout en réduisant la dépendance aux seules hausses de prix.

Les indicateurs de marge, indicateurs clés suivis par le Management, font l'objet d'une attention particulière. Le Groupe met en place les organisations et initiatives adéquates (« PR Procure ») pour sécuriser des conditions d'achats satisfaisantes de ses matières premières tout en maintenant des relations de confiance mutuelle avec ses fournisseurs clés.

3. Ruptures d'approvisionnement

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le contexte géopolitique a accru la complexité et la volatilité des chaînes d'approvisionnement mondiales. Les conflits régionaux et les tensions géopolitiques actuels — notamment les guerres en Ukraine et en Iran — ainsi que les sanctions économiques et les restrictions commerciales affectant certains marchés continuent de perturber les flux commerciaux mondiaux. Parallèlement, l'évolution des politiques tarifaires, les modifications des réglementations commerciales et les changements dans les schémas d'approvisionnement mondiaux sont sources d'incertitudes supplémentaires.

Outre les événements géopolitiques directs, ces perturbations entraînent souvent des effets secondaires, tels que des variations imprévues de la demande, des encombrements dans les ports et sur les principaux axes de transport, une capacité logistique réduite, ainsi que des itinéraires de transit plus longs ou moins fiables. Les chaînes d'approvisionnement étant de plus en plus interconnectées, ces facteurs externes peuvent se propager rapidement d'une région à l'autre, affectant la disponibilité, la prévisibilité et l'efficacité des opérations de bout en bout du Groupe.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les perturbations géopolitiques peuvent affecter à la fois la demande du marché et la capacité du Groupe à s'approvisionner, à fabriquer et à distribuer efficacement ses produits. La volatilité des coûts de carburant et de transport, la réduction des capacités logistiques disponibles et les modifications apportées aux itinéraires d'expédition habituels peuvent entraîner une augmentation des coûts d'exploitation et un allongement des délais de livraison.

Ces perturbations peuvent également avoir un impact sur la disponibilité des stocks, les niveaux de service et les coûts de service, ce qui nécessite de recourir à des solutions alternatives d'approvisionnement ou de transport, souvent plus coûteuses ou plus complexes sur le plan opérationnel. Si elles se prolongeaient, ces perturbations pourraient affecter les performances opérationnelles du Groupe, son service client et ses résultats financiers.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe continue de renforcer sa résilience grâce à une approche collaborative et transversale de la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement. Un modèle opérationnel de type tour de contrôle assure une meilleure connexion entre les filiales et les fonctions afin d'améliorer la visibilité, d'accélérer la prise de décision et de coordonner les mesures d'atténuation tout au long de la chaîne de valeur. La collaboration étroite avec les fournisseurs stratégiques a été renforcée grâce à des revues d'activité régulières, permettant l'identification précoce des risques émergents, l'élaboration conjointe de plans d'atténuation et une meilleure continuité des activités. Parallèlement, le programme de transformation de l'empreinte du Groupe réévalue son réseau d'approvisionnement, de fabrication et de logistique afin d'améliorer la flexibilité, la diversification et la résilience à long terme.

Le Groupe continue également d'investir dans des capacités numériques qui renforcent la transparence de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout. Ces outils offrent une meilleure visibilité sur l'impact opérationnel des perturbations, favorisent une prise de décision fondée sur les données et permettent de mesurer l'efficacité des mesures d'atténuation, renforçant ainsi la capacité du Groupe à anticiper les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, à y répondre et à s'en remettre.

4. Systèmes d'information et cybersécurité

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La performance de Pernod Ricard a été stimulée par sa transformation digitale et l'utilisation accrue des technologies de l'information et des données.

Dans ce contexte d'adoption rapide des technologies, combinée à une augmentation de la fréquence et de la sophistication des cyberattaques, les entreprises sont confrontées à une exposition accrue aux risques découlant de l'indisponibilité des infrastructures technologiques ou des systèmes d'information, des incidents de cybersécurité ou des défaillances des systèmes de contrôle industriel.

Ces systèmes sont essentiels aux opérations quotidiennes de Pernod Ricard, notamment pour soutenir la fabrication, l'entreposage et la distribution des produits, ainsi que le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques, tant en ce qui concerne les opérations et les états financiers du Groupe que la communication entre le personnel de Pernod Ricard, ses clients et ses fournisseurs.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les impacts potentiels de l'indisponibilité des systèmes d'information ou d'une cyberattaque dépendent de la nature du problème et peuvent inclure :

- fuite, perte, vol de données personnelles, stratégiques, confidentielles et les répercussions en chaîne potentielles y afférentes ;
- la modification non autorisée ou la destruction de données ;
- défaillance ou mauvais fonctionnement du système ; et
- impossibilité d'exécuter les opérations journalières.

Bien que le Groupe investisse des sommes importantes dans la maintenance et la protection de ses systèmes d'information et ses systèmes de contrôle industriel, notamment face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, toutes pannes, interruptions significatives, pertes ou communications de données sensibles pourraient perturber le fonctionnement normal de l'activité du Groupe, et avoir des conséquences financières, juridiques et réglementaires, opérationnelles ou réputationnelles.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Les technologies de Pernod Ricard sont gérées par un département global, incluant une équipe dédiée à la cybersécurité, qui s'engage à gérer de manière proactive les systèmes d'information et les risques de cybersécurité afin de protéger les actifs numériques de Pernod Ricard dans les environnements des systèmes informatiques et des systèmes de contrôle industriel.

L'équipe de cybersécurité opère selon une feuille de route stratégique en cybersécurité sur plusieurs années et un cadre de gestion des risques de sécurité a été conçu pour réduire le niveau d'exposition aux risques cyber et renforcer continuellement la maturité de la posture du Groupe en matière de sécurité.

Le Groupe a adopté des mesures proactives comprenant le déploiement de technologies de cybersécurité, des audits réguliers des systèmes, des tests d'attaque et de simulation, des campagnes de formation et de sensibilisation à la sécurité, la surveillance de la sécurité et l'amélioration continue des pratiques, qui sont intégrées dans la stratégie du Groupe. Elles sont complétées par un plan actif de réponse aux incidents et de gestion de crise, permettant une action rapide et une transparence en cas de violation de la sécurité, minimisant ainsi l'impact potentiel sur notre organisation.

L'équipe cybersécurité rend également compte à un comité spécifiquement axé sur la sécurité informatique du Groupe, démontrant ainsi l'engagement de la direction à gouverner et à investir continuellement dans l'amélioration de la maturité du Groupe en matière de sécurité informatique.

5. Évolution de la demande et des comportements des consommateurs

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La demande et les comportements des consommateurs évoluent très rapidement, que ce soit en termes d'offres de produits (spiritueux artisanaux, tendance du peu/pas d'alcool), de préférences d'achat (e-commerce, livraison rapide) ou encore de dialogue et d'expérience avec les marques (marketing digital, points de contact cross-canal, etc.).

Pernod Ricard doit ajuster son organisation, son portefeuille, son modèle d'affaires et ses voies d'accès aux marchés en fonction de ces nouvelles tendances et continuer à innover, en plaçant toujours le consommateur au centre de ses décisions et de ses choix marketing et commerciaux.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les difficultés à détecter et prédire les comportements futurs des consommateurs pourraient se traduire par un sous-investissement dans les catégories, produits et canaux porteurs ou a contrario un surinvestissement dans ceux qui s'essouffent.

À terme, Pernod Ricard pourrait perdre des parts de marché ou manquer des opportunités de croissance et détériorer son image de marque et/ou sa réputation.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard agit à tous les niveaux de son organisation :

- une organisation, *Consumer Insights*, étudie les comportements des consommateurs et les évolutions sociétales afin d'anticiper les changements de tendances. Celle-ci a été renforcée en 2019 par une centralisation et la création de relais dans les marchés ainsi que par l'intensification des moyens de *social listening*, mais aussi via une importance accrue portée aux études transversales réalisées en interne (pour connecter davantage les différentes sources de données et s'assurer de pouvoir identifier au plus tôt les tendances émergentes clés et les signaux faibles) ;
- un centre d'expertise dédié à l'innovation développe des produits et des services à haute valeur ajoutée, tant pour le Groupe que pour ses consommateurs et utilisateurs. À ce titre, une nouvelle unité dédiée au développement et à la production de nouveaux spiritueux sans alcool a été mise en service sur notre site de Thuir ;
- sur le plan stratégique, la diversification du modèle économique, les modalités d'accès aux marchés et la gestion du portefeuille sont suivies de près et les évolutions jugées pertinentes sont mises en œuvre. À titre d'exemple, le Groupe est présent dans le canal de vente directe au consommateur avec *The Whiskey Exchange*, marque rassemblant une place de marché en ligne et des boutiques physiques, ou encore la participation minoritaire prise par le Groupe dans Almave, une marque de spiritueux sans alcool fondée par Lewis Hamilton. Par ailleurs, la création de *Conviviality Ventures* en 2017 permet également d'investir indirectement dans de nouvelles activités complémentaires à celles de Pernod Ricard en bénéficiant de l'écosystème riche et novateur des *start-ups* ; et
- enfin, le Groupe continue sa profonde transformation digitale. Les six priorités de transformation ont été rassemblées dans des *Key Digital Programs*. Ils permettent d'améliorer en continu l'efficacité des processus marketing et ventes et d'identifier le maximum d'opportunités dans les relations qui sont établies avec les différents partenaires grâce à des programmes incubés. Ces programmes s'appuient sur l'exploitation approfondie des données et des dernières technologies disponibles comme les algorithmes d'apprentissage automatique.

6. Couverture médiatique néfaste

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Du fait de l'écho grandissant des réseaux sociaux, de la viralité des informations qui y circulent et de leur influence, Pernod Ricard pourrait faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable et de publications ou de messages inappropriés. La rapidité avec laquelle une information même erronée circule désormais en ligne constitue un facteur aggravant. Par ailleurs, la taille et l'activité du Groupe l'exposent à la diffusion d'informations fallacieuses ou biaisées dans les médias traditionnels comme sur les réseaux sociaux. Comme observé ces dernières années, la popularité de ses marques peut conduire à une confusion entre les contenus digitaux produits par ses filiales, en parfaite conformité avec la législation et nos principes de marketing responsables, et les contenus développés de leur propre initiative par des consommateurs qui ne s'appliquent pas la même rigueur dans les contenus produits ni dans leur diffusion. Il n'est pas exclu que le Groupe soit touché par ce type d'amalgames, contre lesquels il est important de se prémunir.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Une attaque malveillante ayant pour objet de porter atteinte à la réputation de Pernod Ricard, des marques de son portefeuille ou de ses principales filiales pourrait ternir fortement l'image et la réputation du Groupe. Une couverture médiatique défavorable et de grande ampleur pourrait éroder la confiance des consommateurs envers les marques Pernod Ricard et peser sur leurs ventes.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des dispositifs internes et externes pour gérer ce risque. L'objectif principal des dispositifs internes est notamment de sensibiliser les collaborateurs de Pernod Ricard à l'impact des réseaux sociaux et de partager les bonnes pratiques en matière de communication. Les dispositifs externes permettent de surveiller la teneur des commentaires dans les médias traditionnels comme sur les réseaux et éventuellement d'y répondre de manière adéquate afin de faire valoir les positions du Groupe et de se prémunir de toute campagne de dénigrement. De même, la stricte application de tous les principes de marketing responsables sur nos contenus digitaux permettra de mieux différencier les publications du Groupe de celles d'individus extérieurs.

7. Risque Intelligence Artificielle Intégré

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le risque d'utilisation abusive de l'intelligence artificielle peut résulter d'un manque de sensibilisation, d'une compréhension insuffisante, mais aussi de la mauvaise qualité des données ingérées. Les risques associés à l'utilisation abusive de l'intelligence artificielle incluent en interne des préoccupations éthiques et juridiques (biais algorithmiques, discrimination), atteinte à la vie privée (collecte ou traitement non conforme des données personnelles), des vulnérabilités en cyber sécurité (usage détourné des modèles, fuite de données), ainsi qu'en externe la diffusion de désinformation ou de contenu généré de manière trompeuse.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'utilisation abusive de l'intelligence artificielle peut entraîner des impacts réputationnels, juridiques et des pertes financières. Une mauvaise utilisation peut compromettre la confiance des clients et partenaires, conduire à des violations réglementaires (RGPD, IA Act...), ou encore freiner l'innovation par effet de prudence excessive. En cas de défaillance systémique ou d'incident public, cela pourrait affecter la crédibilité du Groupe sur le long terme.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de mitiger ces risques, Pernod Ricard a mis en place plusieurs actions structurantes :

- Lignes directrices internes sur l'IA : accessibles à tous les collaborateurs, elles posent les principes éthiques, juridiques et opérationnels à respecter dans le développement et l'usage de l'IA.
- Outils de conformité et procédures à respecter pour aider les métiers dans leur mise en conformité (clauses types, questionnaires d'évaluation, process de revue, etc). Campagne de sensibilisation : un programme global de formation a été lancé pour accompagner les équipes dans la compréhension des opportunités et des limites de l'IA.
- Extension de la méthodologie GreenOps/FinOps : Des méthodes de travail ont été développées pour intégrer les usages IA et optimiser leur empreinte énergétique et budgétaire, dans une logique durable.

8. Gestion des talents

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le succès de Pernod Ricard dépend de l'engagement de ses collaborateurs ainsi que de sa capacité à les attirer, à les fidéliser et à développer leurs compétences et carrières, notamment sur des marchés du travail hautement compétitifs, comme aux USA, dans certains pays de la région APAC, en Inde, en Afrique et dans des pays spécifiques où les taux de rotation sont traditionnellement plus élevés que dans le reste du monde.

Ce contexte de tension sur le marché des talents est accentué, à certaines occasions, par la recherche de compétences rares, par les changements aspirationnels des nouvelles générations et l'impact de la pandémie depuis 2020 qui a accéléré certaines tendances. De plus, l'évolution de carrière des collaborateurs à travers des mobilités géographiques internationales peut être parfois un challenge, notamment de par la diversité des parcours, les carrières mixtes, la maîtrise des coûts, l'impact postérieur de la pandémie, etc.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le groupe est conscient que la gestion des talents, le développement et l'engagement des employés restent des domaines clés pour assurer la durabilité de ses activités, de ses performances et la transmission d'un savoir-faire clé au sein de l'organisation. Un taux de rotation trop élevé ou un faible taux d'engagement des talents pourrait impacter négativement les activités de Pernod Ricard, la motivation des équipes, et potentiellement ralentir la mise en œuvre de projets clés de développement du groupe créant ainsi un risque d'impact financier négatif.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour pallier ce risque, le Groupe a établi et intégré à travers le monde un cadre et une politique robuste de gestion globale des talents, en tirant pleinement parti de la technologie et des données, avec un langage commun global au sein du Groupe afin d'évaluer les performances et de gérer les talents. Au-delà, un cadre et une offre de développement des compétences ont également été mis en place pour faire croître et développer les talents et faciliter une gestion dynamique des carrières et de leur développement. En conséquence, des processus globaux et outils partagés ont été développés pour permettre à toutes les filiales d'optimiser l'évaluation des compétences et de la performance, de formaliser l'identification des talents, de réaliser des plans de succession, d'encourager la mobilité interne et de suivre l'engagement et le bien-être des collaborateurs. Depuis 2019, une méthodologie et un processus de gestion des talents et de la performance (Let's Talk Talent) alimentés par un système global de gestion du capital humain, et un modèle de leadership global (The Way We Perform) avec les comportements attendus à chaque niveau de Pernod Ricard, ont été mis en place.

En outre, au cours de l'exercice 2024, le Groupe a lancé sa stratégie « Horizons » structurée autour des compétences (et notre skills based organisation) avec une plateforme mondiale des carrières professionnelles et de développement des compétences chez Pernod Ricard, qui s'appuie sur l'intelligence artificielle pour offrir aux collaborateurs une meilleure visibilité sur les opportunités de carrière et de développement correspondant à leurs compétences, leurs expériences et leurs motivations. Par ailleurs, au cours de l'année dernière, nous avons lancé une nouvelle enquête mondiale mensuelle de type « Pulse » pour que les managers connaissent le statut de leurs équipes en temps réel (l'engagement, le bien-être des collaborateurs, feedback...) et mettre rapidement en œuvre des plans d'action.

Partagé dans l'ensemble du Groupe, ce cadre global décrit ci-dessus place le collaborateur au centre des processus de Ressources Humaines, apportant encore plus d'objectivité, de cohérence et de transparence à l'échelle mondiale lors de l'évaluation et du développement de nos collaborateurs, et en utilisant un langage commun pour tous. Par ailleurs, Global Talent Development forme les futurs Dirigeants et les talents du Groupe par le biais de programmes de développement de leadership et des compétences. Les plans de succession sont régulièrement examinés par le Top Management et les Ressources Humaines, en particulier pour les postes clés au sein du Groupe, et des réunions annuelles sur la planification stratégique des talents et des successions sont organisées au niveau des cadres supérieurs les plus élevés afin de s'assurer que Pernod Ricard dispose de talents prêts au bon moment et au bon endroit. En outre, du point de vue de l'engagement des talents, le Groupe mène chaque année des enquêtes mondiales sur l'engagement et le bien-être des collaborateurs. Enfin, des mesures sont régulièrement mises en œuvre afin d'améliorer la qualité de vie au travail et de continuer à favoriser la Diversité, l'Équité et l'Inclusion (DE&I). Elles comprennent la facilitation du travail à distance, des mesures liées au bien-être au travail, la modernisation des espaces de travail, des programmes de sensibilisation des managers et la mise en place de la feuille de route Inclusion à l'échelle mondiale.

9. Fraude

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard est exposé à des risques de fraude interne et externe. Ces risques connaissent des mutations rapides, notamment sous l'effet de la digitalisation croissante des activités, du développement des cybermenaces et de l'émergence de nouvelles techniques d'usurpation d'identité et de manipulation.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Qu'il s'agisse d'une fraude interne ou externe, tout cas pourrait se traduire par des pertes financières (entre autres sous forme de frais juridiques liés à la restitution des sommes ou produits ayant fait l'objet de fraude), la fuite d'informations confidentielles ou le vol de biens matériels majeurs. De même, cela pourrait nuire de façon considérable à la réputation du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, le groupe Pernod Ricard a mis en place un cadre strict de règles de contrôle interne et des outils associés, basé sur les principes de contrôle interne du Groupe, ainsi qu'un suivi trimestriel pour suivre les cas de fraude. Par ailleurs, des campagnes de sensibilisation régulières ont été réalisées auprès de la communauté de contrôle interne pour sensibiliser au risque de fraude et renforcer nos processus. En outre, le Groupe réalise des audits internes et des audits externes chaque année pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes de contrôle. Enfin, le risque est également limité par la souscription d'une assurance Fraude comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs.

10. Tensions sociales

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Ce risque intègre deux dimensions, la première liée à une dégradation du climat politico-social global impactant nos activités, et les conséquences de tensions sociales internes spécifiques qui peuvent avoir des conséquences sur les capacités opérationnelles des filiales.

Ainsi, le risque de tensions politico-sociales porte sur une augmentation des divisions et des conflits au sein de la société en raison de divers facteurs, notamment les disparités économiques, les différences culturelles et la polarisation politique. Cela peut être exacerbé par la désinformation, la manipulation des réseaux sociaux et les biais systémiques, entraînant une méfiance accrue, une cohésion sociale réduite et des troubles civils potentiels.

Des interactions difficiles avec les organes de représentation des employés peuvent également perturber le bon fonctionnement de nos filiales (grèves, perturbations, ...).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les impacts des tensions sociales peuvent être de différentes formes. Un climat politico-social dégradé peut impacter directement nos personnels, qu'ils soient sur le terrain, en déplacement professionnel ou expatrié. Les impacts peuvent également provoquer une baisse des ventes, due à une baisse du pouvoir d'achat, des perturbations sur la production et nos chaînes d'approvisionnement, ou des dommages à l'image de nos marques.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des dispositifs de mitigation fondés sur le dialogue, l'anticipation, et la réponse.

Des échanges sont menés avec les filiales pour la surveillance étroite sur tous nos marchés ; échanges renforcés par une action de veille et de l'analyse des évolutions socio-politiques par pays.

Les filiales maintiennent à leur niveau des relations fluides avec les syndicats, et des audits réguliers sont réalisés afin d'évaluer les pratiques internes.

Enfin dans le cadre de la réponse, les 40 filiales les plus importantes ont bénéficié de formation et réalisé des exercices dans le cadre de la politique de gestion de crise du Groupe. La politique de gestion des risques en mobilité internationale a également été déployée dans l'ensemble de nos filiales, permettant d'anticiper, de préparer et assister 24/7 nos collaborateurs en déplacement professionnel pouvant être impactés par des mouvements socio-politiques dans le monde.

II. Risques industriels et environnementaux

1. Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Aujourd'hui, les principales causes identifiées qui pourraient générer la perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique sont :

- un départ de feu et/ou une explosion liés à la fabrication, à la manipulation et au stockage de produits inflammables (ex. : alcools) ;
- un risque naturel tel qu'un tremblement de terre, un ouragan ou une inondation ; et
- un acte de malveillance.

Plusieurs sites sont situés dans des zones sismiques, en particulier en Arménie et au Mexique.

Par ailleurs, certains sites sont exposés au risque cyclonique, notamment l'usine de San José, à Cuba.

Enfin, le Groupe possède un stock important de produits à maturation, comme le whisky écossais, le whiskey irlandais, le bourbon, le cognac, le rhum, et le brandy qui sont tous des liquides inflammables.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

La perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique est considérée comme un risque majeur pour Pernod Ricard. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation conséquente et donc par une forte baisse ou un arrêt prolongé de l'offre de certains produits ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs.

Par ailleurs, un incident sur un des sites, qu'il soit accidentel ou qu'il résulte d'un acte de malveillance, pourrait mettre en péril la sécurité des collaborateurs du Groupe ou pourrait causer des dommages à l'environnement.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de maîtriser ce risque, la Direction Santé et Sécurité du Groupe, au sein de la Direction des Opérations, pilote le programme mondial de sécurité des procédés. À ce titre, elle a pour mission de :

- Définir et déployer les standards Groupe en matière de sécurité des procédés, en intégrant les exigences de sécurité dès la conception des installations, leur mise en service, leur exploitation et leur maintenance.
- Accompagner les filiales dans le renforcement de la maîtrise des risques majeurs à travers le développement des compétences, le partage des retours d'expérience et le suivi des événements liés à la sécurité des procédés.
- Coordonner la mise en œuvre des mesures de prévention et des dispositifs de protection visant à prévenir les événements majeurs, protéger les collaborateurs, préserver les actifs industriels et contribuer à la continuité des opérations.

Les conséquences financières résultant d'éventuels dommages causés aux tiers sont prises en compte dans la politique de couverture assurantielle du Groupe et dans les dispositifs de gestion de crise mobilisables en cas d'incident majeur.

Le risque est également limité par la souscription d'une assurance Dommages aux biens et Pertes d'exploitation comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe repose sur un transfert partiel du risque à des assureurs de premier plan. Par ailleurs, en coopération avec ses assureurs, le Groupe conduit chaque année des revues de risques sur une quarantaine de sites industriels, permettant d'évaluer leur niveau d'exposition et d'identifier des axes d'amélioration en matière de prévention et de protection.

En complément, certains sites mettent en œuvre des dispositifs renforcés de maîtrise des risques industriels, comprenant notamment des analyses de risques, des procédures d'urgence, des exercices réguliers ainsi que des plans de réponse aux situations de crise destinés à prévenir la survenance d'événements majeurs et à en limiter les conséquences potentielles sur les personnes, l'environnement et les actifs industriels.

Enfin, un programme Groupe de suivi des systèmes de management de la continuité d'activité est déployé. Les filiales stratégiques ont identifié les principaux scénarios susceptibles d'affecter leurs activités et ont établi des plans de continuité d'activité intégrant notamment des solutions de secours et des capacités de production alternatives mobilisables en cas de perte d'un site.

2. Contamination toxique ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe achète la plupart des matières premières utilisées dans la fabrication de ses vins et spiritueux auprès d'agriculteurs (raisins, céréales, agave...) ou de producteurs industriels (alcools, sucre, arômes...). La présence de substances indésirables dans ces matières premières ou bien un défaut dans le processus de distillation, de fermentation ou d'embouteillage peut se traduire par la présence d'une contamination chimique (contaminant), biologique (micro-organisme), physique (corps étranger) ou allergène.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

La réputation du Groupe et son image peuvent être fragilisées à tout moment par des incidents ponctuels survenus sur un site industriel ou sur un produit. Par exemple, une contamination, qu'elle soit accidentelle ou qu'elle résulte d'un acte de malveillance, peut causer la blessure ou l'intoxication d'un consommateur, engageant ainsi la responsabilité du Groupe et entraînant un préjudice réputationnel pour les marques.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des systèmes de protection et de contrôle afin de limiter le risque de contamination. La maîtrise de ce risque repose sur la mise en place des principes de la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) qui vise à identifier et mettre sous contrôle les points à risque du process, ainsi que sur la mise en œuvre de *guidelines* et d'*operating requirements* internes précis. Cette démarche s'accompagne par ailleurs de la mise en place de systèmes de management conformes à la norme ISO 22000 « Sécurité des denrées alimentaires », qui vise spécifiquement la maîtrise de ce risque.

Un programme d'analyse de contaminants couvrant toutes les Marques Stratégiques Internationales et sur les Marques Stratégiques Locales les plus importantes est conduit périodiquement par le Siège du Groupe. Il consiste en une batterie d'analyses chimiques couvrant l'ensemble des contaminants considérés comme possibles, et porte sur la recherche d'environ 80 molécules indésirables auxquelles s'ajoutent plusieurs centaines de pesticides.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans l'Etat de durabilité à la section 3.3.4.3.1 de ce document.

3. Réchauffement climatique ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le dérèglement climatique engendre des risques de diverses natures pour les activités de Pernod Ricard : risques sur l'approvisionnement en matières premières comme le raisin et les céréales, risques relatifs à la disponibilité des ressources en eau (inondations, sécheresses...), accidents climatiques (cyclones, incendies...), augmentation des coûts (taxe carbone).

Par ailleurs, la nécessité de réduire les émissions de carbone qui sont à l'origine de changements climatiques engendre elle-même de nouveaux risques et opportunités pour le Groupe, en particulier concernant la réduction des émissions directes et indirectes (voir les engagements du Groupe en matière de *Net Zero*) et la transition vers des énergies renouvelables.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Une plus grande irrégularité des rendements, des accidents météorologiques comme le gel, la grêle ou la sécheresse, ou encore le déplacement des limites climatiques historiques, peuvent influencer sur la qualité, la disponibilité et plus encore sur le cours des matières premières.

Pour les céréales ou la canne à sucre, cet effet combiné à l'augmentation de la demande mondiale contribue à une volatilité accrue des cours sur les marchés, qui doit être prise en compte dans les stratégies d'achat et dans les modèles économiques d'approvisionnement.

En ce qui concerne le raisin, autre matière première importante pour le Groupe, les modèles climatiques mettent en évidence une tendance à l'augmentation du degré d'alcool des vins et du champagne et à la modification de certains paramètres qualitatifs, ainsi qu'à la modification de la pression phytosanitaire et des risques de gel ou de sécheresse, variable selon les zones géographiques.

Un risque comparable existe pour l'approvisionnement en eau des sites de production : de nombreux sites utilisent les nappes souterraines pour leur approvisionnement, et celles-ci peuvent également être affectées par les changements climatiques.

Sur le plan réglementaire, les enjeux environnementaux et en particulier climatiques se traduisent par un renforcement des réglementations liées aux émissions de carbone. En Europe, les quatre plus grandes distilleries du Groupe sont soumises au système d'échange de quotas d'émissions (EU-ETS). L'enjeu financier direct reste modeste pour Pernod Ricard mais devrait augmenter significativement dans les années à venir. L'impact économique des réglementations liées à l'énergie et au carbone existe également au travers des consommations indirectes qui sont le fait des fournisseurs du Groupe (verre, alcool et transports en particulier).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

En ce qui concerne le raisin, les organisations interprofessionnelles concernées comme celles du cognac et du champagne ont pris en compte cette question dans leurs programmes de recherche de façon à adapter les pratiques à ces évolutions (choix des cépages, conduite de la vigne, vinification...).

La disponibilité et la qualité de l'eau sur les sites de production sont des éléments clés pour assurer la qualité des produits Pernod Ricard et font l'objet d'un suivi très attentif. La gestion responsable de l'eau constitue un axe important de la Politique RSE du Groupe : chaque site doit s'assurer que ses prélèvements dans les nappes ou les rivières et ses rejets dans l'environnement ne présentent pas de danger pour le milieu naturel. Les sites qui se trouvent dans les zones identifiées à risque pour l'approvisionnement en eau sont soumis à une surveillance accrue de façon à s'assurer de la pérennité des ressources utilisées en minimisant l'utilisation de l'eau et en réapprovisionnant le même bassin-versant de l'équivalent de l'eau consommée. Le Groupe est engagé à compenser d'ici 2030 de 100 % de la consommation des sites de production et co-packers situés dans des bassins-versants en situation de stress hydrique élevé, en reconstituant des ressources en eau dans ces régions.

Quant à l'impact financier lié aux émissions de CO₂ générées directement par les activités ou indirectement par les fournisseurs du Groupe, un plan de réduction des émissions de CO₂ a été mis en place, aligné sur un scénario 1,5 °C (scopes 1 et 2) et 2 °C (scope 3).

L'impact de Pernod Ricard sur le climat a été pris en compte dans la définition de la feuille de route « Préserver pour partager ». Concrètement, les piliers « Préserver nos Terroirs » et « Agir Circulaire » engagent notamment la Société dans les domaines suivants :

- l'agriculture régénératrice : des programmes de déploiement à grande échelle sont en cours sur nos vignobles en propre ainsi que sur nos principaux sourcings. Ils visent à améliorer la qualité des sols et les écosystèmes. Ces programmes constituent également une opportunité remarquable pour créer des puits de carbone par sa séquestration dans les sols et avoir un impact positif sur le climat ;
- réduction des émissions carbone de ses propres activités (scopes 1 et 2) : programme visant à réduire de 54 % les émissions carbone de ses opérations d'ici 2030 (vs 2022), axé sur l'efficacité énergétique, le recours à la biomasse et un usage d'électricité renouvelable ;
- réduction des émissions carbone indirecte du Groupe (scope 3), essentiellement lié aux achats de matières agricoles, d'emballages et aux transports amont et aval : le Groupe engage ses fournisseurs à décarboner leurs activités et engage de nombreux programmes internes d'optimisation. Sur les emballages, la politique du Groupe pousse à l'allègement, l'utilisation de matière recyclée, la recyclabilité, l'interdiction d'objets promotionnel à usage unique. Des projets pilotes sont engagés pour tester des modes alternatifs circulaires de distribution des produits. Sur le transport, optimisation de remplissage, développement de solutions multimodales et transports alternatifs.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans l'Etat de durabilité à la section 3.2.1 de ce document.

4. Santé et sécurité des personnes ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Prévenir et gérer les risques professionnels fait partie des obligations que l'entreprise doit à ses employés.

La notion de « risque professionnel » peut être définie comme l'ensemble des menaces qui pèsent sur la santé des salariés dans le cadre de leur activité professionnelle. Elles peuvent se traduire par un accident ou une maladie dite « professionnelle ». Voici une liste non exhaustive des risques professionnels que Pernod Ricard s'est engagé à prévenir l'exposition :

- Aux chutes et glissades ;
- Au bruit et vibrations ;
- Aux énergies dangereuses (exemple électricité) ;
- A l'incendie et l'explosion ;
- Au risque routier ;
- A l'utilisation de certaines machines ou équipements de travail ; et
- Aux risques psychosociaux.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les principaux effets potentiels sur le Groupe sont les préjudices subis par la personne.

Les atteintes potentielles les plus graves sont donc :

- le décès d'un ou de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ;
- une incapacité permanente de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ; et
- une maladie professionnelle.

Les impacts légaux et réputationnels liés à une gestion insuffisante des conditions de travail est également à prendre en compte.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe s'est engagé dans une démarche de réduction des accidents de travail en initiant fin 2017 un état des lieux complet des sites industriels ayant le potentiel d'amélioration le plus significatif. Aujourd'hui, les principaux sites sont évalués par une société externe sur des critères précis : la culture sécurité, la maîtrise des risques majeurs et le système de management ISO 45001 « Santé et sécurité au travail ». Grâce à cet état des lieux et l'engagement de la Direction Générale, le Groupe a annoncé sa Vision 0. C'est donc un objectif de tendre vers 0 incident à terme, avec une ambition de réduction fixée annuellement, et qui se traduit par un programme appelé *Taking care of each other* composé des trois axes stratégiques suivants :

- développer une culture où la sécurité est au cœur des valeurs de « convivialité » du Groupe ;
- engager, motiver et responsabiliser l'ensemble des employés et sous-traitants sur la question de la sécurité ; et
- améliorer notre efficacité opérationnelle grâce à l'excellence en Santé et Sécurité.

Ce programme, qui est suivi de très près par le Top Management du Groupe, s'inscrit dans la stratégie RSE du Groupe et s'est progressivement étendue au sein des filiales à l'ensemble des employés sur des sites industriels et non industriels.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans l'Etat de durabilité à la section 3.3.1.2.2 de ce document.

5. Dommages causés à l'environnement ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

En raison de la nature agricole et industrielle de ses activités (agriculture - en particulier pour les vignobles et champs d'agave -, distillation et activités de transformation, maturation ou embouteillage sur ses sites industriels), le Groupe peut causer des dommages environnementaux et faire face à différents risques. Notamment, peuvent survenir des déversements involontaires ou des fuites accidentelles de rejets d'eaux usées et de vinasses ou encore des pollutions diverses (des sols, de l'air et de l'eau, en particulier via des pratiques agricoles intensives). De tels dommages peuvent induire à la fois des risques physiques mais aussi avoir des impacts sur la santé et sécurité des employés, fournisseurs et communautés locales, ou encore la biodiversité. Ces impacts peuvent également causer des interruptions d'activités locales temporaires pouvant nécessiter des plans de remédiations et ressources importants.

Par ailleurs, le Groupe émet des gaz à effet de serre, de façon directe et indirecte, et contribue en ce sens au changement climatique global, pouvant engendrer des épisodes extrêmes ayant eux-mêmes des répercussions pour le Groupe (incapacité de production temporaire, risque pour les employés, etc).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

De tels impacts causés par le Groupe pourrait entraîner des interruptions d'activités temporaires dans les régions ou zones où les dommages auraient été causés, en particulier dans les zones les plus exposées.

De plus, des conséquences légales pourraient aussi émerger dans le cas où ces dommages seraient causés dans des zones soumises à réglementation ou sous protection particulière, et où l'impact causé pourrait mener à un non-respect de seuils limites réglementaires ou une contamination de zone nécessitant un plan de remédiation.

Par exemple, un déversement accidentel de vinasses ou d'eau polluée pourraient influencer la qualité du milieu naturel touché, nécessitant le traitement de l'eau déversée en station d'épuration. Cela pourrait mener à une suspension temporaire de l'activité du site afin d'identifier la source du dommage et entraîner des potentiels dédommagements en compensation des impacts induits.

Selon la nature du dommage environnemental, des impacts sur la santé ou sécurité des employés, fournisseurs ou communautés impactées peuvent survenir, nécessitant la mise en arrêt temporaire du site ou des pénalités financières. En outre, ceci pourrait également avoir des répercussions réputationnelles pour le Groupe.

Les enjeux financiers restent limités pour le Groupe, notamment vis-à-vis du renforcement des réglementations locales en matière de pollution et de reporting de potentiels incidents.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour limiter les risques de dommages causés à l'environnement, le Groupe a développé des standards environnementaux, applicables à l'ensemble de ses sites industriels. Ces directives couvrent l'ensemble des activités et impacts potentiels, notamment la gestion des déchets et des eaux usées, ainsi que leur traitement, en ligne avec les réglementations applicables. Elles détaillent les diligences à mener afin de prévenir tout dommage ou impact sur l'environnement, et sont intégrées à nos principes de contrôle interne, afin de garantir leur bonne application.

Par ailleurs, pour des événements accidentels et ponctuels non prévisibles, par exemple l'impact d'événements climatiques sur nos sites, ou de potentielles fuites ou déversements involontaires, le Groupe a développé un reporting dédié, ainsi que des procédures d'urgence pour permettre une gestion efficace et proportionnée des incidents et limiter au maximum leurs impacts. De plus, un suivi des incidents reportés a lieu afin d'assurer la bonne clôture mais aussi d'identifier les causes et facteurs ayant menés au dommage en question. Les conclusions de ces enquêtes sont ensuite intégrées aux standards environnementaux, afin d'éviter que ces événements ne se reproduisent.

En outre, les sites industriels du Groupe sont certifiés ISO 14001, assurant la mise en œuvre d'un système de gestion et de management des impacts environnementaux efficace reconnu. De plus, des plans de continuité d'activités sont en place sur chacun de sites soumis à des risques environnementaux spécifiques identifiés, afin d'éviter un arrêt temporaire de la production sur ces sites et permettre de maintenir l'activité locale.

Enfin, concernant les dommages générés au travers des émissions de gaz à effet de serre, la stratégie *Sustainability & Responsibility* « Préserver pour Mieux Partager » du Groupe a pour ambition de limiter les impacts du Groupe et son empreinte environnementale, tout au long de sa chaîne de valeur. Cette ambition est notamment déployée au travers des politiques Climate Resilience & Net Zero Water Stewardship, Terroir & Nature ainsi que la politique Circularité du Groupe. Grâce à des objectifs ambitieux, approuvés par la *Science Based Target Initiative* (SBTi) en 2024 et traduits par des plans d'actions efficaces, tels que le déploiement de la technologie de Recompression Mécanique de la Vapeur (MVR) sur nos sites industriels, les risques pesant sur le Groupe liés à des dommages environnementaux causés ou subis sont atténués et anticipés au maximum. En complément, le Groupe s'appuie sur l'identification de hotspots environnementaux afin de prioriser le déploiement de ses plans de transition environnementaux et des actions associées sur les zones les plus exposées. En outre, le Groupe a également indexé plusieurs opérations de financements à des indicateurs environnementaux, dont les émissions de scope 1 et 2, ainsi que la consommation d'eau de ces distilleries, signe de son ambition de réduire son impact.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans l'Etat de durabilité à la section 3.2 de ce document.

6. Problèmes de qualité produit ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les principaux problèmes de qualité produit rencontrés au sein du Groupe peuvent provenir du niveau de qualité et de conformité :

- des ingrédients de nos produits ;
- du *packaging* ;
- du processus de production ; et
- du processus de développement de nos nouveaux produits.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le succès des marques du Groupe dépend de l'image positive qu'en ont les consommateurs.

Un problème qualité sur l'un des produits du portefeuille, affectant l'intégrité de sa marque ou de son image auprès des consommateurs, aurait un impact négatif sur les ventes du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La gestion des risques liés à la qualité repose sur une approche harmonisée mise en œuvre dans toutes les filiales de production à travers le monde. Coordonnée par la Direction des Opérations du Groupe, ce dispositif s'appuie sur les normes internes de Pernod Ricard et sur des évaluations systématiques des risques.

Il s'appuie sur des normes définissant les meilleures pratiques et les exigences minimales dans des domaines clés liés à la qualité, notamment, mais sans s'y limiter :

- corps étrangers ;
- contamination ;
- traçabilité ;
- contrôles qualité ;
- retrait/rappel produit...

Ce cadre est en outre renforcé par un programme de certification obligatoire pour les sites de production, fondé au minimum sur des normes internationalement reconnues telles que la norme ISO 9001 relative à la gestion de la qualité et la norme ISO 22000 relative à la sécurité alimentaire.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans l'Etat de durabilité à la section 3.3.4.3.1 de ce document.

III. Risques juridiques et réglementaires

1. Contraintes réglementaires

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les activités du Groupe à travers le monde font l'objet d'un nombre croissant de réglementations. Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des dispositifs légaux et réglementaires pourraient avoir des impacts négatifs sur l'activité de Pernod Ricard, en particulier dans les domaines de la publicité et de la promotion, de l'étiquetage mais également dans l'accès à la distribution.

Dans quasiment tous les pays au monde, la production, l'importation/exportation et la vente-distribution d'alcool font l'objet de réglementations particulières. Celles-ci sont en évolution constante. De même, la présentation ou l'étiquetage, la publicité et les opérations de promotion de produits alcoolisés font l'objet d'une réglementation de plus en plus stricte dont l'objectif est souvent de mieux informer les consommateurs sur les risques de l'abus d'alcool, tels que des avertissements sanitaires sur étiquette, ou de minimiser l'exposition de groupes à risques tels que les mineurs.

Le contexte religieux, culturel et médiatique de chaque pays amène à des équilibres assez variables sur la réglementation des boissons alcoolisées. La tendance générale montre un mouvement vers plus de contraintes sur ce type de produits, sa promotion ou sa distribution, avec des vitesses toutefois très variables d'un pays à l'autre.

De plus, de nombreuses réglementations et cadres de reporting Environnementaux, Sociaux ou de Gouvernance (ESG) émergent et évoluent à travers le monde, et en particulier dans l'Union Européenne, poussant le Groupe à revoir ses pratiques et mettre en place des plans d'actions et de conformité réglementaires, autant sur le reporting que pour ses processus de gestion des risques ou sur ses politiques et initiatives RSE.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des exigences légales et réglementaires dans ces domaines pourraient notamment avoir les impacts négatifs suivants sur l'activité de Pernod Ricard :

- **publicité et promotion** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités peuvent imposer des restrictions relatives aux publicités réalisées dans le but de commercialiser des produits alcoolisés, par exemple dans le cadre de la publicité audiovisuelle, ou digitale, ou du parrainage d'événements sportifs. Ces limitations ont notamment pour effet d'empêcher ou de restreindre l'aptitude du Groupe à conserver ou recruter des consommateurs pour ses marques, dans un environnement concurrentiel exigeant. Des restrictions sur la liberté publicitaire obèrent également la capacité du Groupe à lancer de nouvelles innovations. Elles affectent ainsi de manière significative l'activité du Groupe. Enfin, certains pays sont susceptibles de prendre des mesures limitant la liberté des prix, notamment via des prix planchers destinés à limiter les promotions et in fine les ventes en maintenant l'alcool relativement cher. Ces politiques, observées historiquement dans quelques pays spécifiques (ex-URSS, Canada), tendent à se développer (Écosse, Irlande, Pays de Galle), et s'ajouter aux mesures de fiscalité spécifique sur l'alcool ;
- **étiquetage** : la modification des exigences en matière d'étiquetage des boissons alcoolisées pourrait diminuer l'attrait de ces produits aux yeux des consommateurs et, en conséquence, entraîner une diminution des ventes de ces boissons au profit d'autres catégories moins strictement encadrées. En outre, de telles modifications pourraient avoir pour conséquence une augmentation des coûts, susceptible d'affecter les résultats du Groupe ; et
- **accès à la distribution** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient chercher à restreindre l'accès des consommateurs aux produits du Groupe. Par exemple, la prohibition de l'alcool au Bihar (Inde) ou la suspension de l'autorisation d'exercer à New Delhi (Inde) ont entraîné une cessation des activités de Pernod Ricard dans ces États indiens. De même, des restrictions concernant les canaux, les horaires ou les lieux de vente sont envisagées de manière récurrente dans de nombreux pays. Ces restrictions ont généralement pour effet de déplacer la consommation vers des canaux de vente illicites ou parallèles, qui concurrencent l'activité licite du Groupe.
- **Stratégie, actions et reporting RSE** : les problématiques ESG étant grandissantes et centrales pour diverses parties prenantes (société civile, investisseurs, gouvernements, entreprises...), les autorités gouvernementales imposent de plus en plus de réglementations afin de mieux encadrer le reporting RSE des entreprises et s'assurer de la mise en œuvre de stratégies et actions cohérentes avec les impacts causés et les risques et opportunités principaux auxquels elles sont soumises. Cependant, la multiplication de ces réglementations, telles que la directive européenne de non-déforestation, la directive *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ou encore la future *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), peut engendrer un risque de non-conformité si une veille réglementaire rigoureuse et régulière n'est pas pratiquée, engendrant de potentiels impacts réputationnels et légaux pour le Groupe. C'est d'autant plus le cas avec le mouvement de simplification à l'échelle européenne, Omnibus, que le Groupe suit de façon régulière, et nécessitant une approche agile pour assurer la conformité à l'ensemble des attentes, tout en anticipant les mesures potentielles d'allègement à venir. Par ailleurs, l'impact financier est considéré comme modeste pour le Groupe, mais pourrait être plus important dans le futur. L'implémentation de ces nouvelles réglementations pourrait engendrer des investissements supplémentaires en outre de la mobilisation importante de ressources internes.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard participe activement aux débats publics relatifs à l'adoption des lois et réglementations qui le concernent. Les équipes de Pernod Ricard font valoir les positions et solutions du Groupe auprès des décideurs locaux ou des législateurs. Pernod Ricard le fait par le biais des associations professionnelles dont il est membre ou, directement, quand le sujet concerne spécifiquement le Groupe.

Pernod Ricard s'engage également pour s'assurer que les produits distribués font l'objet d'une promotion responsable et en ligne avec les standards d'éthique marketing ou commerciale convenus au sein de l'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD). Des contrôles internes sont mis en place pour s'assurer du respect du Code pour les Communications Commerciales de Pernod Ricard, qui rassemble toutes les règles auxquelles les communications marketing sont soumises.

En ligne avec ses ambitions RSE, Pernod Ricard souhaite également faire partie des acteurs qui font proactivement évoluer les législations et les pratiques, en promouvant des alternatives à des solutions exclusivement répressives pour traiter l'abus d'alcool et qui n'ont pas démontré leur efficacité. Actuellement, plus de 200 initiatives pour prévenir des dangers d'une consommation abusive ou inappropriée sont développées par le Groupe à travers le monde, seul ou avec des partenaires. Depuis 2021, trois pictogrammes (« Interdit aux mineurs », « Déconseillé aux femmes enceintes », « Incompatibles avec la conduite automobile ») ont commencé à être apposés sur toutes les bouteilles produites par les marques du Groupe. Par ailleurs, une étiquette digitale accessible via un QR code apposé sur tous nos produits a également été lancée afin de partager avec les consommateurs des informations relatives aux risques santé liés à l'abus d'alcool, ainsi que les ingrédients et les valeurs nutritionnelles de nos produits.

Le plan d'action de l'OMS (2022/30) pour réduire l'usage nocif de l'alcool reconnaît d'ailleurs un rôle à l'autoréglementation en matière marketing (où Pernod Ricard a des pratiques particulièrement vertueuses) ainsi qu'aux pratiques volontaires d'information des consommateurs, à l'instar des initiatives prises par le Groupe. Ce plan d'action suggère une palette d'options de politiques publiques aux États membres, sans retenir l'option d'une convention cadre mondiale contraignante, et réaffirme la valeur du dialogue public/privé, montrant ainsi une différence très marquée avec le secteur du tabac.

Afin d'anticiper au mieux les futures réglementations ESG, les développements ou révisions de celles en vigueur, telle que la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), le Groupe a mis en place une gouvernance interne dédiée assurant un suivi régulier des évolutions réglementaires à venir et pistes de simplification, regroupant l'ensemble des départements impliqués (Operations, Ressources Humaines, Finance, Affaires Publiques, Juridique,...). De plus, Pernod Ricard suit régulièrement les développements liés au mouvement Omnibus et leurs implications pour le Groupe, afin d'assurer une continuité de conformité avec chaque cadre réglementaire, en cohérence avec ses ambitions. Enfin, notre stratégie S&R « Préserver pour mieux Partager » couvre divers aspects RSE, tant sur le volet environnemental que social ou sociétal (incluant des éléments de gouvernance). Part intégrante du modèle d'affaires du Groupe et de sa stratégie de résilience à long terme, la stratégie S&R et sa feuille de route à horizon 2030 sont une base solide permettant d'anticiper et de répondre au mieux à ces nouvelles réglementations qui viennent accélérer sa mise en œuvre.

2. Manquement aux exigences de conformité ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard s'appuie sur ses propres filiales de distribution pour commercialiser ses produits dans le monde. À ce titre, Pernod Ricard est implanté dans de nombreux pays dont les législations anti-corruption peuvent avoir une incidence extraterritoriale.

C'est notamment le cas du Foreign Corrupt Practices Act aux États-Unis, du Bribery Act au Royaume-Uni ou encore de la loi Sapin II en France. Le Groupe est ainsi tenu de prendre en compte et de suivre de façon rigoureuse le risque de corruption et de trafic d'influence, ainsi que son appréhension par tous les systèmes juridiques pertinents, dans toutes les régions du monde où il opère.

Par ailleurs, les salariés de l'entreprise interagissent, même marginalement, avec des responsables politiques et administratifs. La nature de l'activité de Pernod Ricard, dont la vision est « Créateurs de convivialité », fait que des invitations inappropriées pourraient être adressées à des personnes dépositaires de l'autorité publique.

Le Groupe est aussi tenu d'être en conformité avec les obligations imposées par la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles y incluant le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) mais aussi doit être en conformité avec le Devoir de Vigilance qui vise à prévenir les violations des droits humains, de la santé et de la sécurité des personnes ainsi que des normes environnementales. Par ailleurs, la loi britannique de 2015 sur l'esclavage moderne exige que les filiales du Groupe publient une déclaration sur les mesures prises pour prévenir l'esclavage et la traite humaine dans leurs opérations et leur chaîne d'approvisionnement. Des lois similaires existent également en Australie (2018) et au Canada contre le travail forcé et le travail des enfants depuis 2024.

Enfin, par son siège situé dans la zone de l'Union Européenne, le Groupe est soumis à des réglementations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) multiples. Il est par exemple soumis à la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) auquel il répond en qualité de Groupe consolidant l'ensemble de ses entités mais également au Devoir de Vigilance (réglementation française).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les réglementations récentes concernant notamment la lutte contre la corruption, le trafic d'influence et le respect de l'éthique dans la conduite des affaires exposent Pernod Ricard à un risque de sanctions administratives et pénales, ainsi qu'à un risque réputationnel en cas de manquement.

En outre, certaines pratiques de corruption, consistant à offrir des avantages excessifs et/ou inappropriés, même sans intention délibérée d'obtenir un avantage indu, sont sévèrement réprimées par les législations anti-corruption de trois des principaux pays d'activité du Groupe, lesquelles prévoient l'engagement de la responsabilité pénale des personnes morales et physiques impliquées, assortie notamment de lourdes sanctions pécuniaires pour l'entreprise autant que pour les auteurs de délits.

Le dommage réputationnel découlant d'une condamnation judiciaire ou d'une violation aux règles pourrait entacher la crédibilité générale de l'entreprise, et une pratique illicite ou répréhensible, même isolée, rejaillirait négativement sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe amenés à porter un message aux pouvoirs publics. Cela signifierait que la capacité à influencer licitement sur des législations néfastes au secteur d'activité du Groupe serait obérée. Des évolutions réglementaires pénalisantes pour l'activité de l'entreprise pourraient en découler (hausse de taxes, restrictions marketing, etc.).

Le risque de non-conformité avec la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles expose Pernod Ricard à un risque de sanctions administratives (incluant des sanctions financières pouvant atteindre - concernant le RGPD - 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial) et pénales ainsi qu'à un risque réputationnel en cas de manquement. Des litiges peuvent découler du non-respect de cette réglementation, tout comme du non-respect du Devoir de Vigilance.

Par ailleurs, l'entrée en vigueur de la CSRD nécessite la revue de certains processus de reporting des données ESG, tout comme le déploiement de nouvelles politiques, plans d'actions et objectifs, afin d'adresser les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels pour le Groupe. Pour chaque sujet matériel, le Groupe est tenu de publier les éléments obligatoires listés dans les European Sustainability Reporting Standard (ESRS) de l'EFRAG. L'ensemble de ces informations sont auditées par des organismes tiers et peuvent donc entraîner, en cas de non-conformité, des réserves de la part des auditeurs.

Aussi, l'ensemble de ces réglementations pourrait avoir un effet négatif sur les activités du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard a établi une cartographie des risques spécifiques liée à la corruption et au trafic d'influence, mise à jour en 2022. Cet outil vise à identifier et gérer les risques de corruption et de trafic d'influence inhérents aux activités du Groupe, et les risques propres aux processus de production et de distribution, ainsi qu'aux fonctions transversales. Le Groupe s'engage également à promouvoir une politique de « tolérance zéro » au travers d'un discours clair porté par la Direction du Groupe et relayé par les Directions locales en filiales. Des règles spécifiques pour les salariés et les parties prenantes ont été mises en place. Celles-ci sont notamment exposées dans le Code de Conduite des Affaires du Groupe, également mis à jour en 2022, auquel est associé un cours en ligne obligatoire, entièrement renouvelé et modernisé en mai 2023, pour tous les salariés exposés afin de mieux connaître les risques susceptibles de découler d'un manquement au Code de Conduite des Affaires (incluant notamment les risques de corruption et de trafic d'influence) et les comportements à adopter pour les prévenir. Pernod Ricard s'est également doté d'outils digitaux visant à accompagner ses initiatives en matière de conformité : *Speak Up*, dispositif mondial de signalement des comportements contraires au Code de Conduite des Affaires et, plus généralement, au droit applicable ; *Gifted!*, application dédiée à la déclaration et à la validation des cadeaux et invitations ; *Partner Up*, plateforme d'évaluation dédiée aux tiers amenés à travailler avec le Groupe et *Clear Up*, application dédiée à la déclaration des conflits d'intérêts des salariés. En ligne avec le développement de la législation sur ces sujets et des attentes des parties prenantes, le Groupe s'est engagé également dans des démarches de vigilance en matière de droits humains et d'environnement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. En 2024, le Plan de Vigilance du Groupe a été revu au regard des nouvelles exigences réglementaires en matière de conformité RSE. Il a notamment été décidé de renforcer la démarche sur les droits humains ainsi que la démarche sur les achats en continuité des travaux qui ont été mis en place au cours des exercices précédents. Il est notamment précisé que le processus obligatoire pour l'ensemble des achats directs et indirects (Packaging, Matières Premières Agricoles, POSMet Média) de Pernod Ricard, précédemment nommé *Blue Source* a été largement révisé. Celui-ci vise à s'assurer de la probité des partenaires du Groupe dans ces domaines et les accompagne dans la mise en place des plans d'actions le cas échéant. Il est également précisé que les fournisseurs prennent connaissance et s'engagent à respecter le code de conduite fournisseur de Pernod Ricard en signant un contrat avec l'entreprise. Les potentiels partenaires évalués et n'atteignant pas les standards fixés ne sont pas retenus pour accompagner le Groupe dans ses activités. Par ailleurs, la politique de lobbying du Groupe est régie par des lignes directrices spécifiques ainsi que par le Code de Conduite des Affaires, qui comporte des dispositions précises pour prévenir toute pratique répréhensible, même involontaire. En France, Pernod Ricard effectue la déclaration HATVP⁽²⁾, est membre du Forum des entreprises engagées⁽³⁾ de Transparency International, et a cosigné un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de lobbying parlementaire publié par Transparency International. En outre, Pernod Ricard a mis en place une stratégie et une gouvernance fortes en matière de protection des données personnelles. Le Groupe a rédigé une feuille de route sur ce sujet. La Déléguée à la protection des données (DPO) du Groupe et le réseau de protection des données personnelles du Groupe permettent à Pernod Ricard de mettre en œuvre les actions de conformité en matière de protection des données, ainsi que des politiques et procédures au niveau local et de partager les meilleures pratiques. Enfin, le Groupe a déployé une gouvernance dédiée pour l'implémentation et la mise en œuvre de la CSRD, en cogestion par les fonctions Sustainability et Finance. Le Groupe a réalisé son analyse de double matérialité en 2024 afin de déterminer les IROs matériels du Groupe sur les différents sujets et déterminer les points de données obligatoires attendus par la réglementation dans les ESRs matériels. Il a en outre réalisé sur l'exercice 2023-2024 une analyse des écarts à la réglementation CSRD afin de préparer au mieux l'implémentation et la collecte des points de données nouveaux ou différents par rapport aux derniers exercices de reporting. Le Groupe a renforcé ses processus de reporting et de contrôle des données, formalisé des protocoles de reporting traçant les modalités de calcul et de consolidation des données extra-financières. Il a également développé ses politiques et stratégies existantes pour assurer une conformité aux points de données attendus, en ligne avec sa stratégie de durabilité et sa feuille de route « Préserver pour mieux Partager ». Le Groupe a créé au cours de l'exercice 2024/2025 un comité de vigilance, représentants les fonctions Achats, Sustainability, Legal et H&S & Social Sustainability, qui revoit et approuve le plan de vigilance, rédigé sur la base des processus de due-diligence pilotés par les experts des sujets.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans le chapitre 3 de ce document.

(2) <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943>

(3) <https://transparency-france.org/entreprise/forum-des-entreprises-engagees>

3. Impôts et taxes⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

En tant qu'acteur international du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe est très sensible à l'évolution de la fiscalité indirecte, notamment des droits de douane et des droits d'accises sur les boissons alcoolisées. Le Groupe est ainsi concerné par l'imposition par les États-Unis de droits de douane frappant les importations en provenance de l'Union Européenne et du Royaume-Uni, ainsi que par le maintien de l'accord négocié avec le Ministère du Commerce extérieur chinois pour mettre fin à l'enquête anti-dumping sur les exportations de cognac en provenance de l'Union Européenne.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à d'éventuelles modifications de la réglementation fiscale, notamment en matière de fiscalité directe, dans les pays dans lesquels il opère, notamment sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union européenne et des gouvernements nationaux (telles que des modifications sur les taux d'imposition, la réforme fiscale « Pilier 2 »).

Enfin, Pernod Ricard peut être soumis à des contrôles fiscaux dans plusieurs pays, dans le cadre desquels il n'est pas garanti que les autorités fiscales valident les positions prises par le Groupe, même si le Groupe les juge correctes et raisonnables dans le cadre de ses activités.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'augmentation des droits de douane et des droits d'accises ou la modification des législations relatives à la détaxe entraînent une augmentation du prix des produits du Groupe, accompagnée d'une réduction de la consommation de ses marques de Vins & Spiritueux ou une augmentation des coûts pour le Groupe, et affectent la situation financière et le résultat opérationnel du Groupe. Toutefois, ce risque est atténué par l'importance des investissements publicitaires qui permet dans certains cas de limiter les impacts d'une augmentation des prix sur la consommation.

D'autres évolutions de la réglementation fiscale peuvent également avoir un impact matériel sur les résultats du Groupe, comme par exemple une augmentation du taux de l'impôt sur les sociétés dans les pays dans lesquels le Groupe opère.

Enfin, si les autorités fiscales d'un pays contestent toute position matérielle du Groupe et obtiennent gain de cause, le Groupe pourrait être soumis à des impôts supplémentaires imprévus pouvant avoir un impact négatif sur sa situation financière s'ils ne sont pas couverts par des provisions ou s'ils se traduisent par des décaissements de liquidités.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe s'est doté d'une politique fiscale fondée sur le respect des lois et réglementations applicables, une conduite intègre et une gestion fiscale proactive et efficace. Elle implique le refus de tout montage artificiel, l'application d'une politique de prix de transfert fondée sur le principe de pleine concurrence, une organisation efficace de la fonction fiscale au sein du Groupe, et une attitude transparente envers les autorités fiscales.

Bien souvent, quand le Groupe est confronté à des hausses de droits de douane qui affectent toute la profession des Vins & Spiritueux d'un pays donné, les autorités du pays exportateur apportent leur soutien diplomatique à la résolution du problème.

Par ailleurs, la diversification du Groupe en termes de géographies et de catégories de produits atténue l'impact potentiel des risques fiscaux.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans l'Etat de durabilité à la section 3.10 de ce document.

4. Commerce illicite et marchés parallèles

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les marques du Groupe constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité mais sont exposées aux différentes formes de commerce illicite et parallèle : reproduction et usage non autorisés, imitation, recours à des signes susceptibles de créer une confusion aux yeux du public, re-remplissage des bouteilles par des liquides frauduleux...

Si les flux non autorisés de produits authentiques impactent la performance du Groupe en concurrençant de manière déloyale les produits issus de son réseau de distribution agréé, les imitations et reproductions frauduleuses représentent en revanche une grave menace pour la santé du consommateur, la sophistication grandissante des techniques de contrefaçon rendant l'authentification de plus en plus difficile.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le commerce illicite et les marchés parallèles représentent indéniablement des opportunités de ventes manquées pour le Groupe qui impactent ses résultats. L'usage frauduleux des marques du Groupe détériore également son image et sa réputation, les consommateurs risquant de se détourner de nos produits si leur authenticité n'est pas assurée (cas du re-remplissage & de la contrefaçon complète) ou si des tiers génèrent volontairement une confusion avec les marques du Groupe (imitation de marque).

Le commerce illicite augmente aussi les coûts d'exploitation. En effet, si les recours juridiques s'apparentent comme la voie privilégiée et sont le plus souvent satisfaisants, ces actions représentent un coût pour le Groupe (notamment frais d'avocat, frais de stockage, frais de destruction) et il peut s'avérer difficile, dans certains pays, d'obtenir à des sanctions dissuasives et rapides à l'égard des opérateurs concernés.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La protection et la défense des droits de propriété intellectuelle, et a fortiori des produits du Groupe repose sur une organisation spécifique, mise en place pour maximiser l'efficacité recherchée tout en minimisant les coûts.

Une équipe *Global Trade Intelligence* mène la lutte contre le commerce illicite des produits du Groupe au niveau global, en coordonnant l'ensemble des actions contre la contrefaçon (reproduction à l'identique/quasi-identique des marques du Groupe sur des bouteilles) et les autres formes de trafic. Ces actions prennent la forme d'enquêtes sur le terrain et sur Internet, d'actions en justice conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales. L'équipe *Global Trade Intelligence* accompagne également les équipes du Siège et des filiales du Groupe dans le développement de mesures techniques/technologiques visant à améliorer la protection, la traçabilité et l'authentification de nos produits. Parmi ces mesures, il est possible de citer le programme construit sur le principe de la bouteille connectée, mis en œuvre dans des marchés stratégiques comme la Chine, permettant au consommateur de contrôler lui-même l'authenticité de produits du Groupe au moyen d'un QR code intégré au *packaging*.

Une équipe centralisée et rattachée au Siège (*le Global Intellectual Property Hub*) est dédiée à la protection des marques du Groupe et à leur défense contre toute tentative de tiers de déposer et/ou d'utiliser des droits similaires afin d'éviter d'une part toute confusion chez les consommateurs et d'autre part l'affaiblissement ou dilution des marques du Groupe. Cette équipe gère également les litiges touchant à la propriété intellectuelle et notamment les actions judiciaires lancées contre (i) des contrefaçons (reproduction à l'identique des marques du Groupe sur tout support autre que les bouteilles) et (ii) les imitations des marques (sur quelque support que ce soit), y compris on-line. Enfin, le *Global Intellectual Property Hub* veille à la protection des innovations techniques du Groupe en mettant en place les brevets correspondants.

La défense des droits de propriété intellectuelle implique également les opérationnels, sollicités pour identifier sur le terrain les imitations (produits/marques) et transmettre toutes les informations nécessaires aux équipes précitées pour action. Des guidelines à l'attention des opérationnels ont été rédigées afin d'optimiser les informations remontées et de faciliter la mise en œuvre de moyens de défense lorsque nécessaire.

5. Litige majeur

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Comme d'autres sociétés du secteur des spiritueux et du champagne, le Groupe peut faire l'objet d'actions ou de litiges et de plaintes de la part des consommateurs ou d'autorités gouvernementales. Le Groupe est par ailleurs régulièrement confronté à des litiges dans le cadre normal de ses activités.

Le Groupe enregistre des provisions au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué et des risques auxquels il est confronté. Au 30 juin 2026, le montant de ces provisions s'élève à 355 millions d'euros, contre 386 millions d'euros au 30 juin 2025 (cf. Note 4.7 – *Provisions de l'annexe aux comptes consolidés*).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Tout litige majeur peut avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe (en cas de condamnation à une amende ou des dommages-intérêts), ou sur l'image et la réputation du Groupe du fait de la publicité dans les médias et sur les réseaux sociaux et peut entraîner la perte de droits, notamment de propriété intellectuelle (en cas d'annulation de marque par exemple).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de prévenir tout litige, la Direction Juridique, en charge de la protection et de la défense du Groupe, a mis en place des mesures de prévention. Une sensibilisation des équipes marketing et opérationnelles aux questions juridiques est réalisée de façon continue, des modèles d'accord sont mis à disposition et l'accompagnement par les équipes juridiques intervient très en amont des projets. Des fonctions légales aux niveaux régional et local ont été mises en place afin d'assurer un meilleur suivi sur place. En outre, un rapport trimestriel répertoriant les risques majeurs identifiés par les équipes juridiques locales, notamment en matière de *compliance*, contrefaçon, cyberattaque, données personnelles ou concernant les éventuels litiges significatifs est envoyé aux équipes du Siège, qui s'occupent de la coordination.

IV. Risques financiers

Les principaux risques financiers du Groupe sont les risques de marché, de crédit et de liquidité. Ils font l'objet de politiques de gestion des risques et de procédures mises en place pour les mesurer, les gérer, et en diminuer la survenance ou l'impact.

Dans un contexte économique restant incertain et afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, Pernod Ricard a pris les mesures de précaution pour se garantir une liquidité suffisante afin de faire face à ses besoins et continue à diversifier ses sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Ainsi, le Groupe a remboursé une obligation de 600 millions de dollars en janvier 2026 et une autre obligation de 600 millions d'euros en mai 2026. Le Groupe a également procédé en novembre 2025 à une émission obligataire en deux tranches de 500 millions d'euros chacune à échéance 7 ans et 3 mois et 11 ans et 3 mois. Le Groupe a aussi émis un Floating Rate Note en Novembre 2025 de 200 millions d'euros à échéance 2 ans. Ces opérations ont permis d'allonger substantiellement la maturité moyenne de la dette obligataire du Groupe.

La trésorerie du Groupe au 30 juin 2026 ressort à 2,0 milliards d'euros à laquelle s'ajoute un montant de c. 2,8 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées incluant une ligne de crédit revolving de 2,1 milliards d'euros mise en place en avril 2023.

Les contrats de crédit prévoient notamment des engagements d'information des prêteurs, et le respect de certains engagements usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment le maintien du crédit à son rang – pari passu).

1. Risque de taux de change ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe, du fait de son implantation internationale, est naturellement exposé aux fluctuations des devises étrangères (hors euro, sa devise fonctionnelle et de reporting) dans lesquelles sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats) et dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Ces fluctuations peuvent donc impacter les résultats et les capitaux propres de Pernod Ricard.

Il s'agit notamment :

- du risque de conversion des comptes des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro ; et
- des risques opérationnels sur les flux d'exploitation non libellés en devise de fonctionnement des entités.

Par ailleurs, la variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publié dans les comptes consolidés en euro et détériorer les résultats du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change nettes qui en résultent sont couvertes par l'utilisation d'opérations à terme.

Le risque résiduel peut être couvert en partie par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances ou des dettes hautement probables ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

En matière de risque de change patrimonial, la mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle.

(1) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

2. Risque de taux d'intérêt ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard est exposé aux variations de taux d'intérêt sur ses passifs financiers et ses liquidités pouvant avoir un effet positif ou négatif sur ses frais financiers.

Au 30 juin 2026, la dette du Groupe est composée de dettes à taux variable (4 %) et de dettes à taux fixe (96 %), à laquelle il convient d'ajouter un portefeuille de couverture destiné à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le Groupe est ainsi naturellement impacté par l'évolution des taux d'intérêt de sa devise fonctionnelle et, plus marginalement, par les variations des taux d'intérêt des autres devises contribuant à sa dette nette consolidée.

Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (euro ou dollar américain) conduirait à une augmentation ou une diminution de 2 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Dans le cadre de sa politique de financement, le groupe Pernod Ricard veille à limiter le risque de taux d'intérêt en privilégiant les financements à taux fixe pour une part importante de son endettement financier.

(1) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

3. Risque de crédit ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pour le Groupe, le risque de crédit est essentiellement le risque de perte financière dont l'origine proviendrait de la défaillance (difficultés de trésorerie ou disparition) de clients auprès desquels une filiale du Groupe a consenti une créance.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le non-recouvrement d'une créance commerciale en cas de défaut de paiement ou de disparition des clients aurait un impact négatif sur les états financiers du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La diversité et la multiplicité du réseau de distribution du Groupe, réparti dans de nombreux pays, et la diversification des clients principaux issus du secteur de la grande distribution permettent de limiter l'exposition. Par ailleurs, des procédures internes sont établies afin d'évaluer la santé financière des clients du Groupe et d'adapter les termes de crédit et l'activité en conséquence.

Enfin, le risque est limité par la souscription d'une assurance-crédit comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs.

(1) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

4. Fonds de pension ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les obligations de retraite non financées du Groupe s'élevaient à 216 millions d'euros au 30 juin 2026. Au cours de l'exercice 2025/26, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 56 millions d'euros.

Les obligations de retraite du Groupe sont principalement couvertes par des provisions comptabilisées au bilan et partiellement couvertes par des fonds de pension ou par des assurances. Le montant de ces provisions est basé sur certaines hypothèses actuarielles qui comprennent, par exemple, des facteurs d'actualisation, les tendances en matière de démographie, de retraite et d'évolution des salaires ainsi que les prévisions de rendement des placements.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'équilibre actif/passif est sujet entre autres à la performance des investissements de l'actif. Une crise de liquidité ou un choc financier majeur pourrait être de nature à dégrader significativement la performance des actifs financiers et remettre en cause l'équilibre actif/passif. Un déséquilibre actif/passif prononcé peut nécessiter une augmentation des engagements de retraite du Groupe comptabilisés au bilan et engendrer une hausse de l'allocation aux provisions de retraite. Ceci entraînerait un impact négatif significatif sur les résultats financiers du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Une gouvernance spécifique ainsi qu'une politique de gestion ont été mises en place et sont régulièrement revues en cohérence avec le profil de risque des différents plans de retraite du Groupe. La stratégie d'investissement fait l'objet d'une revue fréquente afin notamment de minimiser la volatilité des actifs.

L'opération de *buy-in* réalisée pour le plus important fonds de pension du Groupe en septembre 2019 s'inscrit dans cette volonté de réduire les risques liés aux fonds de pension. Par cette opération, le *Trustee* a contracté une police d'assurance auprès d'une compagnie d'assurance reconnue et de bonne qualité de crédit couvrant la majorité des engagements de retraite du fonds. Cette police réduit l'exposition du Groupe sur ce fonds de pension à une potentielle insuffisance de financement des régimes pouvant survenir du fait des fluctuations des paramètres de marché (inflation et taux d'intérêt principalement) et d'une évolution de la longévité.

Par ailleurs, les régimes à prestations définies (essentiellement les filiales au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe) font l'objet d'une évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses variant selon les pays.

(1) Note 4.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.3 Assurance et couverture des risques

Le recours à l'assurance est pour Pernod Ricard une solution de transfert financier des risques majeurs auxquels le Groupe est confronté. Ce transfert s'accompagne d'une politique de prévention aux fins d'une réduction maximum de l'aléa. Le Groupe suit avec soin l'appréciation de ses risques afin d'ajuster au mieux le niveau de couverture aux risques encourus.

La solidité financière des partenaires assureurs du Groupe est régulièrement vérifiée, et si nécessaire un assureur est remplacé par un autre.

Le Groupe dispose de deux types de couvertures : d'une part, des programmes d'assurance Groupe et, d'autre part, des polices souscrites localement. Les programmes au niveau du Groupe sont suivis par le « Head of Risk and Insurance », qui coordonne la politique d'assurance et la gestion des risques. Les assurances Crédit sont pilotées par l'équipe Trésorerie du Groupe.

4.3.1 Assurances souscrites

Pour la couverture des principaux risques, Pernod Ricard a mis en place des programmes d'assurance internationaux auxquels adhèrent toutes les filiales du Groupe sauf exception du fait de contraintes réglementaires inhérentes au pays. Ces programmes regroupent les couvertures suivantes :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives ;
- responsabilité civile exploitation/produits, y compris les frais et pertes du Groupe du fait d'une contamination accidentelle et /ou criminelle ;
- responsabilité civile environnementale ;
- responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;

- dommages en cours de transport ;
- violences politiques ;
- fraude ; et
- cyber.

En outre, des programmes d'assurance-crédit sont en place, visant à réduire les risques liés aux créances clients.

Certaines filiales ont contracté des assurances complémentaires pour répondre à des besoins ponctuels (ex. : assurance des vignobles, assurance des flottes automobiles, etc.).

4.3.2 Couvertures

Type d'assurance	Garanties des principales polices souscrites
Dommages aux biens et pertes d'exploitation	• Garanties : tous risques (sauf exclusions). • Base d'indemnisation : • valeur de remplacement à neuf à hauteur des capitaux exposés ; • perte d'exploitation avec une période d'indemnisation comprise entre 12 et 24 mois selon les sociétés. • Limites d'indemnisation : • limite d'indemnisation principale du programme de dommages et pertes d'exploitation confondus qui permet de couvrir le scénario maximum possible identifié au travers de la prévention assurance. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels. • Par ailleurs, une société captive de réassurance détenue par le Groupe participe au dispositif de couverture de ce programme d'assurance.
Responsabilité civile générale (exploitation et produits)	• Couverture en « tous risques » (sauf exclusions) pour les dommages causés aux tiers.
Contamination de produit	• Garantie souscrite dans le programme Responsabilité civile générale pour les frais de retrait, le coût des produits concernés, la perte d'exploitation et les frais de réhabilitation d'image de Pernod Ricard consécutifs à la contamination accidentelle ou criminelle de produits présentant une menace de dommage corporel ou matériel.
Responsabilité civile environnementale	• Couverture pour atteinte accidentelle à l'environnement.
Transport	• Couverture pour les biens du Groupe au cours de leur transport.
Risques Spéciaux	• Les risques liés à la responsabilité civile des mandataires sociaux, la couverture des actes de fraude et malveillance, des actes de terrorisme et violence politique, les risques dits « cyber » sont couverts par des programmes d'assurance dédiés au niveau mondial et au besoin déployés localement
Crédit	• Programme d'assurance-crédit hors financement du Groupe adapté aux besoins du Groupe.

4.3.3 Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel

Dans l'hypothèse d'un sinistre affectant Pernod Ricard ou une société du Groupe, et notamment en cas d'accident industriel, le Groupe ou la société concernée s'appuiera sur ses courtiers et assureurs, en impliquant l'ensemble des intervenants et prestataires nécessaires afin d'assurer une gestion et une résolution efficaces du sinistre. Tous ces intervenants ont l'expérience et les moyens requis pour gérer des situations exceptionnelles.

4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement

Dans le cadre de ses activités commerciales, le groupe Pernod Ricard est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe ne constitue une provision pour risques et charges que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation. Les provisions peuvent donc faire appel à une part de jugement de la part de la Direction du Groupe.

4.5 Information financière et comptable

4.5.1 Préparation des comptes consolidés du Groupe

Le Groupe, en plus de l'information de gestion précisée ci-avant, élabore les comptes consolidés semestriels et annuels. Ces processus sont gérés par la Direction de la Consolidation rattachée à la Direction Financière du Groupe de la manière suivante :

- diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures ;
- préparation et transmission par la Direction de la Consolidation des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation incluant un calendrier détaillé ;
- réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées permettant de couvrir l'intégralité du périmètre ; et

- utilisation d'un outil progiciel unique déployé dans les filiales du Groupe. La maintenance de ce dernier et la formation des utilisateurs sont réalisées par la Direction Financière du Groupe avec l'assistance ponctuelle de consultants externes.

Par ailleurs, les filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux Comptes, et également envoyée au Siège. Cette lettre engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Siège dans le cadre de la consolidation.

4.5.2 Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard

Pernod Ricard établit des comptes sociaux dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle prépare une liasse de consolidation en application des instructions reçues de la Direction Financière.

Paris, le 16 septembre 2026

M. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général



5.

5.1	Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2026	300
5.1.1	Compte de résultat	300
5.1.2	Bilan	300
5.1.3	Endettement financier net	301
5.1.4	Flux de trésorerie	301
5.2	Analyse de l'activité et du résultat	301
5.2.1	Présentation des résultats	302
5.2.2	Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales	303
5.2.3	Contribution après frais publi-promotionnels	304
5.2.4	Résultat opérationnel courant	304
5.2.5	Résultat financier courant	305
5.2.6	Résultat net courant part du Groupe	305
5.2.7	Résultat net part du Groupe	305
5.3	Endettement net	305
5.4	Perspectives	306
5.5	Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	306
5.5.1	Croissance interne	306
5.5.2	Free cash flow	306
5.5.3	Indicateurs « courants »	307
5.5.4	Dette nette	307
5.5.5	EBITDA	307
5.6	Contrats importants	307
5.6.1	Contrats importants hors financement	307
5.6.2	Contrats de financement	307

Rapport de gestion

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2026

5.1.1 Compte de résultat

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

5.1.2 Bilan

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

5.1.3 Endettement financier net

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

(1) Le calcul du free cash flow est détaillé dans la note 5.3 - Endettement Net du rapport de gestion.

5.1.4 Flux de trésorerie

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

5.2 Analyse de l'activité et du résultat

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

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

5.2.1 Présentation des résultats

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

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

(1) Résultat opérationnel courant après prise en compte des frais financiers courants, de l'impôt courant sur les sociétés, du résultat des sociétés mises en équivalence, ainsi que du résultat des activités abandonnées ou destinées à être cédées.

5.2.1.2 Résultat opérationnel courant

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(1) Croissance interne, définie en Note 5.5 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS.

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

Par région :

- **Amériques - 10 %,**
 - **États-Unis - 14 %, notre performance sell-out continue de se rapprocher de celle du marché, grâce à une accélération de nos réponses à l'évolution de la demande des consommateurs.**
 - Ralentissement du marché des spiritueux dans un contexte de modération économique et de confiance atone des consommateurs. Notre performance sell-out continue de se rapprocher de celle du marché grâce à une accélération de nos réponses.
 - Sell-out en baisse d'environ - 7 % sur l'ensemble de l'exercice, le chiffre d'affaires ayant été affecté par des ajustements de stocks.
 - Jameson et Kahlúa surperforment leurs concurrents, tandis que le sell-out de Skrewball et Malibu s'améliore, soutenu par le succès des petits formats et de l'innovation Malibu Pink.
 - Adaptation rapide à l'évolution des conditions de marché, avec un accent mis sur le recrutement et l'activation des consommateurs, le Revenue Growth Management, l'innovation, les boissons prêtes à boire (RTD), les petits formats, l'activation dans le On-trade et les partenariats culturels.
 - Réorganisation de notre distribution (Route to Market) déployée et adaptée aux évolutions ultérieures du secteur, avec des impacts résiduels sur les stocks des distributeurs.
 - **Canada** en croissance solide, notamment grâce à Jameson, Absolut et aux RTD, avec des gains de parts de marché, malgré des conditions de marché peu dynamiques.
 - **Brésil** en croissance modérée, reprise au deuxième semestre après la crise du méthanol, avec de bonnes performances de Beefeater et Absolut, malgré une légère perte de parts de marché.
- Mexique en fort recul, avec une perte de parts de marché dans des conditions de marché difficiles.
- **Asie-Reste du Monde stable,**
 - **Inde + 7 % (+ 9 % hors Imperial Blue), forte dynamique reflétant la demande sous-jacente des consommateurs et les tendances de premiumisation, avec des gains de parts de marché.**
 - Accélération de la performance, soutenue par une demande dynamique des consommateurs.
 - Gains de parts de marché, bénéficiant en outre de la cession d'Imperial Blue.
 - Bonne croissance des marques locales, notamment Royal Stag, premier whisky mondial en volume avec environ 32 millions de caisses, et Blenders Pride, ainsi que lancement de « Xclamatlon ».
 - Croissance à deux chiffres des Marques Stratégiques Internationales, tirée par la performance exceptionnelle de Jameson, première marque de spiritueux premiums importés en Inde, et par la bonne croissance de Ballantine's et Chivas Regal.
 - La cession de l'activité Imperial Blue est immédiatement relative pour la marge et la croissance.
 - Les changements de politique d'accise dans l'État du Maharashtra ont pesé sur le chiffre d'affaires à partir de juillet 2025/26.
 - Entrée en vigueur de l'accord commercial (FTA) entre l'Inde et le Royaume-Uni en juillet 2026.
 - **Chine - 19 %, environnement macroéconomique difficile, faiblesse persistante de la confiance des consommateurs et mesures réglementaires pesant sur la demande.**
 - Fort recul marqué par les catégories Prestige sous pression, notamment les ventes de Martell.
 - Croissance des marques Premium, soutenue par l'essor des occasions de restauration informelle et par la pénétration croissante des spiritueux Premium auprès d'une classe moyenne en expansion.

- Recul de la part de marché du cognac, affecté par son exposition à certains canaux de distribution.
- Prudence commerciale teintée d'optimisme à l'approche du Mid-Autumn Festival.
- **Japon** en forte croissance, avec des gains de parts de marché soutenus par la forte progression de Perrier-Jouët ; la **Corée du Sud** a renoué avec la croissance après une phase de correction importante ; le recul du chiffre d'affaires se poursuit sur le **marché taïwanais**, dans des conditions de marché toujours atones.
- **Afrique et Moyen-Orient** en forte croissance, portée par la Turquie, le Nigeria et l'Afrique du Sud, tandis que le Moyen-Orient est en fort recul, avec un impact au quatrième trimestre.
- **Australie** en croissance modérée, avec des performances contrastées selon les marques, portée par Jameson, les RTD et le champagne, et avec des gains de parts de marché.
- **Europe - 3 %**,
 - **France** en recul, tout en maintenant son leadership sur le marché, avec Perrier-Jouët et Bumbu en forte croissance.
 - **Espagne et Allemagne** en recul, dans des conditions de marché toujours difficiles.
 - **Royaume-Uni** en léger recul, avec Jameson, Absolut et les champagnes en croissance, dans un marché en amélioration.
 - **Europe de l'Est** toujours en croissance, notamment grâce à Jameson, Ballantine's et Absolut. La **Pologne** est en recul modéré à la suite d'une hausse des droits d'accise, tout en gagnant des parts de marché.
- **Global Travel Retail - 3 %, résolution de la suspension des ventes de cognac en Chine, fortes activations de marques en Asie et dynamisme des flux de voyageurs en Europe et aux Amériques.**
 - Le trafic international de passagers continue de progresser et dépasse maintenant d'environ 10 % le niveau d'avant la pandémie.
 - Forte reprise des ventes dans les réseaux duty-free en Chine, avec une forte croissance du sell-out de Martell pendant le Nouvel An chinois, tandis que la région Asie est également affectée par une faible performance de la Corée du Sud.
 - L'Europe bénéficie des flux de touristes américains et les Amériques de la croissance dynamique du secteur des croisières.
 - Très solide exécution en matière d'innovation, avec le lancement réussi de gammes The Glenlivet et Aberlour exclusivement réservées au Travel Retail.

- Gains de parts de marché.
- Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre a été affecté par le conflit au Moyen-Orient, qui devrait également peser sur celui du premier trimestre 2026/27.

Par marque :

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

5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels

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

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

5.2.4 Résultat opérationnel courant

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

- Une discipline stricte sur les coûts et la réorganisation Fit for Future ont permis une baisse organique de - 8,0 % des coûts de structure.
- En données publiées, le Résultat Opérationnel Courant est affecté par un effet de périmètre négatif de - 114 M€ et par un effet de change défavorable de - 268 M€, principalement lié au dollar américain, à la livre turque et à la roupie indienne.

- La marge opérationnelle s'établit à 25,8 %, en baisse organique de - 35 pdb ; elle est affectée par un effet de change défavorable, tandis que l'effet de périmètre est relatif pour la marge.

5.2.5 Résultat financier courant

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

5.2.6 Résultat net courant part du Groupe

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

5.2.7 Résultat net part du Groupe

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

5.3 Endettement net

Réconciliation de la dette financière nette — La dette financière nette est utilisée dans le cadre de la gestion de la trésorerie et de la capacité d'endettement net du Groupe. Une réconciliation entre la dette financière nette et les principaux postes du bilan est présentée dans la Note 4.9 – Instruments financiers de l'annexe aux comptes consolidés. Le tableau ci-dessous présente la variation de la dette nette sur l'exercice :

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

5.4 Perspectives

Perspectives 2026/27

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

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

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

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

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

Moyen terme 2026/27-2028/29

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

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

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

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

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

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

5.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

Le processus de gestion de Pernod Ricard repose sur les indicateurs alternatifs de performance suivants, choisis pour la planification et le reporting. La Direction du Groupe estime que ces indicateurs fournissent des renseignements supplémentaires utiles pour les utilisateurs des états financiers pour comprendre la performance du Groupe. Ces indicateurs alternatifs de performance doivent être considérés comme complémentaires des indicateurs IFRS et des mouvements qui en découlent.

5.5.1 Croissance interne

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

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

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

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

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

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

5.5.2 Free cash flow

Le *free cash flow* correspond à la variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation en ajoutant les produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles et en déduisant les investissements.

5.5.3 Indicateurs « courants »

Les trois indicateurs mentionnés ci-dessous correspondent à des indicateurs clés pour mesurer la performance récurrente de l'activité, en excluant les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante du Groupe :

- **Free cash flow courant**

Le *free cash flow* courant correspond au *free cash flow* retraité des éléments opérationnels non courants.

- **Résultat opérationnel courant**

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels non courants.

- **Résultat net courant part du Groupe**

Le résultat net courant part du Groupe correspond au résultat net part du Groupe avant autres produits et charges opérationnels non courants, résultat financier non courant et impôts sur les bénéfices non courants.

5.5.4 Dette nette

L'endettement financier net tel que défini et utilisé par le Groupe correspond au total de l'endettement financier brut (converti au cours de clôture), tenant compte des dettes locatives et des instruments dérivés en couverture de juste valeur et en couverture d'actifs nets en devises (couverture d'investissements nets et assimilés), diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

5.5.5 EBITDA

L'EBITDA correspond au « bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ». L'EBITDA est un indicateur comptable calculé à partir du résultat opérationnel courant et en retraçant les dépréciations et les dotations nettes aux amortissements sur actifs immobilisés.

5.6 Contrats importants

5.6.1 Contrats importants hors financement

5.6.1.1 Suntory

En 1988, Allied Domecq a conclu une série d'accords avec Suntory Ltd, l'une des plus grandes sociétés de production et de distribution de spiritueux au Japon. Une des dispositions de ces accords portait sur la création d'une société commune (joint-venture) au Japon dénommée Suntory Allied Ltd, dont Allied Domecq détient 49,99 % du capital et des droits de vote et dont Suntory Ltd détient 50,01 % du capital et des droits de vote. Les droits exclusifs de

distribution de certaines marques d'Allied Domecq au Japon avaient été attribués à Suntory Allied Ltd jusqu'au 31 mars 2029.

Ces accords ont été renouvelés le 24 juin 2026 et entreront en vigueur le 1^{er} avril 2027 jusqu'au 31 mars 2037.

Suntory Allied Ltd est gérée conjointement par Pernod Ricard, venant aux droits et obligations d'Allied Domecq, et Suntory Ltd.

5.6.1.2 Ventes à réméré

Pernod Ricard n'a procédé au cours de l'exercice 2025/26 à aucune vente à réméré.

5.6.2 Contrats de financement

5.6.2.1 Contrats de crédit

Contrat de Crédit 2023

Le 27 avril 2023, Pernod Ricard et certaines de ses filiales ont conclu une nouvelle ligne de crédit indexée sur des indicateurs de développement durable pour un montant de 2,1 milliards d'euros (le « **Contrat de Crédit** »), venant refinancer par avance sa ligne de crédit existante de 2,5 milliards d'euros arrivant à maturité en juin 2024. La maturité initiale du Contrat de Crédit est de cinq ans, soit le 27 avril 2028, avec une faculté d'extension d'un an au terme de la cinquième année et d'un an supplémentaire au terme de la sixième année. La première option d'extension a été exercée en mars 2024, étendant ainsi la maturité au 27 avril 2029. La deuxième option d'extension a été exercée en mars 2025, étendant la maturité au 27 avril 2030.

Cette ligne de crédit lie ses conditions de financement à deux objectifs environnementaux, la réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre du Groupe (Scopes 1 et 2) et la diminution de la consommation d'eau des distilleries par unité d'alcool produite.

Les engagements de chacun des emprunteurs aux termes du Contrat de Crédit sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes du Contrat de Crédit.

Le Contrat de Crédit prévoit une option dite « Accordéon » permettant d'emprunter jusqu'à 400 millions d'euros additionnels au-delà de l'enveloppe initiale de 2,1 milliards d'euros.

Contrat de Crédit 2022 (crédit bilatéral)

Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance ont conclu, le 22 mars 2022, un Contrat de Crédit renouvelable bilatéral (le « **Contrat de Crédit bilatéral** », ensemble avec le Contrat de Crédit, les « **contrats de crédit** ») d'un montant en principal de 500 millions d'euros, pour une durée initiale de trois ans, avec une possibilité d'extension d'un an au terme de la troisième année et d'un an supplémentaire à l'issue de la quatrième année. La première option d'extension a été exercée en février 2025, étendant ainsi la maturité au 22 mars 2026. À cette même date, le montant en principal a été partiellement réduit et s'élève désormais à 450 millions d'euros. La deuxième option d'extension a été exercée en février 2026, étendant ainsi la maturité au 22 mars 2027.

5.6.2.2 Émissions obligataires

Le Groupe a réalisé des émissions obligataires (les « **Obligations** ») par l'intermédiaire de (i) Pernod Ricard et (ii) Pernod Ricard International Finance LLC, filiale détenue à 100 % par Pernod Ricard, dont les émissions sont garanties par Pernod Ricard.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de l'émetteur concerné, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, dudit émetteur. Pernod Ricard et Pernod Ricard International Finance LLC se sont en outre engagés à n'accorder aucune sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créance admis, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation,

Les engagements de Pernod Ricard Finance aux termes du Contrat de Crédit bilatéral sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes du Contrat de Crédit bilatéral.

Dispositions des contrats de crédit

Les contrats de crédit comportent des déclarations et garanties habituelles, ainsi que certaines clauses restrictives usuelles pour des contrats de cette nature. Ils ne prévoient toutefois pas de clauses conditionnées au respect de ratios de levier financier (Dette Nette / EBITDA).

selon le cas, de la masse des obligataires (Pernod Ricard) ou de l'assemblée des obligataires (Pernod Ricard International Finance LLC).

Ces emprunts obligataires comportent notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de Pernod Ricard (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de Pernod Ricard.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

	Montant (en milliers de dollars américains)	Montant (en milliers d'euros)	Place d'émission	Valeur nominale	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	15.01.2042	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 5,50 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2027	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,50 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2031	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,875 %
Emprunt obligataire EUR du 06.04.2020		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	08.04.2030	Payable à terme échu le 8 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,75 %
Emprunt obligataire EUR du 06.04.2020		250 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	08.04.2030	Payable à terme échu le 8 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,75 %

	Montant (en milliers de dollars américains)	Montant (en milliers d'euros)	Place d'émission	Valeur nominale	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	600 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	01/04/2028	Payable à terme échu le 1 avril et le 1 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,25 %
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	900 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	01/04/2031	Payable à terme échu le 1 avril et le 1 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,625 %
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	500 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	01/10/2050	Payable à terme échu le 1 avril et le 1 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 2,75 %
Emprunt obligataire EUR du 04.10.2021		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	04/10/2029	Payable à terme échu le 4 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,125 %
Emprunt obligataire EUR du 07.04.2022		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07/04/2029	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,375 %
Emprunt obligataire EUR du 02.11.2022		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	02/11/2028	Payable à terme échu le 2 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,25 %
Emprunt obligataire EUR du 02.11.2022		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	10 000	02/11/2032	Payable à terme échu le 2 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75 %
Emprunt obligataire EUR du 15.09.2023		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	15/09/2027	Payable à terme échu le 15 septembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75 %
Emprunt obligataire EUR du 15.09.2023		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	15/09/2033	Payable à terme échu le 15 septembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75 %
Emprunt obligataire EUR du 07.05.2024		700 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07/11/2030	Payable à terme échu le 7 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,375 %
Emprunt obligataire EUR du 07.05.2024		800 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07/05/2034	Payable à terme échu le 7 mai de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,625 %
Emprunt obligataire EUR du 03.03.2025		800 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	03/03/2032	Payable à terme échu le 3 mars de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,25 %
Emprunt obligataire EUR du 04.11.2025		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	04/02/2033	Payable à terme échu le 4 février de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,25 %
Emprunt obligataire EUR du 04.11.2025		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	04/02/2037	Payable à terme échu le 4 février de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75 %
Placement privé du 04.11.2025		200 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	04/11/2027	Payable à terme échu le 4 février, 4 mai, 4 août et 4 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Variable trimestriel de EURIBOR 3M + 30bp

5.6.2.3 Programme Euro Medium Term Notes (EMTN)

À la suite de l'obtention du visa de l'Autorité des Marchés Financiers sur le prospectus de base, Pernod Ricard a mis en place, le 26 mai 2020, un programme Euro Medium Term Notes (EMTN), suivi de mises à jour annuelles successives, dont la dernière en date du 24 octobre 2025 (le « Programme »). Aux termes du Programme, le Groupe peut émettre des obligations

en procédant à des placements privés dans différentes devises. Les titres pourront être admis aux négociations sur Euronext Paris. Le montant nominal maximum des titres en circulation au titre du Programme est fixé à 10 milliards d'euros (ou sa contre-valeur en toute autre devise).

5.6.2.4 Obligation durable (Sustainability- Linked bond)

Le 7 avril 2022, Pernod Ricard a réalisé sa première émission d'obligations intégrant des engagements environnementaux pour un montant de 750 millions d'euros avec une maturité de sept ans.

Le 2 novembre 2022, Pernod Ricard a réalisé deux nouvelles émissions d'obligations intégrant les mêmes engagements environnementaux pour un montant de 600 millions d'euros avec une maturité de six ans et pour un montant de 500 millions d'euros avec une maturité de dix ans.

Pernod Ricard a sélectionné deux Indicateurs Clés de Performance (ICP) qui sont pertinents, essentiels et matériels pour l'ensemble de ses activités et d'une importance stratégique pour les opérations actuelles et/ou futures du Groupe. Les ICP sont alignés sur la feuille de route S&R (*Sustainability & Responsibility*) et avec les Objectifs de

Développement Durable (ODD) 2030 des Nations Unies. Pour ces deux ICP, Pernod Ricard a fixé des objectifs de performance de développement durable (SPT) ambitieux afin de souligner son engagement et son leadership dans l'ensemble du secteur, avec des trajectoires à court et à long terme.

Les deux critères choisis témoignent d'une réduction d'impact environnemental et sont les suivants :

- Réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2) ;
- Diminution de la consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries.

En ce qui concerne les indicateurs clés de performance auxquels ces obligations sont liées, Pernod Ricard assure le suivi de leur performance au cours de l'exercice et les progrès réalisés par rapport aux objectifs :

ICP	SPT ⁽¹⁾	Année de référence 2017/18 ⁽²⁾	Performance Exercice 2025/26 ⁽¹⁾	Évolution
Émissions absolues de GES scopes 1 et 2 (ktCO ₂ e) des sites de production - Market-based	(-) 54 % d'ici l'exercice 2029/30 (émissions inférieures à 129 ktCO ₂ e)	281 ⁽³⁾	157	(-) 44%
Consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries (m ³ /kLAA)	(-) 20,9 % d'ici l'exercice 2029/30 (consommation inférieure à 15,1 m ³ /kLAA)	19,0	14,8	(-) 22%

(1) Ces SPT sont désormais uniquement applicables aux obligations intégrant des engagements environnementaux d'un montant de 500 millions d'euros à 3,750% arrivant à échéance le 2 novembre 2032 (ISIN FR001400DP44).

(2) Pour la période du 1^{er} juillet N-1 au 30 juin N.

(3) Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a révisé le niveau de son année de référence, afin de refléter les évolutions du périmètre de consolidation intervenues depuis 2017/18, et conformément aux recommandations du GHG Protocol. Cette révision n'a pas d'incidence sur le niveau d'ambition fixé pour l'année 2029/30.

L'année dernière, le Groupe Pernod Ricard a atteint les deux SPT fixés pour l'année 2024-25, une étape clé dans l'atteinte de ses objectifs à horizon 2030. Cette année, le Groupe a réduit d'environ 124 ktCO₂e ses émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (Scopes 1 & 2 tels que définis dans le « Sustainability Linked Financing Framework (September 2023) » du Groupe), soit une diminution d'environ 44 % depuis l'exercice 2017-18. Par ailleurs, il a également atteint une intensité hydrique moyenne de ses distilleries par unité d'alcool pur produite de 14,8 m³/kLAA, correspondant à un progrès de 22 % entre l'exercice 2017-18 et l'exercice 2025-26.

SPT #1 - Emissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (Scopes 1 et 2)

Les progrès de l'exercice 2025-26 reflètent les efforts déployés par le Groupe au cours des dernières années pour atteindre son objectif de 2030, notamment :

- l'optimisation de la gestion de l'énergie sur l'ensemble des processus et opérations de production

- les nombreux investissements réalisés en matière d'efficacité énergétique, en particulier le déploiement de la technologie de recompression mécanique de la vapeur (*Mechanical Vapour Recompression* – MVR) afin de récupérer et recycler la vapeur et le démantèlement de certains systèmes de séchage à forte intensité énergétique ;
- la transition des combustibles, avec une augmentation progressive du recours aux biocarburants et à la biomasse dans les distilleries dans les distilleries en substitution des combustibles fossiles ;
- le développement de la production d'énergie renouvelable grâce à l'installation de panneaux solaires sur site ;
- l'achat d'électricité renouvelable par le biais de certificats verts permettant d'augmenter progressivement la part d'électricité renouvelable au sein du portefeuille.

SPT #2 - Consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries

L'amélioration de l'intensité de la consommation d'eau dans les distilleries est le résultat des initiatives déployées à l'échelle du Groupe, traduisant une attention soutenue portée à la gestion responsable de la ressource en eau, et axées notamment sur :

- l'optimisation de l'utilisation de l'eau dans les procédés industriels ;
- l'investissement dans les infrastructures hydrauliques et les réseaux de distribution ;
- la mise en œuvre de solutions de recyclage de l'eau en circuit fermé ;
- l'installation de systèmes de récupération et de réutilisation des eaux de pluie ;
- le déploiement de la technologie de recompression mécanique de la vapeur (*Mechanical Vapour Recompression – MVR*), qui a également contribué de manière significative aux efforts de préservation de l'eau en réduisant les besoins en vapeur et en eau de refroidissement.

À l'instar des actions menées en matière de carbone, ces initiatives démontrent la capacité du Groupe à découpler la consommation d'eau des variations de production et ont permis une réduction de l'intensité de consommation d'eau de - 4,2 m³/kIAA sur l'exercice 2025-26. Cette performance reflète les progrès réalisés

en matière d'efficacité hydrique au sein des opérations. Elle doit également être appréciée à la lumière d'arrêts temporaires de production et d'activités de maintenance sur certains sites plus intensifs en consommation d'eau. Le Groupe reste mobilisé pour pérenniser ces améliorations dans la durée grâce au déploiement continu de sa stratégie.

Vérification

Ces indicateurs clés de performance ont été vérifiés par un tiers indépendant externe, avec une assurance limitée. Le rapport de vérification est disponible sur le site internet du Groupe. Pour plus d'informations sur la performance ESG (Environnementale, Sociale, Gouvernance) du Groupe, voir chapitre 3 « Sustainability & Responsibility ». Concernant les obligations intégrant des engagements environnementaux d'un montant de 750 000 000 € à 1,375 % arrivant à échéance le 7 avril 2029 (ISIN : FR0014009L57), le Groupe a nommé KPMG S.A. en tant que vérificateur externe, pour assurer les missions prévues pour un tel vérificateur externe au titre des termes et conditions. KPMG agit également en tant que vérificateur externe pour les obligations intégrant des engagements environnementaux d'un montant de 600 000 000 € à 3,250 % arrivant à échéance le 2 novembre 2028 (ISIN : FR001400DOV0) et pour les obligations intégrant des engagements environnementaux d'un montant de 500 000 000 € à 3,750 % arrivant à échéance le 2 novembre 2032 (ISIN : FR001400DP44).

5.6.2.5 Contrat d'affacturage

Pernod Ricard a mis en place des programmes de cession de créances d'exploitation sans recours auprès d'établissements bancaires, afin de couvrir son risque de crédit. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération, les créances cédées ont été déconsolidées.

Au 30 juin 2026, la valeur nette des créances multidevises cédées s'élève à un équivalent de 707 millions d'euros. (note 4.5 – *Détail des créances clients et autres créances opérationnelles de l'annexe aux comptes consolidés*).

5.6.2.6 Titrisation (Master Receivables Assignment Agreement)

Un programme international de titrisation de créances commerciales est en place entre certaines filiales de Pernod Ricard et un établissement de crédit, ayant pour objet le transfert de créances commerciales éligibles à €STR. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération de titrisation, les créances cédées ont été déconsolidées.

Au 30 juin 2026, la valeur nette des créances multidevises transférées s'élève à un équivalent de 398 millions d'euros. (note 4.5 – *Détail des créances clients et autres créances opérationnelles* du Chapitre 6 – *Comptes consolidés de l'annexe aux comptes consolidés*).



6.

6.1	Compte de résultat consolidé annuel	314
6.2	État du résultat global consolidé	315
6.3	Bilan consolidé	316
6.4	Variation des capitaux propres consolidés annuels	318
6.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	319
6.6	Annexes aux comptes consolidés annuels	320
6.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	367

Comptes consolidés annuels

6.1 Compte de résultat consolidé annuel

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2025	30.06.2026	Notes
Chiffre d'affaires	10 959	9 404	2
Coût des ventes	(4 443)	(3 909)	2
Marge brute après coûts logistiques	6 516	5 495	2
Frais publi-promotionnels	(1 679)	(1 409)	2
Contribution après frais publi-promotionnels	4 837	4 086	2
Frais de structure	(1 886)	(1 663)	
Résultat opérationnel courant	2 951	2 423	
Autres produits et charges opérationnels	(208)	(261)	3.1
Résultat opérationnel	2 743	2 162	
Charges financières	(584)	(512)	3.2
Produits financiers	92	72	3.2
Résultat financier	(492)	(440)	
Impôt sur les bénéfices	(574)	(482)	3.3
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	(3)	(1)	
Résultat net des activités abandonnées ou destinées à être cédées	—	—	
Résultat net	1 674	1 238	
Dont :			
• part des participations ne donnant pas le contrôle	48	36	
• part du Groupe	1 626	1 203	
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	6,47	4,78	3.4
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	6,45	4,77	3.4

6.2 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Résultat net de l'exercice	1 674	1 238
Éléments non recyclables		
Gains/(pertes) actuariels liés aux plans à prestations définies	(15)	27
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	<i>(23)</i>	<i>34</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>8</i>	<i>(7)</i>
Instruments de capitaux propres	23	98
<i>Pertes et gains latents comptabilisés en capitaux propres</i>	<i>58</i>	<i>125</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>(35)</i>	<i>(27)</i>
Éléments recyclables		
Couvertures d'investissements nets	28	(20)
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	<i>37</i>	<i>(28)</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>(10)</i>	<i>8</i>
Couvertures de flux de trésorerie	(1)	2
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres⁽¹⁾</i>	<i>(1)</i>	<i>3</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>—</i>	<i>(1)</i>
Différences de conversion	(1 097)	204
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt	(1 062)	312
Résultat global de la période	612	1 550
Dont :		
• part Groupe	653	1 488
• part des participations ne donnant pas le contrôle	(42)	61

(1) Aucun impact recyclé dans le résultat net au titre de la période.

6.3 Bilan consolidé

ACTIF

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2025	30.06.2026	Notes
En valeurs nettes			
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	11 515	11 542	4.1
<i>Goodwill</i>	6 406	6 458	4.1
Immobilisations corporelles	4 206	4 187	4.2
Actifs financiers non courants	974	1 098	4.3
Titres mis en équivalence	68	63	
Instruments dérivés non courants	36	23	4.3/4.10
Actifs d'impôt différé	1 518	1 523	3.3
Total actifs non courants	24 722	24 895	
ACTIFS COURANTS			
Stocks et encours	8 418	8 470	4.4
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 484	1 372	4.5
Actifs d'impôt exigible	99	80	
Autres actifs courants	445	476	4.6
Instruments dérivés courants	18	6	4.3/4.10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 829	1 993	4.8
Total actifs courants	12 292	12 396	
Actifs destinés à être cédés	65	6	
TOTAL ACTIFS	37 080	37 297	

PASSIF

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2025	30.06.2026	Notes
CAPITAUX PROPRES			
Capital	391	391	6.1
Primes d'émission	3 052	3 052	
Réserves et écarts de conversion	10 143	10 854	
Résultat net part du Groupe	1 626	1 203	
Capitaux propres Groupe	15 212	15 500	
Participations ne donnant pas le contrôle	1 014	1 040	
Total capitaux propres	16 226	16 540	
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	298	310	4.7
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	265	216	4.7
Passifs d'impôt différé	3 063	3 125	3.3
Emprunts obligataires part non courante	10 339	11 613	4.8
Dettes locatives non courantes	344	356	4.8
Autres passifs financiers non courants	96	115	4.8
Instruments dérivés non courants	1	10	4.10
Total passifs non courants	14 405	15 744	
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	147	125	4.7
Dettes fournisseurs	2 711	2 578	
Passifs d'impôt exigible	203	194	3.3
Autres passifs courants	1 555	1 522	4.11
Emprunts obligataires part courante	1 241	156	4.8
Dettes locatives courantes	91	93	4.8
Autres passifs financiers courants	478	334	4.8
Instruments dérivés courants	17	11	4.10
Total passifs courants	6 442	5 013	
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	7	-	
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	37 080	37 297	

6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels

<i>En millions d'euros</i>	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture au 01.07.2024	393	3 052	12 836	(275)	(19)	82	(319)	15 749	1 048	16 797
Résultat global de la période	-	-	1 626	(15)	23	(981)	-	653	(42)	612
Variation de capital	(2)	-	(150)	-	-	-	150	(2)	-	(2)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	26	-	-	-	-	26	-	26
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(67)	-	-	-	58	(9)	-	(9)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(1 182)	-	-	-	-	(1 182)	(10)	(1 192)
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(22)	-	-	-	-	(22)	17	(6)
Autres mouvements	-	-	(1)	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Situation de clôture au 30.06.2025	391	3 052	13 065	(289)	4	(899)	(111)	15 212	1 014	16 226

<i>En millions d'euros</i>	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture au 01.07.2025	391	3 052	13 065	(289)	4	(899)	(111)	15 212	1 014	16 226
Résultat global de la période	-	-	1 203	27	100	158	-	1 488	61	1 550
Variation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	13	-	-	-	-	13	-	13
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(27)	-	-	-	19	(7)	-	(7)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(1 183)	-	-	-	-	(1 183)	(23)	(1 206)
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(24)	-	-	-	-	(24)	(11)	(36)
Autres mouvements	-	-	1	-	-	-	-	1	(1)	-
Situation de clôture au 30.06.2026	391	3 052	13 047	(262)	104	(742)	(92)	15 500	1 040	16 540

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026	Notes
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat net part du Groupe	1 626	1 203	
Participations ne donnant pas le contrôle	48	36	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	4	2	
(Produits)/charges financiers	492	440	
(Produits)/charges d'impôt	574	482	
Résultat des activités abandonnées	-	-	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	422	413	
Variation nette des provisions	(42)	57	
Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	52	106	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	(3)	7	
Variations de juste valeur des actifs biologiques et investissements	(4)	(1)	
Résultat des cessions d'actifs	(93)	(182)	
Charges liées aux plans de stock-options	25	16	
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	3 101	2 579	
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(470)	(241)	5.1
Intérêts financiers versés	(443)	(465)	
Intérêts financiers reçus	17	65	
Impôts versés/reçus ⁽¹⁾	(417)	(358)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	1 788	1 579	
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(667)	(391)	
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	12	8	
Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités	(174)	(64)	5.2
Cessions d'immobilisations financières et d'activités	308	438	5.2
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	(521)	(8)	
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes et acomptes versés	(1 201)	(1 226)	
Autres variations des capitaux propres	4	-	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	978	1 290	5.3
Remboursements d'emprunts	(2 052)	(1 363)	5.3
Remboursements de dettes locatives	(113)	(101)	
(Acquisitions)/cessions de titres d'autocontrôle	(11)	(10)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations de financement	(2 396)	(1 410)	
Trésorerie des activités destinées à être cédées	-	-	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (avant effet devises)	(1 129)	161	
Incidence des écarts de conversion	275	3	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (après effet devises)	(854)	164	
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	2 683	1 829	
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	1 829	1 993	

⁽¹⁾ Les flux de trésorerie opérationnels relatifs aux impôts versés/reçus n'incluent ni les effets fiscaux liés aux cessions d'activités significatives du semestre présentés en net des flux de trésorerie d'investissement, ni les impôts payés relatifs aux dividendes et acomptes versés, exclusivement liés à des dividendes intragroupe, et présentés en net des flux de trésorerie de financement.

6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels

Sommaire détaillé des notes

NOTE 1	Principes comptables et faits marquants	321	NOTE 5	Notes sur le tableau des flux de trésorerie	355
Note 1.1	Principes et méthodes comptables	321	Note 5.1	Besoin en fonds de roulement	355
Note 1.2	Faits marquants de l'exercice	323	Note 5.2	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières et d'activités	355
NOTE 2	Information sectorielle	324	Note 5.3	Souscription/remboursement d'emprunts	355
NOTE 3	Notes relatives au compte de résultat	326	NOTE 6	Informations complémentaires	356
Note 3.1	Autres produits et charges opérationnels	326	Note 6.1	Capitaux propres	356
Note 3.2	Résultat financier	326	Note 6.2	Palements fondés sur des actions	357
Note 3.3	Impôt sur les bénéfices	327	Note 6.3	Engagements hors bilan	359
Note 3.4	Résultat par action	329	Note 6.4	Passifs éventuels	360
Note 3.5	Charges par nature	329	Note 6.5	Litiges	361
NOTE 4	Notes relatives au bilan	330	Note 6.6	Parties liées	363
Note 4.1	Immobilisations incorporelles et goodwill	330	Note 6.7	Événements post-clôture	363
Note 4.2	Immobilisations corporelles	332	Note 6.8	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois	363
Note 4.3	Actifs financiers	333	NOTE 7	Périmètre de consolidation	364
Note 4.4	Stocks et encours	335	Note 7.1	Périmètre de consolidation	364
Note 4.5	Détail des créances clients et autres créances opérationnelles	336	Note 7.2	Liste des principales sociétés consolidées	364
Note 4.6	Autres actifs courants	336			
Note 4.7	Provisions	337			
Note 4.8	Passifs financiers	344			
Note 4.9	Instruments financiers	349			
Note 4.10	Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières	352			
Note 4.11	Autres passifs courants	355			

Pernod Ricard SA est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Elle a son Siège au 5, cours Paul Ricard à Paris VIII^e arrondissement et est cotée sur Euronext. Les comptes consolidés annuels reflètent la situation comptable de Pernod Ricard et de ses filiales (le « Groupe »). Ils sont présentés en millions d'euros arrondis au million le plus proche.

Le Groupe exerce ses activités dans la production et vente de vins et spiritueux.

Le Conseil d'Administration a arrêté, le 26 août 2026, les comptes consolidés annuels au 30 juin 2026.

NOTE 1 Principes comptables et faits marquants

Note 1.1 Principes et méthodes comptables

1. Principes de préparation des comptes consolidés annuels et référentiel comptable

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au Règlement CE 1606/02, les comptes consolidés annuels du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 juin 2026 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles que publiées par l'IASB et approuvées par l'Union européenne.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2026 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2025. Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

L'exercice de référence du Groupe est du 1^{er} juillet au 30 juin.

2. Évolution du référentiel comptable

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} juillet 2025

L'application des normes, amendements et interprétations entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2025 n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe au 30 juin 2026.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application non obligatoire au 1^{er} juillet 2025

Les amendements suivants sont applicables pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2027 :

- IFRS 18, Présentations et informations à fournir dans les états financiers.

La norme IFRS 18, publiée en avril 2024, remplacera IAS 1, Présentation des états financiers. Elle a été adoptée par l'Union européenne en février 2026. Le Groupe est en cours d'analyse des impacts de la norme.

3. Bases d'évaluation

Les états financiers sont établis selon le principe du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs évaluées conformément aux règles édictées par les normes IFRS.

4. Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations et jugements de la Direction

Estimations

L'établissement des comptes consolidés, conformément aux règles édictées par les IFRS, implique que la Direction du Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou à la suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Goodwill et immobilisations incorporelles

Comme indiqué en Note 4.1 – *Immobilisations incorporelles et goodwill*, outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie (les marques par exemple), le Groupe procède à des tests ponctuels en cas d'indication de perte de valeur des actifs incorporels détenus. Les dépréciations éventuelles résultent d'un calcul de flux de trésorerie futurs actualisés et/ou de valeurs de marché des actifs concernés. Ces calculs nécessitent d'utiliser des hypothèses sur les conditions de marché et sur les flux de trésorerie prévisionnels dont les évolutions peuvent conduire à des résultats différents de ceux estimés initialement.

Provisions pour engagements de retraites et assimilés

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, le Groupe participe à des régimes de retraites à cotisations ou à prestations définies. De plus, certains autres avantages postérieurs à l'emploi tels que l'assurance-vie et la couverture médicale (principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni) font également l'objet de provisions. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la Note 4.7 – *Provisions*.

Le calcul de ces engagements repose sur un certain nombre d'hypothèses telles que le taux d'actualisation, les augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel et les tables de mortalité.

Ces hypothèses sont généralement mises à jour annuellement. Les hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes au 30 juin 2026 et leurs modalités de détermination sont détaillées en Note 4.7 – *Provisions*. Le Groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées et justifiées mais les modifications qui y seront faites dans le futur peuvent cependant avoir un impact significatif sur le montant des engagements ainsi que sur le résultat du Groupe. À ce titre des analyses de sensibilité sont présentées en Note 4.7 – *Provisions*.

Impôts différés

Comme indiqué en Note 3.3 – *Impôt sur les bénéfices*, les actifs d'impôt différé comptabilisés résultent pour l'essentiel des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles déductibles entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs. Les actifs relatifs au report en avant des pertes fiscales sont reconnus s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. L'évaluation de la capacité du Groupe à utiliser ces pertes fiscales reportables repose sur une part de jugement importante. Des analyses sont réalisées, permettant de conclure ou non à la probabilité d'utilisation dans le futur des déficits fiscaux reportables.

Provisions

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, le Groupe est impliqué dans le cadre de ses activités courantes dans un certain nombre de litiges. Dans certains cas, les sommes demandées par les plaignants sont significatives et les procédures judiciaires peuvent prendre plusieurs années. Dans ce cadre, les provisions sont déterminées selon la meilleure estimation du Groupe du montant qui sera décaissé en fonction des informations disponibles – notamment de la part des conseils juridiques. Toute modification des hypothèses peut avoir un effet significatif sur le montant de la provision comptabilisée. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la Note 4.7 – *Provisions*.

Jugements

En l'absence de normes ou interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction du Groupe fait usage de jugements pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables dans le cadre de l'établissement des états financiers.

Hyperinflation

Selon les dispositions de IAS 29, l'Argentine et la Turquie sont considérées comme des économies hyperinflationnistes.

Cependant, compte tenu de la contribution de l'activité exercée en Argentine et en Turquie dans les comptes du Groupe, l'impact de l'application de IAS 29 a été estimé non matériel et les retraitements correspondants n'ont pas été opérés dans ces deux pays.

5. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} juillet 2009 ont été comptabilisés selon les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 30 juin 2009. Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} juillet 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition tels que les honoraires de juristes, de *due diligence* et les autres honoraires professionnels sont comptabilisés en autres charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Chaque regroupement d'entreprises concerné donne lieu au choix entre l'application de la méthode du *goodwill* partiel ou total. Les *goodwill* relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères sont libellés dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise. Les *goodwill* ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de dépréciation une fois par an ou plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Enfin conformément aux dispositions d'IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée, le Groupe comptabilise dans les capitaux propres la différence entre le prix payé et la quote-part de minoritaires dans la juste valeur des actifs et passifs acquis.

6. Méthodes de conversion

6.1 Monnaie de présentation des comptes consolidés

Les comptes consolidés annuels du Groupe sont établis en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société Mère.

6.2 Monnaie fonctionnelle

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la monnaie de l'environnement économique dans lequel cette entité opère principalement. Dans la majorité des cas, la monnaie fonctionnelle correspond à la monnaie locale. Cependant, dans un nombre très limité d'entités, une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie locale peut être retenue dès lors qu'elle reflète la devise des principales transactions et de l'environnement économique de l'entité.

6.3 Traduction des opérations en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont généralement converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de transaction. À chaque arrêté comptable, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au cours de clôture. Les différences de change en résultant sont comptabilisées dans le résultat de la période, à l'exception des différences de change liées aux dettes affectées aux couvertures d'actifs nets en devises de filiales consolidées. Ces dernières sont comptabilisées directement en capitaux propres, en écarts de conversion, jusqu'à la cession de l'investissement net. Les différences de change liées à des opérations d'exploitation sont enregistrées dans le résultat opérationnel de la période ; les différences de change liées à des opérations de financement sont comptabilisées en résultat financier ou en capitaux propres.

6.4 Conversion des états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro (monnaie de présentation)

Le bilan est converti en euro au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. Le compte de résultat et les flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux de change moyens. Les différences résultant de la conversion des états financiers de ces filiales sont enregistrées en écarts de conversion au sein des capitaux propres en autres éléments du résultat global. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont recyclées en résultat.

7. Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », dès lors qu'ils sont significatifs, les actifs et passifs détenus en vue de leur cession ne sont plus amortis et sont présentés séparément au bilan pour une valeur représentant le plus faible montant entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Un actif est considéré comme détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les éléments du bilan relatifs aux activités destinées à être cédées ou abandonnées sont présentés sur des lignes spécifiques des comptes consolidés annuels. Les éléments du résultat relatifs à ces activités destinées à être cédées ou abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées s'ils présentent un caractère significatif pour le Groupe.

8. Prise en compte des risques climatiques

Le Groupe a procédé à une analyse de scénarios climatiques conformément aux recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) pour trois catégories de risques :

• Risque physique de pénuries de matières premières agricoles

Les différents scénarios climat analysés ont montré un impact potentiel à long terme sur la disponibilité de matières premières agricoles clés pour le Groupe, susceptible d'en augmenter la volatilité du coût. Dans le cadre de sa stratégie climat, Pernod Ricard a pu identifier des potentiels de réallocations de matières premières et de diversification des fournisseurs, visant à limiter les impacts financiers potentiels et à renforcer la résilience de sa chaîne d'approvisionnement.

• Risque physique d'interruption des activités sur les sites de production

À l'horizon 2050, certains sites industriels pourraient être exposés à des événements climatiques extrêmes, avec une réelle probabilité d'occurrence. Cette analyse prospective a permis d'identifier les sites les plus vulnérables ainsi que les types de risques associés pour lesquels des plans d'adaptation sont en cours de définitions au-delà des couvertures assurantielles.

• Risque de transition liée à la fiscalité carbone

Dans les pays où un mécanisme de taxe carbone est en place, les projections disponibles indiquent une augmentation progressive du coût de la tonne de carbone à l'horizon 2050, quel que soit le scénario climatique envisagé, et qui pourrait avoir un impact financier sur le Groupe Pernod Ricard :

- Directement, sur les émissions du Scope 1 (émissions directes générées sur les sites de production) ;
- Indirectement, sur les émissions du Scope 2 (liées à l'électricité achetée) et du Scope 3 (émissions générées en amont par les fournisseurs et en aval par les consommateurs).

Le plan de transition climat décrit au chapitre (3.2.1.3.3 – *Transition plan*) permettant l'atteinte des objectifs de décarbonation fixés par le Groupe (trajectoire SBTi) pour les Scopes 1, 2 et 3 doit permettre de réduire significativement l'exposition au risque de transition associé à la fiscalité carbone.

Sur la base des études menées à ce jour, il n'y a pas d'impacts significatifs sur les états financiers au 30 juin 2026.

La stratégie climat du Groupe s'inscrit dans une démarche plus globale d'engagements S&R, qui conduit à considérer des effets potentiels :

• Sur la durée d'utilisation des actifs corporels

La mise en œuvre de la stratégie climat ne remet pas en cause la durée d'utilisation des actifs corporels existants. Elle s'accompagne toutefois d'investissements ciblés dans l'outil

industriel, via l'adoption de technologies variées visant à en améliorer la performance environnementale.

• Sur les hypothèses utilisées pour l'élaboration des tests de dépréciation, notamment :

- les impacts potentiels sur le coût des matières premières, de l'énergie et du transport,
- l'évolution des modes de consommation vers des pratiques plus responsables, et
- les coûts associés à la mise en œuvre de la stratégie S&R « Good times from a Good Place »

• Sur la structure de la dette

Depuis 2022, le Groupe a émis des emprunts obligataires sustainability-linked pour un montant total de 1,9 milliard d'euros. Les taux d'intérêt de ces financements sont liés à l'atteinte des objectifs de développement durable du Groupe, mesurés à travers les deux critères suivants :

- Réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2) ;
- Diminution de la consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries.

Pernod Ricard a également signé ses premières lignes de crédit renouvelable indexées sur ces mêmes critères pour un montant total de 2,1 milliards d'euros, pour refinancer un emprunt arrivé à échéance en juin 2024.

• Sur la politique de rémunération

Depuis plusieurs années, l'ensemble des cadres dirigeants, y compris le Dirigeant Mandataire Social, ont des objectifs à court terme et à long terme de durabilité liés aux performances ESG, en particulier carbone, du Groupe. L'acquisition des actions attribuées dans le cadre du plan d'intéressement à long terme dont ils bénéficient est notamment soumise aux deux critères ci-dessus (émissions GES et consommation d'eau).

Note 1.2 Faits marquants de l'exercice

1. Acquisitions et cessions d'activités

Dans le cadre de sa politique de gestion active de son portefeuille de marques, le Groupe Pernod Ricard a finalisé plusieurs cessions au cours de l'année lui permettant de concentrer ses ressources sur ses marques premium de spiritueux internationaux et de champagnes, qui portent sa croissance, en ligne avec sa stratégie de premiumisation.

Le 30 novembre 2025, Pernod Ricard India Private Limited (Pernod Ricard India) a conclu la cession de la division Imperial Blue à Tilaknagar Industries Ltd (TI), acteur majeur du marché indien des spiritueux. Cette cession permettra à Pernod Ricard India de se recentrer sur ses marques stratégiques et favorisera l'exploitation pleine de la tendance à la premiumisation du marché indien, tout en s'assurant une croissance soutenue et rentable.

Le 1er avril 2026, le Groupe a annoncé la finalisation de la cession des marques de vins effervescents de Pernod Ricard aux Etats-Unis - Mumm Sparkling California, Mumm Napa et DVX à Trinchero Family Wine and Spirits.

Parallèlement à cette transaction, le groupe a finalisé la vente du vin californien Kenwood et de l'ensemble des opérations de vinification et marques associées à F. Korbel & Bros, leader californien de la production de vins effervescents. La cession porte sur environ huit hectares de vignobles haute-qualité, les chais ainsi que le centre d'accueil des visiteurs de Kenwood.

2. Émissions et remboursements obligataires

Le 22 janvier 2026, Pernod Ricard SA a remboursé par anticipation en totalité une obligation de 600 millions de dollars émise le 8 juin 2016 et portant un coupon à 3,25 %. La maturité initiale était le 8 juin 2026.

Le 18 mai 2026, Pernod Ricard SA a remboursé en totalité une obligation de 600 millions d'euros à son échéance, émise le 17 mai 2016 et portant un coupon de 1,5%.

À la suite de l'obtention du visa de l'Autorité des Marchés Financiers sur le prospectus de base, Pernod Ricard a mis en place, le 26 mai 2020, un programme *Euro Medium Term Notes* (« EMTN »), suivi de mises à jour annuel successives, dont la dernière en date du 24 octobre 2025 (le « Programme »). Aux termes du Programme, le Groupe peut émettre des obligations en procédant à des placements privés dans différentes devises. Les titres pourront être admis aux négociations sur Euronext Paris. Le montant nominal maximum des titres en circulation au titre du Programme est fixé à 10 milliards d'euros (ou sa contre-valeur en toute autre devise).

Pernod Ricard SA a procédé le 4 novembre 2025 à une émission obligataire libellée en euro pour un montant de 1 milliard d'euro en deux tranches de 7 ans et 11 ans. Les conditions de marché favorables et la réaction positive des investisseurs à l'annonce de l'émission ont permis à Pernod Ricard de placer ces obligations à un coupon de respectivement 3,25% à et 3,75%.

En complément, Pernod Ricard a émis un placement privé à 2 ans pour un montant de 200 millions d'euros. Le coupon moyen de cette émission obligataire de 1,2 milliards d'euros est de 3,30% pour une maturité moyenne d'environ 8 ans.

NOTE 2 Information sectorielle

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis et est comptabilisé dans le compte de résultat lors du transfert de contrôle des produits. Il est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises commerciales ou rabais, de certains coûts d'opérations commerciales et promotionnelles ainsi que des taxes relatives aux ventes, notamment les droits d'accises.

Coûts des opérations commerciales et promotionnelles

En application de la norme IFRS 15, certains coûts de prestations commerciales, comme les programmes de publicité en coopération avec les distributeurs, les coûts de référencement des nouveaux produits et les actions promotionnelles sur les lieux de vente, les frais publi-promotionnels, viennent en réduction du chiffre d'affaires s'il n'existe pas de service séparable dont la juste valeur puisse être mesurée de manière fiable.

Droits et taxes

En application de la norme IFRS 15, certains droits d'importation, par exemple en Asie, sont classés en coût des ventes, car ils ne sont pas spécifiquement refacturés aux clients (comme l'est par exemple la vignette Sécurité sociale en France).

Escomptes

En application de la norme IFRS 15, les escomptes de caisse accordés pour les règlements anticipés ne sont pas considérés comme des transactions financières mais constituent une déduction du chiffre d'affaires.

Marge brute après coûts logistiques, contribution après frais publi-promotionnels, résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels

La marge brute après coûts logistiques correspond au chiffre d'affaires hors droits et taxes, diminué des coûts des ventes et des coûts logistiques. La contribution après frais publi-promotionnels inclut la marge brute après coûts logistiques et les frais publi-promotionnels. Le Groupe applique la recommandation de l'Autorité des normes comptables (« ANC ») n° 2013-R03 notamment dans la définition du résultat opérationnel courant. Le résultat opérationnel courant correspond à la contribution après frais publi-promotionnels diminuée des frais commerciaux et généraux et est l'indicateur utilisé pour apprécier la performance opérationnelle du Groupe. Il exclut les autres produits et charges opérationnels tels que les coûts liés aux restructurations, les plus ou moins-values de cession, les dépréciations d'actifs corporels et incorporels ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont exclus du résultat opérationnel courant compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal et peu fréquent qui fausserait la lecture de la performance du Groupe. La nature de ces autres produits et charges opérationnels est détaillée en Note 3.1 – *Autres produits et charges opérationnels*.

Le Groupe est centré autour de l'activité de vente et production de vins et spiritueux, et est organisé en trois secteurs opérationnels qui sont les zones géographiques : Amérique, Europe et Asie/Reste du Monde.

La Direction du Groupe évalue la performance des secteurs opérationnels à partir du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant, défini comme la marge brute après coûts logistiques, diminuée des investissements publi-promotionnels et des frais de structure. Les secteurs présentés sont identiques à ceux figurant dans l'information fournie à la Direction Générale, notamment pour l'analyse de la performance.

Les éléments de résultat et de bilan sont répartis entre les secteurs sur la base de la destination des ventes ou des profits. Les données par secteur opérationnel suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés. Les transferts entre secteurs sont réalisés à des prix de marché.

30.06.2025
En millions d'euros

	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 745	5 388	8 711	17 844
<i>Dont produits intersegments</i>	590	753	5 541	6 884
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 154	4 635	3 170	10 959
Marge brute après coûts logistiques	2 021	2 620	1 875	6 516
Contribution après frais publi-promotionnels	1 419	2 040	1 378	4 837
Résultat opérationnel courant	847	1 360	744	2 951
Autres informations				
Investissements courants	173	104	512	790
Charges d'amortissements et de dépréciation nette	(101)	(73)	(302)	(476)

Au 30.06.2026 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 176	4 517	8 318	16 011
<i>Dont produits intersegments</i>	592	597	5 418	6 607
Chiffre d'affaires hors Groupe	2 584	3 920	2 900	9 404
Marge brute après coûts logistiques	1 587	2 172	1 736	5 495
Contribution après frais publi-promotionnels	1 104	1 679	1 303	4 086
Résultat opérationnel courant	659	1 074	690	2 423
Autres informations				
Investissements courants	74	108	313	494
Charges d'amortissements et de dépréciation nette	(110)	(109)	(289)	(508)

L'impact des droits d'utilisation sur les investissements courants et charges d'amortissements et de dépréciation nette se présente comme suit:

Au 30.06.2026 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Investissements courants	22	72	50	144
Charges d'amortissements et de dépréciation nette	(52)	(36)	(53)	(140)

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARQUES

En millions d'euros	30.06.2025 publié	30.06.2025 retraité	30.06.2026	Variation	Variation (%)
Marques Stratégiques Internationales	6 714	6 714	6 096	(618)	-9 %
Marques Stratégiques Locales	2 017	2 017	1 656	(361)	-18 %
Vins stratégiques	438	-	-	-	0 %
Spécialités	807	807	713	(94)	-12 %
Autres produits	983	1 421	938	(483)	-34 %
TOTAL	10 959	10 959	9 404	(1 555)	-14 %

Suite à la cession des marques de vins stratégiques internationales sur l'exercice 2024/2025, la contribution des marques de vin est incluse dans le segment « Autres Produits » à partir de l'exercice 2025/26.

Cette évolution de segmentation a été appliquée à la période close au 30 juin 2025 à des fins de comparaison.

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS

En millions d'euros	États-Unis	Chine	Inde	France	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires au 30.06.2025	2 028	886	1 454	547	6 046	10 959
Chiffre d'affaires au 30.06.2026	1 588	687	1 193	496	5 440	9 404

La répartition des actifs non-courants par pays n'est pas présentée dans la mesure où une part significative de ces actifs est composée de marques et *goodwill*, qui sont analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci génèrent par pays, et non en fonction de leur détention juridique.

NOTE 3 Notes relatives au compte de résultat

Note 3.1 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les pertes de valeurs d'actifs corporels et incorporels, les coûts liés aux restructurations et intégrations, les plus ou moins-values de cession, ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont exclus du résultat opérationnel courant compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal et peu fréquent qui fausserait la lecture de la performance du Groupe.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Pertes de valeur d'actifs corporels et incorporels	(42)	(76)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition	4	102
Charges nettes de restructuration et de réorganisation	(136)	(288)
Litiges et risques	(24)	10
Autres produits et charges opérationnels non courants	(10)	(10)
Autres produits et charges opérationnels	(208)	(261)

Au 30 juin 2026, les autres produits et charges opérationnels se composent principalement de charges nettes de restructuration et de réorganisation pour (288) millions d'euros et de plus ou moins-values sur cessions d'actifs pour 102 millions d'euros.

Note 3.2 Résultat financier

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Charges de la dette financière nette	(496)	(474)
Charges financières sur dettes locatives	(19)	(20)
Produits d'intérêts de la dette financière nette	92	72
Coût de la dette financière nette	(423)	(422)
Commissions de structuration et de placement	(1)	(1)
Impact financier net des retraites et avantages assimilés	(12)	(6)
Autres produits et charges financiers courants, nets	(18)	8
Résultat financier courant	(455)	(421)
Résultat de change	(31)	(21)
Autres éléments financiers non courants	(7)	2
RÉSULTAT FINANCIER TOTAL	(492)	(440)

Au 30 juin 2026, le coût de la dette financière nette provient des charges financières relatives aux emprunts obligataires pour 332 millions d'euros, aux billets de trésorerie pour 13 millions d'euros, aux contrats de *factoring* et titrisation pour 51 millions d'euros, aux intérêts sur dettes locatives pour 20 millions d'euros et à d'autres frais pour 6 millions d'euros.

Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 3,4 % sur l'exercice 2025/2026 contre 3,2 % sur l'exercice 2024/2025.

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier est défini comme le coût de la dette financière nette augmenté des commissions de structuration et de placement rapporté à l'encours moyen calculé à partir de l'endettement financier net augmenté de l'encours moyen des programmes de cession de créances.

Note 3.3 Impôt sur les bénéfices

Analyse de la charge d'impôt

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Impôt exigible	(458)	(426)
Impôt différé	(116)	(57)
TOTAL	(574)	(482)

Analyse du taux d'impôt effectif – Résultat net des activités poursuivies avant impôt

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Résultat opérationnel	2 743	2 162
Résultat financier	(492)	(440)
Base d'imposition	2 251	1 722
Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France	(581)	(445)
Effet des écarts de taux d'imposition par juridiction	130	94
Impact fiscal lié aux variations de taux de change	1	(3)
Réestimation des impôts différés liée à des changements de taux	1	-
Incidence des reports déficitaires utilisés/non reconnus	(5)	(14)
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit/majoré	-	-
Impôts sur distributions	(28)	(43)
Autres impacts	(92)	(71)
Charge d'impôt effective	(574)	(482)
Taux effectif d'impôt	26 %	28 %

L'impact lié à la mise en œuvre du Pilier 2 sur le taux effectif d'impôt du Groupe pour l'exercice 2025/26 est non significatif.

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé et sont déterminés selon la méthode du report variable.

Les impôts différés relatifs aux droits d'utilisation et aux dettes locatives sont comptabilisés sur une base nette.

Les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

Des actifs d'impôt différé sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. Pour apprécier la capacité du

Groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte des projections de résultat fiscal réalisées par le Groupe à la clôture de chaque exercice.

L'ensemble des hypothèses retenues, dont notamment la croissance du résultat opérationnel et du résultat financier compte tenu des taux d'intérêt, fait l'objet d'une actualisation par le Groupe en fin d'exercice sur la base des données déterminées par les Directions concernées.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne prennent pas en compte l'effet d'actualisation.

Les impôts différés se décomposent ainsi par nature :

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Marges en stocks	180	154
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	3	3
Provisions pour retraites	41	31
Actifs d'impôt différé lié aux déficits reportables	872	931
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	422	404
TOTAL ACTIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	1 518	1 523
Amortissements dérogatoires	251	264
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	2 656	2 719
Actifs de couverture sur retraites et autres	156	141
TOTAL PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	3 063	3 125

Les déficits fiscaux reportables (reconnus et non reconnus) représentent une économie potentielle d'impôts de 1 259 millions d'euros au 30 juin 2026 et 1 173 millions d'euros au 30 juin 2025. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2026 et au 30 juin 2025 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

AU 30 JUIN 2025

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2025	0	3
2026	0	4
2027	1	2
2028	0	4
2029 et suivantes	602	199
Sans date de péremption	268	89
TOTAL	872	301

AU 30 JUIN 2026

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2026	4	6
2027	1	3
2028	-	1
2029	1	2
2030 et suivantes	471	215
Sans date de péremption	454	100
TOTAL	931	328

Les passifs d'impôt exigible du Groupe se répartissent comme suit :

(En millions d'euros)	30.06.2025	30.06.2026
Autres passifs d'impôt exigible	115	104
Positions fiscales incertaines	87	90
TOTAL PASSIF D'IMPÔT EXIGIBLE	203	194

Note 3.4 Résultat par action

Les résultats nets par action de base et après dilution sont calculés à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation, déduction faite du nombre moyen pondéré des éléments dilutifs. Dans le calcul du résultat par action, le nombre moyen d'actions en circulation est égal au nombre moyen pondéré d'actions en circulation moins le nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues.

Le calcul du résultat par action après dilution tient compte de l'impact potentiel de l'exercice de l'ensemble des instruments dilutifs (tels que les options d'achat et de souscription d'actions, les emprunts convertibles, etc.) sur le nombre théorique d'actions. Lorsque les fonds sont recueillis à la date de l'exercice des droits rattachés aux instruments dilutifs, la méthode dite « du rachat d'actions » est utilisée pour déterminer le nombre théorique d'actions à prendre en compte.

Numérateur (en millions d'euros)	30.06.2025	30.06.2026
Résultat net part du Groupe	1 626	1 203
Dénominateur (en nombre d'actions)		
Nombre moyen d'actions en circulation	251 515 214	251 763 968
Effet dilutif des attributions d'actions de performance	495 311	578 172
Effet dilutif des stock-options et options de souscription	748	–
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	252 011 273	252 342 140
Résultat par action (en euros)		
Résultat net part du Groupe par action de base	6,47	4,78
Résultat net part du Groupe par action après dilution	6,45	4,77

Note 3.5 Charges par nature

Le résultat opérationnel inclut notamment les charges d'amortissement et de dépréciation ainsi que les charges de personnel suivantes :

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
TOTAL CHARGES D'AMORTISSEMENTS ET DE DÉPRÉCIATION	(476)	(508)
Salaires et charges sociales	(1 610)	(1 518)
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	(27)	(23)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	(26)	(13)
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	(1 663)	(1 554)

NOTE 4 Notes relatives au bilan

Note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'entrée. À l'exception des actifs à durée de vie indéfinie, elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité, en général jusqu'à cinq ans, et sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable. Les charges d'amortissements des immobilisations incorporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

Dans le cadre des activités du Groupe, conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception de certains frais de développement qui remplissent les critères de capitalisation prévus par la norme.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2025
	30.06.2024	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Goodwill	6 893	31	-	(11)	(397)	(30)	6 486
Marques	14 106	-	-	-	(819)	(3)	13 284
Logiciels et autres immobilisation incorporelles	586	33	-	(7)	(21)	(12)	579
Valeurs brutes	21 584	64	-	(17)	(1 237)	(45)	20 349
Goodwill	(87)	-	-	7	-	-	(80)
Marques	(2 056)	-	(24)	-	165	-	(1 916)
Logiciels et autres immobilisation incorporelles	(402)	-	(63)	7	15	11	(432)
Amortissements/dépréciations	(2 545)	-	(88)	13	181	11	(2 428)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	19 039	64	(88)	(4)	(1 057)	(35)	17 921

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2026
	30.06.2025	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Goodwill	6 486	-	-	(33)	81	5	6 538
Marques	13 284	-	-	(46)	172	-	13 410
Logiciels et autres immobilisations incorporelles	579	32	-	(15)	9	(7)	597
Valeurs brutes	20 349	32	-	(95)	262	(3)	20 545
Goodwill	(80)	-	-	-	-	-	(80)
Marques	(1 916)	-	(40)	6	(33)	-	(1 983)
Logiciels et autres immobilisations incorporelles	(432)	-	(66)	13	(7)	10	(482)
Amortissements/dépréciations	(2 428)	-	(106)	19	(40)	10	(2 545)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	17 921	32	(106)	(76)	222	7	18 000

Goodwill

Les *goodwill* font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Pour ce test, les *goodwill* sont ventilés par zone géographique sur la base de regroupements d'actifs à la date de chaque regroupement d'entreprises. Ces regroupements d'actifs correspondent à des ensembles d'actifs générant conjointement des flux de trésorerie identifiables et largement indépendants. En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat de l'exercice.

Les *goodwill* sont principalement issus des acquisitions d'Allied Domecq en juillet 2005 et de Vin&Sprit en juillet 2008. La variation de la valeur des *goodwill* sur la période s'explique principalement par les différentes opérations d'acquisitions et cessions, ainsi que par les variations de change.

Marques

La valeur d'entrée des marques acquises est déterminée sur la base d'un calcul actuariel des profits futurs ou selon la méthode des redevances et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques acquises dans le cadre d'acquisition de sociétés étrangères sont libellées dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise.

Les principales marques valorisées au bilan sont : Absolut, Ballantine's, Beefeater, Bumbu, Chivas Regal, Kahlúa, Luc Belaire, Malibu et Martell, lesquelles ont été, pour l'essentiel, reconnues lors des acquisitions des sociétés Seagram, Allied Domecq et Vin&Sprit. La variation de la valeur brute des marques sur la période s'explique principalement par les différentes opérations d'acquisitions et cessions, ainsi que par les variations de change.

Perte de valeur des actifs immobilisés

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (*goodwill* et marques).

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (« UGT »), correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables.

Les UGT s'identifient aux actifs liés aux marques du Groupe et sont réparties selon les trois secteurs géographiques définis par le Groupe, sur la base des destinations des produits. Les tests de dépréciation des UGT sont réalisés au 3^e trimestre et font l'objet d'un suivi régulier jusqu'à la date de clôture afin de contrôler la pertinence des plans d'affaires et l'incidence des évolutions des données de marché sous-jacentes aux taux d'actualisation retenus.

Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée selon des projections de flux de trésorerie sur une période de 19 ans. Cette durée permet de refléter les caractéristiques des marques du Groupe et de leurs actifs de production qui ont une durée de vie élevée. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluri-annuels, extrapolés sur les années suivantes en faisant converger progressivement la croissance de la dernière année du Plan par marque et par

marché vers le taux de croissance à l'infini. Le calcul prend en compte une valeur terminale correspondant à la capitalisation des flux de trésorerie générés la dernière année de prévision. Les hypothèses retenues en matière d'évolution des ventes et des dépenses publi-promotionnelles sont déterminées par la Direction en fonction des résultats passés et des tendances de développement à long terme des marchés concernés. La méthodologie de projection des cash flows intègre, au niveau du besoin en fonds de roulement et des investissements, une prise en compte des spécificités des alcools blancs et des alcools à maturation. Les évaluations de flux de trésorerie actualisés sont sensibles à ces hypothèses ainsi qu'aux modes de consommation et aux facteurs économiques.

La valeur de marché correspond au prix de cession, net des coûts de la vente, qui pourrait être obtenu lors d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché ou à des multiples de résultat observés lors de transactions récentes portant sur des actifs comparables. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est un taux après impôt, appliqué à des flux de trésorerie après impôt et correspond au coût moyen pondéré du capital. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque marché ou zone géographique en fonction des risques qu'ils représentent. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou des circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

Outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux marques, il est procédé à des tests ponctuels en cas d'indication de perte de valeur des actifs détenus.

Les données et hypothèses utilisées pour les tests de dépréciation annuels sont les suivantes :

En millions d'euros	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill au 30.06.2026	Valeur nette comptable des marques au 30.06.2026	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation 2025	Taux d'actualisation 2026	Taux de croissance à l'infini
Europe	Valeur d'utilité approchée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés	2 066	4 321	6,05 %	5,87 %	De - 1 % à + 2,5 %
Amérique		3 631	6 534	8,20 %	7,81 %	De - 1 % à + 2,5 %
Asie/Reste du Monde		760	572	8,00 %	7,59 %	De - 1 % à + 2,5 %

Est détaillé ci-dessous le montant de l'éventuelle dépréciation additionnelle au 30 juin 2026 des actifs composant des UGT des marques ou des *goodwill*, qui résulterait :

- d'une diminution de 50 points de base (pb) du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels ;
- d'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation après impôt ;
- d'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini sur la durée des plans pluriannuels.

En millions d'euros	Baisse de 50 pb du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels	Hausse de 50 pb du taux d'actualisation après impôt	Baisse de 50 pb du taux de croissance à l'infini
Europe	-	(1)	-
Amérique	(3)	(8)	(4)
Asie/Reste du Monde	-	-	-
TOTAL	(3)	(8)	(4)

Note 4.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et sont détaillées par composant. L'amortissement est calculé selon le mode linéaire appliqué à la durée d'utilisation estimée. Cette durée d'utilité est revue régulièrement. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Constructions	15 à 50 ans
Installations, matériels et outillage Fûts de vieillissement (et de stockage)	5 à 30 ans 5 à 50 ans
Autres immobilisations corporelles Actif biologique	3 à 10 ans 25 à 33 ans

Les charges d'amortissements des immobilisations corporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

Conformément aux amendements des normes IAS 41 et IAS 16, les actifs biologiques sont valorisés au coût d'acquisition et amortis sur leur durée d'utilité. Les produits agricoles (récoltes) restent comptabilisés selon IAS 41 à leur juste valeur diminuée des frais estimés de vente, dès lors qu'il est possible

d'obtenir un référentiel de prix fiable, par exemple en faisant référence à un marché actif. Les variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat. Les terrains sur lesquels sont plantés les actifs biologiques sont évalués conformément à la norme IAS 16.

Conformément à la norme IFRS 16, les droits d'utilisation sur contrats de location sont comptabilisés en immobilisation corporelle dans les catégories correspondant aux actifs sous-jacents, en contrepartie de la reconnaissance d'une dette locative. Il s'agit essentiellement de bureaux occupés par le Groupe et présentés dans la catégorie Constructions. La valeur des droits d'utilisation est déterminée à partir du montant de la dette locative, ajustée du montant des loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux, des avantages reçus des bailleurs et, le cas échéant, des coûts de remise en état. Le droit d'utilisation relatif aux contrats de location est amorti sur la durée du contrat. Les principes comptables relatifs à la détermination de la dette locative sont détaillés en Note 4.8 – *Passifs financiers*.

Les immobilisations corporelles, droits d'utilisation compris, sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2025	Dont droits d'utilisation
	30.06.2024	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements		
Terrains	375	12	–	(14)	(20)	60	415	21
Constructions	2 175	138	–	(66)	(59)	101	2 289	530
Installations, matériels et outillage	3 273	158	–	(95)	(112)	150	3 375	60
Autres immobilisations corporelles	387	56	–	(30)	(20)	(12)	381	84
Immobilisations en cours	644	392	–	(1)	(23)	(301)	712	–
Valeurs brutes	6 855	757	–	(205)	(234)	(1)	7 171	694
Terrains	(34)	–	(3)	3	5	(3)	(32)	(4)
Constructions	(904)	–	(132)	52	23	7	(953)	(258)
Installations, matériels et outillage	(1 710)	–	(192)	89	56	5	(1 752)	(26)
Autres immobilisations corporelles et en cours	(225)	–	(49)	26	8	11	(229)	(43)
Amortissements/ dépréciations	(2 873)	–	(376)	169	93	21	(2 966)	(331)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 982	757	(376)	(35)	(140)	18	4 206	363

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2026	Dont droits d'utilisation
	30.06.2025	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements		
Terrains	415	4	-	(8)	-	25	436	20
Constructions	2 289	89	-	(77)	17	148	2 467	553
Installations, matériels et outillage	3 375	129	-	(92)	4	204	3 620	85
Autres immobilisations corporelles	381	44	-	(35)	9	(16)	384	85
Immobilisations en cours	712	196	-	(1)	(1)	(394)	512	-
Valeurs brutes	7 171	463	-	(212)	29	(33)	7 418	743
Terrains	(32)	-	(4)	3	-	(2)	(34)	(3)
Constructions	(953)	-	(166)	56	(6)	3	(1 066)	(320)
Installations, matériels et outillage	(1 752)	-	(191)	61	(2)	(2)	(1 885)	(34)
Autres immobilisations corporelles et en cours	(229)	-	(41)	31	(3)	(2)	(244)	(46)
Amortissements/dépréciations	(2 966)	-	(402)	152	(12)	(3)	(3 230)	(403)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	4 206	463	(402)	(61)	17	(36)	4 187	341

Note 4.3 Actifs financiers

Les actifs financiers sont composés principalement de participations du Groupe dans des sociétés non consolidées, de prêts, cautions et dépôts, de dépôts de garantie requis par la réglementation fiscale de certains pays et des actifs de régime dans le cadre des engagements de retraite (n'entrant pas dans le périmètre de IFRS 9).

Instruments de capitaux propres

Les titres non consolidés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Les résultats de juste valeur comme les résultats de cession sont enregistrés selon l'intention du management (i) dans le compte de résultat dans la rubrique des Produits financiers/Charges financières - autres éléments financiers non courants ou (ii) en capitaux propres consolidés dans la rubrique des autres éléments du résultat global et ne sont pas recyclés en résultat.

La juste valeur est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. La juste valeur des actifs financiers cotés sur un marché financier est leur cours de Bourse. Pour les autres titres non consolidés, les critères de valorisation généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

Prêts, cautions et dépôts

Les prêts, cautions et dépôts sont évalués au coût amorti.

En millions d'euros	30.06.2025		30.06.2026	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs financiers nets				
Instruments de capitaux propres	-	553	-	694
Valeur nette des plans IAS19 en surplus	-	214	-	138
Prêts, cautions et dépôts	-	203	-	242
Autres actifs financiers	-	4	-	24
Total actifs financiers non courants nets	-	974	-	1 098
Instruments dérivés	-	36	6	23
ACTIFS FINANCIERS	18	1 010	6	1 122

Le tableau ci-dessous présente les mouvements des actifs financiers, hors instruments dérivés :

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2025
	30.06.2024	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Instruments de capitaux propres	502	33	–	(4)	(38)	61	553
Valeur nette des plans IAS19 en surplus	233	–	–	–	(4)	(15)	214
Prêts, cautions et dépôts	195	32	–	(12)	(16)	11	208
Autres actifs financiers	7	–	–	1	(3)	1	7
Valeurs brutes	937	65	–	(16)	(60)	57	983
Provisions prêts, cautions et dépôts	(2)	–	–	–	–	(3)	(6)
Provisions autres actifs financiers	(2)	–	0	–	–	(2)	(4)
Provisions	(5)	–	0	–	–	(5)	(9)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	932	65	0	(16)	(60)	52	974

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2026
	30.06.2025	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Instruments de capitaux propres	553	30	–	(32)	16	127	694
Valeur nette des plans IAS19 en surplus	214	–	–	–	(2)	(73)	138
Prêts, cautions et dépôts	208	29	–	(11)	13	13	253
Autres actifs financiers	7	20	–	(1)	–	1	27
Valeurs brutes	983	78	–	(43)	27	68	1 113
Provisions prêts, cautions et dépôts	(6)	–	1	–	–	(7)	(11)
Provisions autres actifs financiers	(4)	–	(1)	(1)	–	2	(4)
Provisions	(9)	–	1	(1)	–	(5)	(15)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	974	78	1	(44)	27	63	1 098

Les actifs financiers au 30 juin 2026 sont principalement constitués des instruments de capitaux propres pour 694 millions d'euros, correspondant notamment aux investissements réalisés par la branche de capital-investissement du Groupe, « Convivialité Ventures » (cf. Note 4.9 - *Instruments financiers*) et des surplus relatifs aux plans IAS 19, pour 138 millions d'euros (cf. Note 4.7 – *Provisions*).

Note 4.4 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût (coût d'acquisition et coût de transformation, y compris les coûts indirects de production) ou de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente minoré des coûts estimés pour l'achèvement et la vente de ces stocks. La majeure partie des stocks est évaluée selon la méthode des coûts moyens pondérés. Le prix de revient des stocks à cycle long est calculé, de façon uniforme, en incluant les coûts de distillation et de vieillissement. Ces stocks sont classés en actif courant, bien qu'une part substantielle de ceux-ci ne soit destinée à la vente qu'après un délai de stockage supérieur à un an, pour satisfaire au processus de vieillissement de certains vins et spiritueux.

La répartition des stocks et encours de production à la clôture est la suivante :

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2025
	30.06.2024	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	274	(44)	-	(15)	12	227
Encours de biens	196	(5)	-	(17)	(7)	168
Stock à vieillissement	6 643	519	-	(105)	42	7 099
Produits finis	1 237	(103)	-	(76)	(31)	1 027
Valeurs brutes	8 350	366	-	(212)	16	8 520
Matières premières	(16)	-	(1)	1	-	(16)
Encours de biens	(3)	-	-	-	-	(2)
Stock à vieillissement	(27)	-	(11)	1	(1)	(37)
Produits finis	(49)	-	(1)	5	-	(47)
Dépréciations	(94)	-	(13)	7	(1)	(102)
STOCKS NETS	8 255	366	(13)	(205)	14	8 418

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2026
	30.06.2025	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	227	(53)	-	2	17	192
Encours de biens	168	-	-	1	1	170
Stock à vieillissement	7 099	135	-	6	(7)	7 232
Produits finis	1 027	(67)	-	10	9	979
Valeurs brutes	8 520	14	-	19	20	8 573
Matières premières	(16)	-	1	(1)	-	(16)
Encours de biens	(2)	-	(4)	-	-	(7)
Stock à vieillissement	(37)	-	1	(1)	8	(28)
Produits finis	(47)	-	-	(1)	(5)	(52)
Dépréciations	(102)	-	(3)	(2)	3	(104)
STOCKS NETS	8 418	14	(3)	17	23	8 470

Au 30 juin 2026, les stocks à vieillissement essentiellement destinés à la production de whisky et de cognac représentent 85%. Le Groupe ne connaît pas de dépendance significative vis-à-vis de ses fournisseurs.

Note 4.5 Détail des créances clients et autres créances opérationnelles

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, qui correspond généralement à leur valeur nominale. Des provisions pour dépréciation sont comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie de la créance.

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont détaillées au 30 juin 2025 et au 30 juin 2026 par échéance dans les tableaux ci-dessous :

En millions d'euros	Valeur nette comptable	Non échu	Échu selon les échéances suivantes				
			< 30 jours	De 31 à 90 jours	De 91 à 180 jours	De 181 à 360 jours	> 360 jours
EN VALEUR NETTE							
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2025	1 484	1 202	120	58	12	69	23
<i>Dont dépréciation</i>	(93)	(19)	(1)	(1)	(3)	(22)	(48)
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2026	1 372	1 195	72	48	44	6	7
<i>Dont dépréciation</i>	(94)	(20)	(1)	(1)	(4)	(5)	(63)

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles est la suivante :

En millions d'euros	2024/25	2025/26
Au 1^{er} juillet	91	93
Dotations de l'exercice	19	10
Reprises de l'exercice	(7)	(2)
Utilisations de l'exercice	(2)	(6)
Écart de change	(8)	1
AU 30 JUIN	93	94

Au 30 juin 2026, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées ; en particulier, les créances échues mais non dépréciées de plus de 12 mois n'ont pas révélé de risque de crédit complémentaire. Il n'existe pas de concentration de risques significative.

Le Groupe a poursuivi ses programmes de cession de créances sur diverses filiales ayant donné lieu à des encours de créances cédées de 1 105 millions d'euros au 30 juin 2026 et de 1 122 millions d'euros au 30 juin 2025. La quasi-totalité des risques et avantages ayant été transférée, les créances ont été déconsolidées.

Note 4.6 Autres actifs courants

Les autres actifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Avances et acomptes versés	55	57
Créances d'impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	210	247
Charges constatées d'avance	125	113
Autres créances	55	59
TOTAL	444	476

Note 4.7 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions pour risques et charges sont comptabilisées pour faire face à des sorties de ressources probables, estimées et résultant d'obligations actuelles issues d'événements passés. Dans le cas où il existe une obligation potentielle résultant d'événements passés mais dont l'occurrence n'est pas probable ou dont l'estimation n'est pas fiable, ces passifs éventuels sont indiqués dans les engagements du Groupe. Les montants provisionnés sont évalués en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des obligations. Les provisions comprennent notamment :

- les provisions pour restructurations ;
- les provisions pour retraites et autres avantages assimilés ;
- les provisions pour litiges (fiscaux hors impôt sur les sociétés, juridiques, sociaux).

Les litiges font l'objet d'un suivi régulier, au cas par cas, par le département juridique de chaque filiale ou région ou par la Direction Juridique du Groupe et avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Une provision est comptabilisée dès lors qu'il devient probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement

dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation de la provision correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice et inscrit en résultat en « Autres produits et charges opérationnels » lorsqu'il est significatif et résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date d'arrêté des comptes par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués, aux coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, ainsi que les autres coûts (déménagement, formation des personnes mutées, etc.) liés directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisés dans les coûts de restructuration. Les montants provisionnés, correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration, sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif.

1. Détail des soldes de clôture

La répartition des provisions pour risques et charges à la clôture est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2025	30.06.2026
Provisions non courantes		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	265	216
Autres provisions pour risques et charges non courantes	298	310
Provisions courantes		
Provisions pour restructuration	59	80
Autres provisions pour risques et charges courantes	88	45
TOTAL	710	650

2. Variations des provisions (hors provision pour engagements de retraite et assimilés)

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice							30.06.2026
	30.06.2025	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	Écarts de change	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	59	114	(85)	(9)	(2)	1	–	80
Autres provisions courantes	88	27	(3)	(32)	(31)	(3)	–	45
Autres provisions non courantes	298	34	(2)	(51)	41	(10)	–	310
TOTAL DES PROVISIONS	445	176	(91)	(92)	9	(12)	–	435

Certaines sociétés du Groupe sont engagées dans des litiges dans le cadre normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à un redressement. Les principaux litiges sont décrits en Note 6.5 – *Litiges*.

Au 30 juin 2026, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 355 millions d'euros, hors positions fiscales incertaines comptabilisées en passif d'impôt exigible. Le Groupe n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

La variation des « Autres provisions courantes et non courantes » sur l'exercice s'explique comme suit :

- les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires et de l'apparition de nouveaux risques, notamment fiscaux (hors impôt sur les sociétés) ;
- les reprises sont effectuées lors des paiements correspondants ou lorsque le risque est considéré comme éteint. Les reprises non utilisées concernent principalement la réévaluation ou la prescription de certains risques notamment fiscaux.

3. Provision pour engagements de retraite et assimilés

En accord avec les législations nationales, les engagements du Groupe se composent :

- d'avantages long terme postérieurs à l'emploi consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, retraites, frais médicaux, etc.) ;
- d'avantages long terme pendant l'emploi consentis aux employés.

Régimes à cotisations définies

Les cotisations à payer sont comptabilisées en charges lorsqu'elles deviennent exigibles. Le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est constatée au titre des régimes à cotisations définies.

Régimes à prestations définies

Pour les régimes à prestations définies, la méthode des unités de crédit projetées est utilisée pour valoriser la valeur actualisée au titre des prestations définies, le coût des services rendus au cours de l'exercice et, le cas échéant, des services passés. Le calcul est effectué à chaque clôture annuelle et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie). Les hypothèses retenues en 2025 et 2026 et leurs modalités de détermination sont détaillées ci-dessous.

Une provision est comptabilisée au bilan au titre de la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents (passifs actuariels) et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, évalués à leur juste valeur, et inclut les coûts des services passés et les pertes et gains actuariels.

Le coût des régimes à prestations définies est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- le coût des services est comptabilisé en résultat opérationnel. Il comprend :
 - le coût des services rendus au cours de la période,
 - le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu,
 - les pertes et gains résultant des liquidations ;
- la composante financière, comptabilisée en résultat financier, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- les réévaluations du passif (de l'actif) sont comptabilisées en autres éléments non recyclables du résultat global, et sont constituées pour l'essentiel des écarts actuariels, à savoir la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté. En fonction de la nature et des textes qui régissent les régimes dans certaines zones, si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, les éventuels actifs générés peuvent être limités à la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations attendues.

Le Groupe accorde des avantages en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière et d'autres avantages postérieurs à l'emploi, de type couverture maladie et assurance-vie :

- en France, les engagements sont composés essentiellement de régimes pour départs à la retraite (non financés) et de retraites complémentaires (pour partie financées) ;
- aux États-Unis et au Canada, les engagements sont composés de plans de retraite garantis aux salariés (financés) ainsi que de régimes d'assurance médicale post-emploi (non financés) ;
- en Irlande, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, les engagements sont essentiellement liés aux plans de retraite accordés aux salariés.

Les régimes à prestations définies concernent essentiellement les filiales situées au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe. Les régimes à prestations définies font l'objet d'une évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses variant

selon les pays. Dans le cadre de ces régimes de retraite, les salariés perçoivent un capital ou une rente viagère au moment de leur départ en retraite. Ces montants sont fonction de l'ancienneté, du salaire de fin de carrière et du poste occupé par le salarié. Au 30 juin 2026, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 2 982 millions d'euros, soit 95 % du montant total des engagements.

Certaines filiales, situées principalement en Amérique du Nord, accordent aussi à leurs salariés des couvertures maladie postérieures à l'emploi. Ces engagements ne sont pas préfinancés et sont évalués en utilisant les mêmes hypothèses que celles retenues pour les engagements de retraite des pays concernés.

Plusieurs filiales, principalement en Europe, offrent aussi à leurs salariés d'autres avantages à long terme. Ces engagements sont essentiellement des régimes de type médaille du travail.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation de la provision entre le 30 juin 2025 et le 30 juin 2026 :

En millions d'euros	30.06.2025			30.06.2026		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
(Actif)/Passif net comptabilisé à l'ouverture	(55)	98	44	(41)	92	51
Charges sur l'exercice	41	9	49	108	7	115
(Gains)/pertes actuariels ⁽¹⁾	24	(1)	22	(33)	(1)	(34)
Cotisations de l'employeur	(44)	-	(44)	(38)	-	(38)
Prestations payées directement par l'employeur	(8)	(12)	(21)	(8)	(9)	(17)
Variation de périmètre	-	5	5	-	-	-
Écarts de change	1	(6)	(6)	-	-	1
(Actif)/Passif net comptabilisé à la clôture	(41)	92	51	(12)	90	77
Montant reconnu à l'actif	(214)	-	(214)	(138)	-	(138)
MONTANT DE LA PROVISION AU PASSIF	173	92	265	126	90	216

(1) Comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Les gains et pertes actuariels correspondent principalement à la mise à jour d'hypothèses actuarielles et de valeurs d'actifs de couverture.

La charge nette comptabilisée au compte de résultat au titre des engagements de retraite et avantages assimilés se détaille de la façon suivante :

En millions d'euros	30.06.2025			30.06.2026		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Avantages accumulés durant l'exercice	24	3	27	20	2	23
Intérêts sur la provision	(5)	5	(1)	(4)	4	1
• dont intérêts sur l'engagement	162	5	166	162	4	166
• dont intérêts sur l'actif	(169)	-	(169)	(168)	-	(168)
• dont intérêts sur la limitation d'actifs	3	-	3	3	-	3
Frais/taxes/primes	12	-	12	11	-	11
Impact des modifications de régimes/réductions de droits futurs	1	-	1	76	1	76
Impact des liquidations d'engagements	10	-	10	5	-	5
(Gains)/pertes actuariels	-	-	-	-	-	-
Effet du plafond d'actif (incluant l'impact IFRIC 14)	-	-	-	-	-	-
CHARGE/(PRODUIT) NET COMPTABILISÉ AU RÉSULTAT	41	9	49	108	7	115

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2025			30.06.2026		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
VARIATION DE LA VALEUR ACTUARIELLE DES AVANTAGES ACCUMULÉS						
Valeur actuarielle des avantages accumulés en début d'exercice	3 342	99	3 441	3 111	92	3 203
Avantages accumulés durant l'exercice	24	3	27	20	2	23
Coût financier (effet de l'actualisation)	162	5	166	162	4	166
Cotisations des employés	5	-	5	4	-	4
Prestations versées	(235)	(12)	(247)	(227)	(9)	(236)
Frais administratifs/primes/taxes	-	-	-	-	-	-
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	1	-	1	76	1	76
Liquidations d'engagements	-	-	-	-	-	-
(Gains)/pertes actuariels	(135)	(1)	(136)	(71)	(1)	(72)
Écarts de conversion	(58)	(6)	(64)	(18)	-	(17)
Variations de périmètre	5	5	10	-	-	-
Valeur actuarielle des avantages accumulés en fin d'exercice	3 111	93	3 203	3 057	90	3 147
VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME	-	-	-			
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	3 452	-	3 452	3 209	-	3 209
Produit d'intérêt sur les actifs de régime	169	-	169	168	-	168
Gains/(pertes) d'expérience sur les actifs de régime	(156)	-	(156)	(27)	-	(27)
Cotisations des employés	5	-	5	4	-	4
Cotisations de l'employeur	44	-	44	38	-	38
Prestations versées	(227)	-	(227)	(218)	-	(218)
Frais administratifs/primes/taxes	(12)	-	(12)	(11)	-	(11)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	-	-	-	-	-	-
Liquidations d'engagements	(10)	-	(10)	(5)	-	(5)
Écarts de conversion	(64)	-	(64)	(19)	-	(19)
Variations de périmètre	6	-	6	-	-	-
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	3 209	-	3 209	3 140	-	3 140
Valeur actuelle des avantages financés	3 032	-	3 032	2 982	-	2 982
Juste valeur des actifs de régime	3 209	-	3 209	3 140	-	3 140
Déficit/(surplus) des avantages financés	(177)	-	(177)	(158)	-	(158)
Valeur actuelle des avantages non financés	79	92	172	75	90	165
Effet de plafonnement des actifs de régime (incluant l'impact d'IFRIC 14)	56	-	56	70	-	70
(ACTIF)/PASSIF NET COMPTABILISÉ	(41)	92	51	(12)	90	77

	Valeurs actuarielles des avantages cumulés		Juste-valeur des actifs de régime		Limitation des actifs de couverture		Provision au passif		Montant reconnu à l'actif	
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%
30.06.2026										
Royaume-Uni	2 423	77,0 %	2 497	79,5 %	9	12,4 %	51	23,7 %	(116)	83,6 %
États-Unis	230	7,3 %	197	6,3 %	–	0,0 %	39	17,9 %	(5)	3,9 %
Canada	83	2,6 %	135	4,3 %	62	87,6 %	24	11,2 %	(14)	10,5 %
Irlande	193	6,1 %	188	6,0 %	–	0,0 %	6	2,7 %	(1)	0,9 %
France	70	2,2 %	17	0,5 %	–	0,0 %	54	25,3 %	(1)	0,8 %
Autres pays	148	4,7 %	107	3,4 %	–	0,0 %	41	19,1 %	–	0,4 %
TOTAL	3 147	100,0 %	3 140	100,0 %	70	100,0 %	216	100,0 %	(138)	100,0 %

Les actifs des fonds de pension sont répartis selon les différentes classes d'actifs (obligations, actions, etc.) de la manière suivante :

Composition des actifs de régime	30.06.2025		30.06.2026	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux
Actions	7 %	N/A	6 %	N/A
Obligations	14 %	N/A	11 %	N/A
Autres placements monétaires	6 %	N/A	4 %	N/A
Actifs immobiliers	2 %	N/A	2 %	N/A
Autres	71 %	N/A	77 %	N/A
TOTAL	100 %	N/A	100 %	N/A

N/A : Non applicable.

Au 30 juin 2026, les actifs de nature « Autres » incluent notamment la valeur de la police d'assurance souscrite avec Rothesay Life couvrant les engagements assurés dans le cadre des deux opérations de *buy-in* réalisées lors de l'exercice 2019/20 et en décembre 2024.

Les cotisations qui seront versées par le Groupe en 2026/2027 au titre des avantages préfinancés, sont estimées à 43 M€.

Les prestations à verser au titre des régimes à prestations définies au cours des dix prochaines années se décomposent ainsi :

Prestations à verser dans les 10 prochaines années En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
2027	242	7
2028	237	7
2029	243	7
2030	250	7
2031	258	8
2031/2035	1 395	34

Au 30 juin 2025 et 30 juin 2026, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles des engagements	30.06.2025		30.06.2026	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	5,35 %	5,05 %	5,64 %	5,32 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,26 %	N/A	3,24 %	N/A
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,27 %	3,68 %	3,61 %	3,81 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	N/A	6,13 %	N/A	6,69 %
• Taux ultime	N/A	4,20 %	N/A	4,21 %

N/A : Non applicable.

Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice	30.06.2025		30.06.2026	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	4,99 %	5,13 %	5,35 %	5,05 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,38 %	N/A	3,26 %	N/A
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,39 %	3,92 %	3,27 %	3,68 %
Taux de progression des dépenses de santé				-
• Taux initial	N/A	6,78 %	N/A	6,13 %
• Taux ultime	N/A	4,35 %	N/A	4,20 %

N/A : Non applicable.

Hypothèses actuarielles au 30.06.2026 (engagements de retraite et autres) Par zone	Royaume-Uni	États-Unis	Canada	Pays de la zone Euro	Autres pays hors zone Euro
Taux d'actualisation	5,81 %	5,44 %	5,11 %	4,36 %	5,62 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,35 %	N/A	N/A	2,25 %	2,23 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,15 %	2,98 %	3,00 %	3,24 %	8,57 %
Taux de progression des dépenses de santé					
• Taux initial	6,50 %	8,75 %	4,47 %	3,63 %	N/A
• Taux ultime	6,50 %	4,00 %	3,42 %	3,63 %	N/A

N/A : Non applicable.

Pour la zone Euro, le taux d'actualisation utilisé selon la durée des engagements est de :

- taux court terme (3-5 ans) : 3,30 % ;
- taux moyen terme (5-10 ans) : 3,70 % ;
- taux long terme (plus de dix ans) : 4,10 %.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement à la date de clôture des obligations d'entreprises de première catégorie (si disponibles) ou d'État ayant une maturité compatible avec la durée estimée des engagements.

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux d'actualisation, en accord avec la norme IAS 19.

La sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation est présentée dans le tableau ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Engagements au 30.06.2026	3 057	90	3 147
Engagements au 30.06.2026 avec une baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	3 214	94	3 308
Engagements au 30.06.2026 avec une hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	2 914	85	3 000

Les effets d'une variation des taux d'augmentation des frais médicaux sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Au titre des avantages médicaux postérieurs à l'emploi (en millions d'euros)	Effet de la variation		
	Avec taux actuel	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Sur la valeur actuelle des avantages cumulés au 30.06.2026	67	5	(4)
Sur la charge de l'exercice 2025/26	4	-	-

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2026	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	(17)	-
Pourcentage par rapport aux engagements	- 0,6 %	0,4 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses financières des engagements	(78)	(2)
Pourcentage par rapport aux engagements	- 2,6 %	- 1,8 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses démographiques des engagements	24	-
Pourcentage par rapport aux engagements	0,8 %	0,3 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	27	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	0,9 %	0,0 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience sur la limitation d'actifs	12	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	0,4 %	0,0 %
Duration moyenne (année)	10,14	10,31

Note 4.8 Passifs financiers

Le groupe applique IFRS 9, IAS 32 et IFRS 7. Les emprunts et passifs financiers sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif. Ce calcul inclut tous les frais et commissions prévus au contrat entre les parties. Selon cette méthode, les frais directement attribuables à l'acquisition de la dette financière sont comptabilisés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif.

Conformément à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », la trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés à l'actif et au passif du bilan et figurant dans les tableaux des flux de trésorerie consolidés regroupent les éléments de trésorerie immédiatement disponibles ou convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. La trésorerie est composée de la trésorerie en banque, de la caisse, des dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et des Sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les équivalents de trésorerie correspondent à des placements à court terme, d'une durée inférieure à trois mois. Les découverts bancaires, étant assimilés à un financement, sont exclus de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Conformément à la norme IFRS 16, le Groupe détermine si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location lorsqu'il confère, à la date d'entrée en vigueur du contrat, le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période déterminée moyennant le paiement d'une contrepartie.

La dette locative est initialement calculée sur la base de la valeur actualisée des paiements futurs relatifs aux contrats. Les taux d'actualisation sont fondés sur le taux d'emprunt du Groupe auquel est ajouté un *spread* pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays, et sont estimés dans chaque devise à partir d'éléments de marché disponibles. Ils tiennent compte de la durée des contrats.

Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat.

La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond à la durée non résiliable du contrat, sauf s'il est raisonnablement certain que le Groupe exercera une option de renouvellement au-delà de cette période. La probabilité d'exercice d'une option est déterminée contrat par contrat en tenant compte des intentions du Management. Cette dette est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les contrats de location sont comptabilisés dans le bilan, dès la date de commencement du contrat. Ils sont présentés en « dettes locatives » au passif avec inscription à l'actif en « immobilisations corporelles » selon la nature de l'actif sous-jacent (cf. Note 4.2 – *Immobilisations corporelles*). Les dettes locatives sont réparties en part courante et non courante sur la base des paiements futurs attendus.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées selon l'utilisation de l'actif sous-jacent et les charges d'intérêt sont présentées dans le résultat financier.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les remboursements de dette locative sont présentés sous la rubrique « remboursements d'emprunts locatifs » au sein des flux de financement, et les paiements d'intérêts sont présentés dans la rubrique « intérêts financiers versés » au sein des flux d'exploitation.

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer IFRS 16 aux contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire à neuf ou de courte durée. Ces contrats sont comptabilisés directement en charges.

L'endettement financier net tel que défini et utilisé par le Groupe correspond au total de l'endettement financier brut (converti au cours de clôture), tenant compte des dettes locatives et des instruments dérivés en couverture de juste valeur et en couverture d'actifs nets en devises (couverture d'investissements nets et assimilés), diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

1. Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité

En millions d'euros	30.06.2025			30.06.2026		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	1 241	10 339	11 579	156	11 613	11 768
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titres négociables à court terme	379	-	379	195	-	195
Autres emprunts et dettes financières	99	96	195	140	115	254
Autres passifs financiers	478	96	574	334	115	449
Endettement financier brut	1 718	10 434	12 153	490	11 727	12 217
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	4	-	4	-	-	-
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	4	-	4	-	-	-
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	-	(36)	(36)	-	(22)	(22)
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	10	10
Instruments dérivés en couverture d'investissement net	-	(36)	(36)	-	(11)	(11)
Endettement financier après couvertures	1 723	10 398	12 121	490	11 716	12 206
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 829)	-	(1 829)	(1 993)	-	(1 993)
Endettement financier net hors dette locative	(106)	10 398	10 292	(1 503)	11 716	10 213
Dettes locatives	91	344	435	93	356	449
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(16)	10 743	10 727	(1 410)	12 073	10 662

L'analyse de l'évolution de l'endettement financier net en fonction des variations *cash* et non-*cash* est décrite ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2025	Variations des flux de trésorerie	Variations des flux sans impact sur la trésorerie			30.06.2026
		Flux totaux de trésorerie	Effet de change	Variation de la juste valeur	Autres	
Emprunts obligataires	11 579	(218)	70	4	333	11 768
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titres négociables à court terme	379	(185)	-	-	1	195
Autres emprunts et dettes financières	195	25	3	31	-	254
Endettement financier brut	12 153	(378)	73	35	334	12 217
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	4	-	-	(4)	-	-
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	4	-	-	(4)	-	-
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'investissement net	(36)	-	-	-	15	(22)
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	-	-	-	-	10	10
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	(36)	-	-	-	25	(11)
Endettement financier après couvertures	12 121	(378)	73	31	359	12 206
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(1 829)	(166)	2	-	-	(1 993)
Endettement financier net hors dette locative	10 292	(544)	75	31	359	10 213
Dettes locatives	435	(101)	-	-	115	449
ENDETTEMENT FINANCIER NET	10 727	(645)	75	31	474	10 662

2. Répartition de l'endettement hors dettes locatives par devise avant et après prise en compte des instruments de couverture de change au 30 juin 2025 et au 30 juin 2026

30.06.2025 <i>En millions d'euros</i>	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dettes après couverture	% dettes nettes après couverture
EUR	9 155	4	9 159	(617)	8 542	76 %	83 %
USD	2 962	616	3 579	(355)	3 224	30 %	31 %
GBP	1	(92)	(91)	(103)	(194)	-1 %	-2 %
SEK	-	(397)	(397)	(15)	(412)	-3 %	-4 %
Autres devises	34	(163)	(129)	(740)	(869)	-1 %	-8 %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	12 153	(32)	12 121	(1 829)	10 292	100 %	100 %

30.06.2026 <i>En millions d'euros</i>	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dettes après couverture	% dettes nettes après couverture
EUR	9 606	(751)	8 856	(712)	8 144	73%	80%
USD	2 559	969	3 528	(351)	3 177	29%	31%
GBP	1	(89)	(87)	(93)	(181)	-1%	-2%
SEK	-	(144)	(144)	(47)	(191)	-1%	-2%
Autres devises	51	3	54	(790)	(737)	0%	-7%
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	12 217	(11)	12 206	(1 993)	10 213	100%	100%

3. Répartition de la dette hors dettes locatives à taux fixe/taux variable avant et après prise en compte des instruments de couverture de taux au 30 juin 2025 et 30 juin 2026

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2025				30.06.2026			
	Dettes avant couverture		Dettes après couverture		Dettes avant couverture		Dettes après couverture	
Dettes fixes	11 714	97 %	11 544	95 %	11 697	96 %	11 897	97 %
Dettes variables	407	3 %	577	5 %	509	4 %	309	3 %
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURE PAR NATURE DE TAUX	12 121	100 %	12 121	100 %	12 206	100 %	12 206	100 %

Au 30 juin 2026 avant toute couverture, 96 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe et 4 % à taux variable. Après couverture, la part à taux variable est de 3 %.

4. Échéancier des passifs financiers au 30 juin 2026

Le tableau ci-dessous présente les échéances de flux de trésorerie futurs (nominal et intérêts) liés aux passifs financiers. Les flux d'intérêts variables ont été estimés avec des taux figés au 30 juin 2025 et au 30 juin 2026.

30.06.2025										
En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux contractuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans	
Nominal	12 153	12 023	429	1 160	16	1 624	1 354	1 515	5 925	
Intérêts	-	2 400	164	135	273	273	242	212	1 101	
Endettement financier brut	12 153	14 424	593	1 295	290	1 898	1 596	1 727	7 026	
Dettes locatives	435	557	38	69	85	66	54	42	203	
Cross currency swaps	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Flux à payer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Flux à recevoir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Dérivés passifs	18	10	7	3	-	-	-	-	-	
Instruments dérivés passifs	18	10	7	3	-	-	-	-	-	
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	12 605	14 992	638	1 368	375	1 963	1 649	1 769	7 229	

30.06.2026										
En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux contractuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans	
Nominal	12 217	12 062	279	84	1 843	1 360	1 518	1 499	5 481	
Intérêts	-	2 467	159	166	313	279	249	231	1 071	
Endettement financier brut	12 217	14 529	438	249	2 156	1 638	1 767	1 729	6 552	
Dettes locatives	449	559	38	70	90	69	54	47	191	
Cross currency swaps	10	-	-	-	-	-	-	-	-	
Flux à payer	-	648	13	12	24	24	24	551	-	
Flux à recevoir	-	(601)	-	(18)	(17)	(17)	(17)	(532)	-	
Dérivés passifs	11	10	10	-	-	-	-	-	-	
Instruments dérivés passifs	21	56	22	(6)	7	7	7	19	-	
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	12 687	15 144	498	313	2 252	1 714	1 827	1 796	6 742	

5. Lignes de crédit

Au 30 juin 2026, les lignes de crédit sont principalement composées du crédit syndiqué multidevise de 2 100 millions d'euros, d'une ligne bilatérale de 450 millions d'euros et d'un crédit Champagne de 260 millions d'euros. Ces lignes de crédit ne font pas l'objet de tirage.

6. Emprunts obligataires

Montant nominal	Taux d'intérêt	Date d'émission	Échéance	Valeur au bilan au 30.06.2026 En millions d'euros
600 MEUR	3,75 %	15.09.2023	15.09.2027	617
500 MEUR	0,50 %	24.10.2019	24.10.2027	501
600 MUSD	1,25 %	01.10.2020	01.04.2028	527
600 MEUR	3,25 % *	02.11.2022	02.11.2028	609
750 MEUR	1,38 % *	07.04.2022	07.04.2029	747
500 MEUR	0,13 %	04.10.2021	04.10.2029	496
1000 MEUR	1,75 %	06.04.2020	08.04.2030	1 007
700 MEUR	3,38 %	07.05.2024	07.11.2030	709
900 MUSD	1,63 %	01.10.2020	01.04.2031	788
500 MEUR	0,88 %	24.10.2019	24.10.2031	499
500 MEUR	3,75 % *	02.11.2022	02.11.2032	506
750 MEUR	3,75 %	15.09.2023	15.09.2033	761
800 MEUR	3,63 %	07.05.2024	07.05.2034	796
850 MUSD	5,50 %	12.01.2012	15.01.2042	754
500 MUSD	2,75 %	01.10.2020	01.10.2050	429
800 MEUR	3,25 %	03.03.2025	03.03.2032	805
500 MEUR	3,25 %	04.11.2025	04.02.2033	507
500 MEUR	3,75 %	04.11.2025	04.02.2037	508
200 MEUR	EURIBOR 3M + 30bp	04.11.2025	04.11.2027	201
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES				11 768

* Sous condition de l'atteinte des indicateurs clés de performance auxquels cette obligation est liée.

7. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente les montants des actifs financiers et passifs financiers avant et après compensation.

Les montants compensés au bilan ont été établis selon les critères de la norme IAS 32. Ainsi, un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le Groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés, et s'il a l'intention de régler le montant net. Les actifs et passifs compensés proviennent du cash pooling multidevise mis en place au sein du Groupe.

Au 30.06.2025 En millions d'euros	Montants bruts des actifs et passifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS 7
ACTIF						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 300	(471)	1 829	-	-	-
PASSIF						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	666	(471)	195	-	-	-

Au 30.06.2026 En millions d'euros	Montants bruts des actifs et passifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS 7
ACTIF						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 507	(514)	1 993	-	-	-
PASSIF						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	768	(514)	254	-	-	-

Note 4.9 Instruments financiers

1. Juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2025	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
ACTIF							
Instruments de capitaux propres	Niveau 1 et 3	–	553	–	–	553	553
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations	Niveau 2	–	–	203	–	203	203
Créances clients et autres créances opérationnelles	Niveau 2	–	–	1 484	–	1 484	1 484
Autres actifs courants	Niveau 2	–	–	445	–	445	445
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	17	37	–	–	54	54
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	1 829	–	–	–	1 829	1 829
PASSIF							
Emprunts obligataires	Niveau 1	–	–	–	11 579	11 579	11 002
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	Niveau 2	–	–	–	574	574	574
Dettes locatives	Niveau 2	–	–	–	435	435	435
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	17	1	–	–	18	18

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2026	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
ACTIF							
Instruments de capitaux propres	Niveau 1 et 3	–	694	–	–	694	694
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations *	Niveau 2	–	–	242	–	242	242
Créances clients et autres créances opérationnelles	Niveau 2	–	–	1 372	–	1 372	1 372
Autres actifs courants	Niveau 2	–	–	476	–	476	476
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	5	24	–	–	30	30
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Niveau 1	1 993	–	–	–	1 993	1 993
PASSIF							
Emprunts obligataires	Niveau 1	–	–	–	11 768	11 768	11 173
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	Niveau 2	–	–	–	449	449	449
Dettes locatives	Niveau 2	–	–	–	449	449	449
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	10	11	–	–	21	21

* Inclut les dépôts de garantie affacturage et titrisation relatifs aux 1 105 millions d'euros d'actifs décomptabilisés avec implication continue.

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- dette : la juste valeur de la dette est déterminée pour chaque emprunt en actualisant les flux de trésorerie futurs sur la base des taux de marché à la clôture corrigés du risque de crédit du Groupe. Pour les emprunts et concours bancaires à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable ;
- emprunts obligataires : la liquidité de marché a permis de valoriser les emprunts obligataires à leur juste valeur en utilisant le cours de cotation ;
- autres passifs financiers à long terme : la juste valeur des autres passifs financiers à long terme a été déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque emprunt à un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du Groupe fixé à la date de clôture ;
- instruments dérivés : la valeur de marché des instruments présents dans les livres à la clôture a été déterminée sur la base d'informations de marché disponibles, en utilisant des modèles de valorisation courants.

Les niveaux de hiérarchie des justes valeurs suivants sont définis conformément à la norme révisée IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » :

- niveau 1 : juste valeur fondée sur des prix cotés sur un marché actif ;

- niveau 2 : juste valeur évaluée grâce à des données de marché observables (autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1) ;
- niveau 3 : juste valeur déterminée selon des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables.

En application de la norme IFRS 13, les dérivés ont été valorisés en prenant en compte le calcul de la Credit Valuation Adjustment (CVA) et de la Debt Valuation Adjustment (DVA). L'évaluation est basée sur les données historiques (rating de nos banques contreparties et probabilité de défaut). Au 30 juin 2026, l'impact est non significatif.

Les instruments de capitaux propres sont principalement des prises de participations minoritaires dans des sociétés innovantes dans le domaine de la convivialité, majoritairement non cotées et réalisées par Convivialité Ventures, la branche de capital-investissement du Groupe. Leur juste valeur est de niveau 3, et est déterminée sur la base des valorisations retenues lors des dernières opérations de financement réalisées par ces sociétés. En l'absence d'opération récente, le coût d'acquisition est conservé comme étant la meilleure estimation possible de la juste valeur, sauf en cas de sous-performance ou autre événement conduisant à reconnaître une perte de valeur. Ces investissements sont individuellement non significatifs.

2. Gestion des risques

Le suivi et la gestion des risques financiers sont assurés par la Direction des Financements et de la Trésorerie. Rattachée à la Direction Financière du Groupe, elle supervise l'ensemble des expositions financières et traite ou valide toutes les opérations de financement, placement et couverture, dans le cadre d'un programme accepté par la Direction Générale.

Tous les instruments financiers utilisés couvrent des transactions existantes, prévisionnelles ou des investissements. Ils sont contractés avec un nombre limité de contreparties disposant d'une notation de premier rang.

Gestion du risque de liquidité

Au 30 juin 2026, la trésorerie du Groupe s'élève à 1 993 millions d'euros (comparée à 1 829 millions d'euros au 30 juin 2025) auxquels s'ajoute un montant de 2 810 millions d'euros de lignes de crédit bancaire renouvelable à moyen terme confirmées et non utilisées. Le financement du Groupe est assuré par un endettement à long terme (emprunts bancaires et obligataires), des financements court terme (titres négociables à court terme et découverts bancaires), ainsi que les programmes d'affacturage et de titrisation, permettant d'assurer des ressources financières suffisantes pour la continuité de son activité. Le Groupe a par ailleurs mis en place en mai 2020 un Programme EMTN (*Euro Medium Term Note*), suivi de mises à jour annuelles successives, dont le dernier en date du 24 octobre 2024 (le « Programme »). Aux termes du Programme, le Groupe peut émettre des obligations en procédant à des placements privés dans différentes devises. Les titres pourront être admis aux négociations sur Euronext Paris. Le montant nominal maximum des titres en circulation au titre du Programme est fixé à 10 milliards d'euros (ou sa contre-valeur en toute autre devise). L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 490 millions d'euros au 30 juin 2026 (contre 1 723 millions d'euros au 30 juin 2025).

Bien que le Groupe n'identifie pas d'autre besoin significatif, dans un contexte économique incertain, il ne peut pas être totalement garanti que le Groupe puisse continuer à accéder aux financements ou refinancements nécessaires à son exploitation courante et à ses investissements à des conditions satisfaisantes.

Les notations de crédit à long et court termes sollicitées par Pernod Ricard auprès des agences de notation sont respectivement Baa1/P2 chez Moody's et BBB+/A2 chez Standard & Poor's.

Les documentations relatives aux crédits bancaires et émissions obligataires prévoient des engagements usuels, sans clauses fondées sur des ratios financiers de solvabilité, qui, s'ils ne sont pas respectés, pourraient donner lieu à une accélération des remboursements.

Par ailleurs, bien que les excédents de trésorerie du Groupe soient placés, pour une très large majorité, auprès de succursales de banques bénéficiant des meilleures notations, il ne peut pas être exclu que les placements du Groupe perdent une partie de leur liquidité et/ou de leur valeur.

Le système de contrôle des changes en place dans certains pays limite les capacités d'utilisation du cash par le Groupe (impossibilité de placement auprès du Groupe) et, dans certains cas, retarde les possibilités de paiement de dividendes (nécessité d'une autorisation administrative notamment à Cuba). Au 30 juin 2026, le montant de la trésorerie à disponibilité ralentie s'élève à 371 millions d'euros, principalement à Cuba.

Les clauses particulières des contrats de financement ainsi que l'échéancier des passifs financiers sont respectivement présentés dans la partie « Contrats importants » du rapport de gestion et dans la Note 4.8 – *Passifs financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

Gestion du risque de change

Le Groupe, consolidant ses états financiers en euro, est exposé aux fluctuations contre l'euro des devises dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs (risque patrimonial) et sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats).

Si certaines stratégies de couverture permettent de limiter les expositions, il n'y a pas de protection absolue contre l'impact des variations de change.

En matière de risque de change patrimonial, la mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle. Ce principe a été mis en œuvre lors de l'acquisition des actifs de Seagram, d'Allied Domecq et de Vin&Sprit via la mise en place d'une partie de la dette libellée en dollar américain reflétant l'importance des cash flows générés en dollar ou devises liées. La variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publiés dans les comptes consolidés en euro et détériorer le résultat du Groupe.

En matière de risque de change opérationnel, le Groupe est confronté, de par son exposition internationale, à des risques de change liés à des transactions opérées par des filiales dans une monnaie différente de leur monnaie de fonctionnement (risque comptable de transaction).

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change liées aux facturations intragroupe entre les filiales productrices et distributrices sont gérées dans le cadre d'un processus mensuel de centralisation et de compensation auquel participe la majorité des pays dont les devises sont librement convertibles et transférables et dont la législation interne autorise la participation. Ce système couvre les expositions nettes via des opérations de change à terme.

Le risque résiduel est couvert en partie par des instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances et des dettes hors Groupe, certaines ou hautement probables.

Par ailleurs, le Groupe peut mettre en place des couvertures fermes ou optionnelles visant à réduire l'impact de la variation des changes sur ses activités opérationnelles dans certaines Sociétés de Marques réalisant des achats importants dans une devise autre que l'euro, notamment l'USD, le GBP, le CNY, l'INR et le SEK ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

Gestion des risques de taux

Au 30 juin 2026, la dette du groupe Pernod Ricard est composée de dettes à taux variables (essentiellement des titres négociables à court terme et autres crédits bancaires) et de dettes à taux fixes (essentiellement des dettes obligataires) auxquelles il convient de rajouter un portefeuille de couverture comprenant des *swaps* en dollar américain.

Le Groupe ne peut garantir ni que ces couvertures s'avéreront suffisantes ni qu'il sera en mesure de les maintenir à des conditions acceptables.

ÉCHÉANCIER DE LA DETTE ET DES COUVERTURES À TAUX VARIABLE EUR (VALEUR NOTIONNELLE EN MILLIONS D'EUROS)

Au 30.06.2026 En millions d'euros	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	712	-	-	712
Total passifs à taux variable	(227)	(11)	-	(237)
Position nette variable avant couverture	485	(11)	-	475
Instruments financiers dérivés	739	11	-	751
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	1 224	1	-	1 225

ÉCHÉANCIER DE LA DETTE ET DES COUVERTURES À TAUX VARIABLE USD (VALEUR NOTIONNELLE EN MILLIONS DE DOLLARS)

Au 30.06.2026 En millions de dollars	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	351	-	-	351
Total passifs à taux variable	-	(31)	-	(31)
Position nette variable avant couverture	351	(31)	-	320
Instruments financiers dérivés	(969)	-	-	(969)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	(618)	(31)	-	(649)

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur le compte de résultat)

Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) conduirait à une augmentation ou une diminution de 2 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur les capitaux propres)

Une variation relative de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) ne générerait pas de gain ou de perte sur les capitaux propres.

Analyse de sensibilité des instruments financiers en couverture des risques sur les matières premières agricoles (impact sur les capitaux propres)

Au 30 juin 2026, la sensibilité du portefeuille est non significative.

Risque de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe pourrait être exposé sur des placements de trésorerie, des valeurs d'instruments de couverture ou la disponibilité de financements confirmés non tirés en cas de défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter cette exposition, le Groupe effectue une sélection rigoureuse de ses contreparties en fonction de plusieurs critères, dont les notations d'agences et selon les échéances des transactions.

Toutefois, aucune assurance ne peut être donnée que cette sélection rigoureuse est suffisante pour protéger le Groupe contre ce type de risque, en particulier dans l'environnement économique actuel.

Note 4.10 Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières

En application de la norme IFRS 9 révisée « Instruments financiers », tous les instruments dérivés doivent être reflétés au bilan à leur juste valeur, déterminée sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché ou de cotations externes d'établissements financiers.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert, pour le risque couvert, sont enregistrées en résultat sur la même période. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur de la partie « efficace » du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres. Elle est constatée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat.

En revanche, la variation de valeur de la partie « inefficace » du dérivé est enregistrée directement en résultat. Si l'instrument dérivé est désigné comme une couverture d'un investissement net en monnaie étrangère, la variation de valeur de la partie « efficace » de l'instrument dérivé est enregistrée dans les capitaux propres et la variation de la partie considérée comme « inefficace » est comptabilisée en résultat.

Instruments de couverture (par catégorie de risques et nature de couverture)

Type de couverture au 30.06.2025 En millions d'euros	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats				Juste valeur	
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif
Couverture de juste valeur						-	4
Couverture de risque de taux		171	-	-	171	-	4
Couverture de risque de change et de taux	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net						36	-
Couverture de risque de change		-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>FX Forward</i>	-	459	-	459	36	-
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net						36	4
Couverture de flux de trésorerie						1	1
Couverture de risque de taux		-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles		-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de matières premières	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	1	1
Hors comptabilité de couverture						17	13
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps</i>	1 162	-	-	1 162	17	11
Couverture de risque de taux		-	-	-	-	-	1
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS						54	18
Total non courant						36	1
Total courant						18	17

Type de couverture au 30.06.2026 En millions d'euros	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats			Juste valeur		
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif
Couverture de juste valeur		-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross Currency Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net		-	-	-	-	22	10
Couverture de risque de change	<i>FX Forward</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross Currency Swaps</i>	-	974	-	974	22	10
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net		-	-	-	-	22	10
Couverture de flux de trésorerie		-	-	-	-	3	-
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	200	-	200	1	-
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward & FX Options</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de matières premières	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	1	-
Hors comptabilité de couverture		-	-	-	-	5	10
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward</i>	1 147	-	-	1 147	5	10
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS		-	-	-	-	30	21
Total non courant		-	-	-	-	24	10
Total courant		-	-	-	-	6	11

Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des contrats. Concernant les *cross currency swaps*, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au cours traité. Pour les autres instruments, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euro au taux de clôture. Les valeurs de marché estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés financiers

et les méthodes d'évaluation appropriées selon le type d'instruments. Ces méthodes de valorisation donnent des résultats cohérents par rapport aux valorisations fournies par les contreparties bancaires.

Les instruments de couverture du Groupe au 30 juin 2026 ne présentent pas d'inefficacité.

Éléments couverts (par catégorie et type de couverture)

Type de couverture au 30.06.2025 En millions d'euros	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des ajustements de FVH inclus dans la valeur comptable de l'élément couvert		Poste du bilan dans lequel l'élément couvert est inclus	CFH Réserves	Variation de juste valeur des dérivés CFH en OCI
	Actif	Passif	Actif	Passif			
<i>Fair value hedge (FVH)</i>							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	-	171	-	4	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	-	-
<i>Cash flow hedge (CFH)</i>							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Arrêt de couverture	-	-	-	-	-	-	-
Risque de change							
Couverture des ventes en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-
Risque de matières premières							
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
<i>Net investment hedge (NIH)</i>							
Actifs nets couverts	460	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-

N/A : Non applicable.

Type de couverture au 30.06.2026 En millions d'euros	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des ajustements de FVH inclus dans la valeur comptable de l'élément couvert		Poste du bilan dans lequel l'élément couvert est inclus	CFH Réserves	Variation de juste valeur des dérivés CFH en OCI
	Actif	Passif	Actif	Passif			
Fair value hedge (FVH)							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	-	-	-	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	-	-
Cash flow hedge (CFH)							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	200	N/A	N/A	N/A	(1)	(1)
Arrêt de couverture	-	-	-	-	-	-	-
Risque de change							
Couverture des ventes en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-
Risque de matières premières							
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1
Net investment hedge (NIH)							
Actifs nets couverts	974	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	

N/A : Non applicable.

Note 4.11 Autres passifs courants

Les autres passifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Dettes fiscales et sociales	821	836
Autres passifs courants	734	686
TOTAL	1 555	1 522

Les autres passifs courants au 30 juin 2026 sont principalement composés des 592 millions d'euros d'acompte sur dividendes mis en paiement le 24 juillet 2026. La majorité de ces autres passifs courants présentent une échéance inférieure à un an.

NOTE 5 Notes sur le tableau des flux de trésorerie

Note 5.1 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a augmenté de 241 millions d'euros. Sa variation se décompose comme suit :

- stocks : +193 millions d'euros ;
- créances d'exploitation : -98 millions d'euros ;
- dettes d'exploitation et autres : +114 millions d'euros ;
- autres mouvements : +32 millions d'euros.

Note 5.2 Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières et d'activités

Les acquisitions d'immobilisations financières et d'activités nettes des cessions ont généré un impact de 374 millions d'euros, principalement lié aux acquisitions et cessions d'activités de la période, notamment liées aux opérations décrites dans le paragraphe 1 de la Note 1.2 – *Faits marquants de l'exercice*.

Note 5.3 Souscription/remboursement d'emprunts

Le groupe Pernod Ricard a procédé au cours de l'exercice à des émissions d'emprunts pour 1 290 millions d'euros et à des remboursements d'emprunts pour (1 363) millions d'euros. Ces mouvements correspondent principalement aux souscriptions et remboursements d'emprunts obligataires tels que décrits dans le paragraphe 2 de la Note 1.2 – *Faits marquants de l'exercice*.

Le Groupe a également versé 121 millions d'euros au titre de ses dettes locatives, dont 101 millions d'euros relatifs au remboursement du nominal et (20) millions d'euros relatifs à des paiements d'intérêts présentés dans les flux opérationnels.

NOTE 6 Informations complémentaires

Note 6.1 Capitaux propres

1. Capital social

Le capital s'élève à 391 017 252,25 euros, divisé en 252 269 195 actions de 1,55 euro chacune :

	Nombre de titres	Montant en millions d'euros
Capital social au 30.06.2025	252 269 195	391
Capital social au 30.06.2026	252 269 195	391

Toutes les actions Pernod Ricard sont des actions émises et entièrement libérées pour une valeur nominale de 1,55 euro. Il n'existe qu'une seule catégorie d'actions Pernod Ricard, qui, sous réserve d'une inscription nominative ininterrompue de dix ans, acquièrent un droit de vote double.

2. Titres autodétenus

Les actions propres sont comptabilisées à l'acquisition en diminution des fonds propres et les variations de valeur ne sont pas enregistrées. Lorsque les actions d'autocontrôle sont cédées, toute différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur au jour de la cession est enregistrée en variation des capitaux propres et ne contribue pas au résultat de la période.

Au 30 juin 2026, Pernod Ricard et ses filiales contrôlées détenaient 588 766 titres Pernod Ricard pour une valeur de 91 millions d'euros. Ces titres autodétenus sont présentés en déduction des capitaux propres à leur coût d'acquisition.

Dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou d'attributions d'actions gratuites, Pernod Ricard SA détient directement (autodétention) ou indirectement (*calls* ou options de réméré) les actions qui pourraient être attribuées en cas de levée d'option dans le cas de plans de stock-options ou d'atteinte de performances dans le cas d'actions gratuites.

3. Acompte sur dividende

Le Conseil d'Administration d'avril 2026 a décidé de verser un acompte sur dividende de 2,35 euros par action au titre de l'exercice 2025/26, soit un montant total de 592 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 24 juillet 2026 et a été comptabilisé en autres passifs courants au bilan du 30 juin 2026.

4. Gestion du capital

Le Groupe gère son capital dans une optique d'optimisation du coût du capital et de la rentabilité pour ses actionnaires, de sécurité pour l'ensemble de ses contreparties et de maintien d'une bonne notation. Dans ce contexte, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital, procéder au rachat d'actions propres, autoriser des plans de paiement fondés sur actions.

5. Contrat de liquidité

Le 24 mai 2012, la société Pernod Ricard SA a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité pour une durée de 12 mois avec effet au 1^{er} juin 2012. Il est renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de 12 mois. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, a été affectée la somme de 5 millions d'euros.

Note 6.2 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe applique la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » aux transactions dont le paiement et le règlement sont fondés sur des actions.

En application de cette norme, les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance accordées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur, laquelle juste valeur doit être constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Cette juste valeur a été déterminée en utilisant des modèles de valorisation en fonction des caractéristiques du plan et des données de marché à la date d'attribution et sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction du Groupe.

Description des plans de rémunération basée en actions

Le Groupe accorde aux cadres à haut niveau de responsabilité et aux cadres clés du Groupe des plans d'intéressement à long terme.

Au cours de l'exercice 2025/26, trois plans d'attribution d'actions ont été mis en place le 27 octobre 2025 :

- un plan d'actions de performance incluant :
 - une condition de performance basée sur le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 8 pairs sur la période du 27 octobre 2025 au 30 octobre 2028 inclus (trois ans),
 - une condition de performance basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport aux objectifs annuels, évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées,

- une condition liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées ;
- un plan d'actions de performance incluant :
 - une condition de performance basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe par rapport aux objectifs annuels, évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées,
 - une condition liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées.
- un plan d'actions sans aucune condition de performance.

La charge constatée pour les actions acquises ou en cours d'acquisition durant l'exercice (période du 1^{er} juillet 2025 au 30 juin 2026) est décrite ci-dessous :

Actions de performance	Nature des actions	Présence de condition de performance	Nombre de bénéficiaires	Acquisition des actions à partir de	Disposition des actions à partir de	Actions en circulation au 30.06.2026	Charge d'actions pour l'exercice 2025/26 (en milliers d'euros)
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec et sans conditions	810	11.11.2025	11.11.2025	—	3 176
Plan du 10.11.2023	Gratuites	Avec conditions	506	11.11.2026	11.11.2026	87 296	(482)
Plan du 08.11.2024	Gratuites	Avec et sans conditions	535	09.11.2027	09.11.2027	248 708	4 358
Plan du 27.10.2025	Gratuites	Avec et sans conditions	471	30.10.2028	30.10.2028	471 361	7 110

L'historique des plans de stock-options non encore expirés est présenté dans la partie « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel.

Au global, pour les plans d'options déjà acquis, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 270 480 options dont la durée de vie résiduelle moyenne est de un an et six mois.

Le Groupe a constaté, au 30 juin 2026, une charge de 14 millions d'euros en résultat opérationnel au titre des quatre plans d'actions de performance.

Charges annuelles En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Stock-options – en contrepartie des capitaux propres	0	0
Actions de performance et actions gratuites – en contrepartie des capitaux propres	26	14
CHARGES ANNUELLES TOTALES	27	14

⁽¹⁾ Total shareholder return.

L'évolution des options/actions en circulation sur l'exercice (période 1^{er} juillet 2025 au 30 juin 2026) est décrite ci-dessous :

Stock-options	Nature des options	Présence de condition de performance	Options en circulation au 30.06.2025	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Exercées pendant la période	Expirées pendant la période	Options en circulation au 30.06.2026
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	35 020	—	35 020	—	—	—
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	74 127	—	—	—	—	74 127
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	82 884	—	—	—	—	82 884
Plan du 27.11.2020	Achat	Avec condition	113 469	—	—	—	—	113 469

Actions de performance	Nature des actions	Présence de condition de performance	Actions en circulation au 30.06.2025	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Transférées pendant la période	Expirées pendant la période	Actions en circulation au 30.06.2026
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec et sans conditions	201 177	—	32 263	168 914	—	—
Plan du 10.11.2023	Gratuites	Avec conditions	142 271	—	54 975	—	—	87 296
Plan du 08.11.2024	Gratuites	Avec et sans conditions	411 498	—	162 790	—	—	248 708
Plan du 27.10.2025	Gratuites	Avec et sans conditions	—	493 983	22 622	—	—	471 361

Les hypothèses utilisées pour le calcul des justes valeurs des options et actions attribuées sur l'exercice avec le modèle binomial ou Monte Carlo ainsi que les termes d'attribution des options/des actions sont détaillés ci-dessous :

	Nature des actions	Présence de condition de performance	Cours de l'action à l'origine (en euros) ⁽¹⁾	Prix d'exercice (en euros)	Volatilité attendue	Taux de dividende attendu	Taux d'intérêt sans risque	Juste valeur IFRS 2 (en euros)
Plan du 27.10.2025	Gratuites	Avec conditions	86,68	N/A	N/A	3,73 %	N/A	77,50
Plan du 27.10.2025	Gratuites	Avec conditions	86,68	N/A	26,10 %	3,73 %	2,40 %	42,75
Plan du 27.10.2025	Gratuites	Sans condition	86,68	N/A	N/A	3,73 %	N/A	77,50

N/A : Non applicable.

(1) Cours de clôture de Bourse en date d'attribution.

Les justes valeurs sont figées à la mise en place de chaque plan et elles ne varient pas selon les années. Aussi présentons-nous ici uniquement les valeurs relatives aux plans attribués au cours de l'exercice 2025/26 (les informations relatives aux plans antérieurs sont disponibles dans les précédents documents de référence).

Depuis 2012, l'hypothèse de volatilité attendue des plans est basée sur une approche multicritère prenant en considération :

- la volatilité historique sur une période égale à la durée de vie des options ;
- la volatilité implicite calculée à partir des options disponibles sur le marché financier.

Trois plans d'actions ont été attribués le 27 octobre 2025.

Pour l'un des plans, une partie de l'attribution est soumise à une condition de performance externe : le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 8 pairs. Les actions seront pré-acquises sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) soit égal ou supérieur à la 5^e position sur 9 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de performance atteint).

Une autre partie de l'attribution de ce plan est soumise à deux conditions de performances internes:

- Une dont l'atteinte dépendra de la moyenne des atteintes de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur les exercices clos au 30 juin 2026, au 30 juin 2027 et au 30 juin 2028 à taux de change et périmètre constants. La juste valeur correspond ici au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminuée de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition (soit trois ans pour tous les bénéficiaires) et intègre la probabilité d'atteindre la condition de performance TSR. La charge comptable IFRS 2 du plan sera ajustée au plus tard à la fin de la période d'acquisition par rapport à cette condition.
- Une autre condition liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées.

La juste valeur des deux autres plans (avec et sans condition de performance interne) correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminuée de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition (soit trois ans pour tous les bénéficiaires).

Pour tous ces plans, l'acquisition sera définitive si la condition de présence est validée au 27 octobre 2028.

⁽¹⁾ Total shareholder return.

Note 6.3 Engagements hors bilan

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS DONNÉS AU 30.06.2025	3 483	1 247	1 603	633
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	288	256	1	31
Engagements de prise de participation	40	8	1	31
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	—	—	—	—
Autres	248	248	—	—
Engagements donnés liés au financement de la Société	73	62	—	11
Garanties financières données	72	61	—	11
Autres	1	1	—	—
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	3 122	929	1 602	591
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	2 650	701	1 470	479
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	105	31	7	66
Contrats de locations simples	9	3	5	1
Autres	358	194	119	45

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS REÇUS AU 30.06.2025	3 081	135	2 843	103
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	-	-	-	-
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	2 972	130	2 841	-
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 883	44	2 839	-
Garanties financières reçues	89	86	2	-
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	109	5	2	102
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	106	5	-	101
Autres	3	-	2	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS DONNÉS AU 30.06.2026	3 000	1 061	1 308	631
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	300	280	-	20
Engagements de prise de participation	39	19	-	20
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	-	-	-	-
Autres	261	261	-	-
Engagements donnés liés au financement de la Société	72	56	1	15
Garanties financières données	68	52	1	15
Autres	4	4	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	2 627	725	1 307	596
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	2 265	572	1 204	489
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	105	37	3	65
Contrats de locations	26	2	23	-
Autres	232	113	77	41

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS REÇUS AU 30.06.2026	3 309	291	2 861	157
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	-	-	-	-
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	3 141	279	2 859	4
Lignes de crédit reçues et non utilisées	3 052	205	2 848	-
Garanties financières reçues	88	74	11	4
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	168	12	3	153
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	166	12	1	153
Autres	3	-	2	1

1. Lignes de crédit reçues et non utilisées

Les lignes de crédit reçues et non utilisées correspondent essentiellement aux montants nominaux non tirés au 30 juin 2026 du crédit syndiqué et d'une ligne de crédit bilatérale (cf. Note 4.8 – *Passifs financiers*).

2. Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières

Dans le cadre de leur activité de production de cognac, vin, champagne et whiskies, les principales filiales du Groupe sont engagées à hauteur de 2 millions d'euros dans des contrats d'approvisionnement en eaux-de-vie, raisins, vins clairs et céréales.

Note 6.4 Passifs éventuels

Passifs éventuels fiscaux

Pernod Ricard a reçu plusieurs notifications de redressement en matière d'impôt sur les sociétés pour les exercices 2007 à 2022, dont l'objet principal des discussions porte sur la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité pour un montant de 11 955 millions de roupies indiennes (soit 111 millions d'euros, incluant les intérêts à compter de la date du redressement).

Il convient de noter que le niveau et le montant de ce risque lié aux dépenses de promotion et de publicité ont été progressivement et significativement réduits au cours des dernières années et la Société a obtenu deux décisions judiciaires en sa faveur en 2020 au titre des exercices 2007 à 2014. Ces décisions ont été confirmées par la Haute Cour de Delhi en 2024. En 2026, la Cour suprême a confirmé la décision de la Haute Cour pour l'exercice 2007, tranchant ainsi la question des dépenses de promotion et de publicité en faveur de la Société, réduisant ainsi l'exposition de 580 millions de roupies indiennes (soit 5 millions d'euros, intérêts inclus à la date du redressement). Compte tenu de l'arrêt de la Cour suprême relatif à l'exercice fiscal 2007 et de jugements concernant d'autres contribuables dans des situations similaires, Pernod Ricard India considère désormais le risque de sortie de ressources lié à ce litige comme peu probable, alors qu'il était précédemment qualifié de possible, conformément à l'analyse de ses conseils fiscaux.

Passifs éventuels liés au changement du cadre légal applicable à la *Route to Market* dans l'état de Delhi

En novembre 2021, la nouvelle politique applicable dans l'état de Delhi a fait évoluer le système de distribution de boissons alcoolisées, passant d'un modèle de société géré par le gouvernement à un modèle géré par des distributeurs et détaillants privés.

Les conditions qui ont entouré ce changement de Route To Market ont fait l'objet d'une enquête menée par deux agences gouvernementales, l'Enforcement Directorate (ED) et le Central Bureau of Investigation (CBI). Ces investigations ont porté sur des accusations selon lesquelles des irrégularités auraient été commises par certains fonctionnaires de Delhi, ainsi que par des distributeurs et détaillants, lors de l'élaboration et dans la mise en œuvre de cette politique d'accise.

Le 2 février 2023, le Delhi District Court a enregistré et reconnu un acte d'accusation déposé par l'ED, selon lequel Pernod Ricard India et l'un de ses employés auraient, au même titre que d'autres opérateurs, indûment bénéficié de cette nouvelle politique à Delhi, prétendument en violation de certaines dispositions de la loi indienne relatives à la prévention contre le blanchiment d'argent.

L'enquête des autorités est désormais terminée, sans évolution significative concernant Pernod Ricard India, le CBI ayant clôturé son investigation sans retenir de charges contre Pernod Ricard India ou ses employés. Par ailleurs, l'affaire portée par le CBI a été rejetée par le tribunal de première instance en février 2026 ; cette décision a toutefois fait l'objet d'un appel et reste pendante devant les juridictions locales. S'agissant de la procédure menée par l'ED, Pernod Ricard se prépare en vue d'un éventuel procès qui pourrait débiter. Ni l'exposition exacte de Pernod Ricard, ni la probabilité d'occurrence du risque n'ont pu être évaluées à ce stade.

En tant qu'entreprise responsable, Pernod Ricard India veille au strict respect des lois applicables, et conteste les allégations portées contre elle.

Note 6.5 Litiges

Dans le cadre normal de ses activités, Pernod Ricard est impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires individuelles et collectives, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Une provision au titre de ces procédures n'est constituée en « autres provisions pour risques et charges » (cf. Note 4.7 – *Provisions*) que lorsqu'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement, et que son montant peut être évalué de manière fiable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque.

Le montant des provisions enregistrées par Pernod Ricard au 30 juin 2026 au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 355 millions d'euros, contre 386 millions d'euros au 30 juin 2025 (cf. Note 4.7 – *Provisions*), hors positions fiscales incertaines comptabilisées en passif d'impôt exigible. Pernod Ricard n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois une incidence significative sur la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autres que ceux décrits ci-dessous.

Litiges relatifs aux marques

Havana Club

La marque « Havana Club » est détenue par une joint-venture dénommée Havana Club Holding SA (HCH), dont Pernod Ricard S.A. est actionnaire à 50 %. Aux États-Unis, la marque est détenue depuis 1976 par « Cubaexport » qui est une filiale du partenaire cubain de Pernod Ricard dans la joint-venture Havana Club. Les droits de propriété intellectuelle portant sur cette marque aux États-Unis sont actuellement contestés devant les tribunaux américains par une société concurrente de Pernod Ricard (Bacardi).

I. Litige sur propriété de la marque Havana Club US aux Etats-Unis (DC Case)

- En 1995, Bacardi a engagé un contentieux devant les juridictions US pour demander l'annulation de l'enregistrement de la marque « Havana Club » de Cubaexport aux États-Unis.
- En janvier 2004, la juridiction compétente a débouté Bacardi de sa demande et a refusé d'annuler l'enregistrement de Cubaexport. Bacardi a fait appel de cette décision devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia (DC Court). La procédure devant la DC Court a été suspendue jusqu'en janvier 2016 et, en mars 2023, la DC Court a rendu un jugement renvoyant l'affaire pour une analyse sur le fond.
- Le 19 mars 2025, la DC Court a accepté la demande des parties de suspendre le litige jusqu'à la première des deux dates suivantes : 31 juillet 2026 ou la conclusion de l'appel dans l'affaire USPTO.
- Le 31 juillet 2026, les parties ont soumis une demande d'extension de la suspension de 90 jours jusqu'au 29 octobre 2026.

II. Renouvellement de la marque Havana Club aux US

- En 1976, Cubaexport obtient l'enregistrement auprès de l'USPTO de la marque Havana Club aux Etats-Unis pour 20 ans.
- En 1998, le Congrès américain a adopté la Section 211 qui a deux principaux effets sur la marque Havana Club enregistrée par Cubaexport : 1) Cubaexport est privée de tout recours juridictionnel contre l'utilisation illégale de sa marque aux Etats-Unis par Bacardi, qui depuis 1996 distribue aux US un rhum sous la marque « Havana Club » produit à Puerto Rico et, 2) pour pouvoir renouveler l'enregistrement de sa marque auprès de l'Office des marques US (USPTO), Cubaexport doit solliciter et obtenir tous les 10 ans une autorisation préalable et spécifique de l'OFAC.
- En 2006, la demande de Cubaexport auprès de l'USPTO de renouveler sa marque est rejetée sur le fondement de la Section 211.
- En 2015, Cubaexport obtient une licence spécifique de l'OFAC et, sur cette base, sollicite auprès de l'USPTO et obtient en janvier 2016, le renouvellement de sa marque, rétroactivement entre 2006 et 2016 et pour une période supplémentaire de 10 ans jusqu'en 2026.
- En décembre 2024, le Congrès américain a adopté la loi « No Stolen Trademarks Honored in America Act (NST) ». La loi NST renforce les effets de la Section 211 en étendant l'interdiction de la reconnaissance de la marque Havana Club de Cubaexport à toutes les agences fédérales US, incluant l'USPTO et l'OFAC. Du fait de cette loi, Cubaexport n'est plus en mesure d'obtenir une licence de l'OFAC pour renouveler son enregistrement de marque US pour 10 ans supplémentaires en 2026.
- Le 27 juillet 2026, l'enregistrement de la marque détenue par Cubaexport est arrivé à expiration.
- Le 7 août 2026, l'USPTO a annulé l'enregistrement de la marque Havana Club aux US détenue par Cubaexport.

III. Litige sur le renouvellement de la marque devant le Tribunal du District de Virginia (USPTO Case)

- En 2021, Bacardi a intenté une action parallèle contre l'USPTO devant le Tribunal Fédéral du District de Virginie (EDVA Court) pour demander l'annulation du renouvellement de la marque octroyé en 2016 au motif que l'USPTO n'avait pas la compétence nécessaire pour renouveler cette marque.
- En 2022, l'EDVA Court a débouté Bacardi de ses demandes. Bacardi a fait appel de cette décision.
- En juin 2024, la Cour d'Appel a infirmé la décision de la EDVA Court et décidé de renvoyer l'affaire devant ce même tribunal pour analyse au fond.
- Le 4 mars 2025, la EDVA Court a statué en faveur de l'USPTO et de Cubaexport et a rejeté la demande de Bacardi.
- Le 2 avril 2025, Bacardi a fait appel du jugement de la EDVA Court devant la Cour d'Appel du 4^e Circuit.
- Le 16 juin 2026, la Cour d'appel a rejeté le recours de Bacardi contre l'USPTO. Elle a ainsi confirmé le jugement rendu par le tribunal de district de Virginie, en jugeant que le paiement des frais de renouvellement effectué par Cubaexport en 2005 au titre du renouvellement de ladite marque avait été valablement autorisé par l'OFAC en 2016. Cette décision deviendra définitive dans un délai de 90 jours, sauf recours de Bacardi devant la Cour Suprême des Etats-Unis.

Litiges fiscaux

Les sociétés du Groupe font régulièrement l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale et par la Direction Fiscale du Groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Des provisions sont constituées le cas échéant. Pernod Ricard n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige fiscal en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

Inde

- Pernod Ricard India (P) Ltd est engagée dans un litige avec les douanes indiennes portant sur la valeur déclarée du concentré de boisson alcoolique (CAB) importé en Inde. Les douanes contestent les valeurs déclarées en faisant valoir que certains concurrents utilisent des valeurs différentes pour l'importation de produits similaires. Ce litige a été soumis à la Cour Suprême qui a rendu en juillet 2010 une décision fixant les principes à retenir pour déterminer les valeurs servant de base aux droits à payer. Pernod Ricard India (P) Ltd s'est d'ores et déjà acquittée des montants correspondants sur la période antérieure à 2001. S'agissant de la période entre 2001 et décembre 2010, Pernod Ricard India (P) Ltd a versé la quasi-totalité du reliquat des droits, tels que déterminés par les douanes de Delhi suite à la première notification de redressement reçue en 2011. Une seconde notification reçue en 2013, confirmée le 14 août 2017, a été suspendue par la Cour Suprême. En ce qui concerne les importations de concentré de boisson alcoolique (CAB) depuis 2011, les autorités indiennes ont contesté les valeurs de transaction dans trois notifications d'exposition de motif émises de 2022, mais se sont refusées à communiquer l'ensemble des données relatives à d'autres importateurs sur lesquelles elles fondaient leurs allégations.
- Une Autorité Adjudicatrice Commune (AAC), regroupant les bureaux douaniers des trois ports d'entrée, a finalement rendu sa décision le 15 septembre 2025, demandant aux bureaux douaniers des ports de calculer les droits de douane prétendument dus pour la période allant d'octobre 2011 à décembre 2020 et a ordonné une augmentation des valeurs de transaction de 67,49 % pour les importations à compter du 1^{er} janvier 2021. Cette décision a été immédiatement suspendue par la Haute Cour de Delhi le 22 septembre 2025 au motif du non respect des principes de justice naturelle. La Haute Cour de Delhi a ensuite rejeté l'affaire sans se prononcer sur le fond, tout en préservant le droit de contester la décision de l'AAC par voie de recours devant l'autorité compétente (*Commissioner*).
- Pernod Ricard India (P) a également des débats avec les autorités douanières indiennes sur la valeur de transaction des produits internationaux importés en Inde. Une décision a été rendue le 29 juin 2026 pour la période 2009 à 2015, dans laquelle les prix d'importation ont été contestés sur la base d'une comparaison avec des références externes ainsi que par

la réintégration des dépenses de publicité, de marketing et de promotion (AMP) dans la valeur en douane afin de déterminer la valeur imposable. Le Groupe a formé un recours contre cette décision devant l'autorité compétente (*Commissioner*). Par ailleurs, Pernod Ricard India (P) a reçu plusieurs notifications de redressement relatives aux exercices 2007 à 2022 concernant la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité (cf. Note 6.4 – Passifs éventuels). Pernod Ricard India (P) a obtenu deux décisions judiciaires en sa faveur en 2020 au titre des exercices 2007 à 2014 renforçant sa position sur la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité. Ces décisions ont été confirmées par La Haute Cour en 2024. Plus récemment, la Cour suprême a également rejeté le recours de l'administration fiscale pour l'exercice 2007, tranchant en faveur de la Société sur la question des AMP.

- À noter, les litiges mentionnés ci-avant ne font l'objet de provisions qui sont le cas échéant comptabilisées en autres provisions pour risques et charges (cf. Note 4.7 – Provisions) ou en passif d'impôt exigible (cf. Note 3.3 – Impôt sur les bénéfices) que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

Litiges commerciaux

Colombie

- Le 14 novembre 2017, deux plaintes distinctes auprès de l'Autorité de la concurrence colombienne (*Superintendencia De Industria Y Comercio*) ont été déposées conjointement par le département de Cundinamarca (Colombie) et la société Empresa de Licores de Cundinamarca (société de distillation détenue à 100 % par le département) contre Pernod Ricard SA, Pernod Ricard Colombia SA et l'un de ses concurrents. Fin décembre 2020, Pernod Ricard Colombia a reçu la notification d'une plainte similaire, initialement déposée en septembre 2019 par les départements de Valle et d'Antioquia (ainsi que ses entreprises de distillation détenues à 100 %). Les sociétés mises en cause auraient violé le Colombian Unfair Competition Act, notamment ses articles 7 et 18, en ayant illégalement importé des spiritueux en Colombie. L'importation présumée aurait permis aux sociétés d'obtenir un avantage compétitif déloyal sur les producteurs locaux. Les plaignants demandent des dommages et intérêts correspondant à la perte de profits et impôts sur la période 2013/17 (2019 dans le cas de Valle et Antioquia).
- Pernod Ricard conteste vivement ces plaintes et se défendra activement contre ces allégations. Il est à noter que ces plaintes reprennent les éléments du procès qui avait été fait en 2004 devant les tribunaux New Yorkais par Cundinamarca, la république de Colombie et d'autres départements de Colombie ; procès auquel les plaignants avaient renoncé en 2012.

Note 6.6 Parties liées

Les transactions avec les entreprises associées et les co-entreprises ne sont pas significatives sur l'exercice clos le 30 juin 2026.

Les rémunérations allouées aux Mandataires Sociaux et aux membres du Comité Exécutif au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Conseil d'Administration ⁽¹⁾	1	1
Comité Exécutif Groupe		
• Avantages court terme	9	9
• Avantages postérieurs à l'emploi	3	3
• Paiements fondés sur des actions ⁽²⁾	5	4
TOTAL DES CHARGES COMPTABILISÉES AU TITRE DE L'EXERCICE	18	17

(1) Rémunérations des Administrateurs.

(2) Le coût des paiements fondés sur des actions correspond à la charge constatée en compte en résultat sur la période au titre des stock-options et des actions de performance accordées aux membres du Comité Exécutif Groupe.

Par ailleurs, le Dirigeant Mandataire Social est éligible aux indemnités de rupture de mandat suivantes :

- clause de non-concurrence d'une durée d'un an, assortie d'une indemnité correspondant à 12 mois de rémunération ;
- clause de départ contraint soumise à conditions de performance, assortie d'une indemnité maximale correspondant à 12 mois de rémunération.

Ces engagements n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Note 6.7 Événements post-clôture

Il n'existe pas d'événements post-clôture de nature à avoir une incidence significative sur les comptes du Groupe.

Note 6.8 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois ⁽¹⁾

En millions d'euros	KPMG			Deloitte & Associés			Autres			Total		
	Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)		
	2024/25	2025/26	%	2024/25	2025/26	%	2024/25	2025/26	%	2024/25	2025/26	%
AUDIT												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ⁽³⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,9	0,9	15 %	0,8	0,8	18 %	–	–	— %	1,7	1,7	16 %
Filiales intégrées globalement	3,4	4,0	69 %	3,6	3,2	69 %	0,5	0,5	100 %	7,5	7,6	71 %
Sous-total	4,3	4,9	84 %	4,4	4,0	87 %	0,5	0,5	100 %	9,2	9,3	86 %
Services autres que la certification des comptes ⁽⁴⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,1	0,1	1 %	0,1	0,1	2 %	–	–	— %	0,2	0,2	1 %
Filiales intégrées globalement	0,2	0,5	8 %	0,2	0,2	4 %	–	–	— %	0,5	0,7	6 %
<i>Dont juridique, fiscal, social</i>	0,2	0,5	9 %	0,3	0,2	4 %	–	–	— %	0,5	0,7	6 %
Sous-total	0,3	0,6	10 %	0,4	0,2	5 %	–	–	— %	0,6	0,8	8 %
Certification en matière de durabilité												
Émetteur ⁽²⁾	0,3	0,3	6 %	0,3	0,3	7 %	–	–	— %	0,7	0,7	6 %
Sous-total	0,3	0,3	6 %	0,3	0,3	7 %	–	–	— %	0,7	0,7	6 %
TOTAL	4,9	5,8	100 %	5,1	4,6	100 %	0,5	0,5	100 %	10,5	10,8	100 %

(1) Concernant la période à considérer, il s'agit des prestations effectuées au titre d'un exercice comptable et prises en charge au compte de résultat de ce dernier.

(2) L'émetteur s'entend comme étant la Société Mère.

(3) Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau du Commissaire aux Comptes, auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

(4) Cette rubrique reprend les diligences et prestations rendues à l'émetteur ou à ses filiales par les Commissaires aux Comptes ou les membres de leurs réseaux. Elles peuvent être requises par les dispositions légales ou fournies à la demande du groupe ou de ses filiales, et s'inscrivent dans le respect des dispositions d'indépendance.

NOTE 7 Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés annuels incluent les états financiers de la Société Mère, Pernod Ricard SA, ainsi que ceux des entités contrôlées par la mère (« les filiales »). Le contrôle s'entend comme le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, indépendamment de son pourcentage de participation. Les participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont identifiées séparément des capitaux propres de la Société Mère. Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent le montant de ces intérêts minoritaires à la date du regroupement d'entreprises d'origine et la part des minoritaires dans les variations des capitaux propres depuis la date du regroupement.

Les transactions réciproques ainsi que les résultats internes relatifs à des sociétés consolidées sont éliminés.

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Note 7.1 Périmètre de consolidation

Les principales variations de périmètre au 30 juin 2026 sont présentées dans la Note 1.2 – Faits marquants de l'exercice.

Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2025	% d'intérêt 30.06.2026
Pernod Ricard SA	France	Société Mère	Société Mère
Laurenskirk (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	100
Pernod Ricard South Africa PTY Ltd	Afrique du Sud	100	100
Black Forest Distillers GmbH	Allemagne	100	100
Pernod Ricard Deutschland GmbH	Allemagne	100	100
Pernod Ricard Andorra, SLU	Andorre	100	100
Pernod Ricard Angola, LDA	Angola	100	100
Pernod Ricard Argentina SRL	Argentine	100	100
Yerevan Brandy Company	Arménie	100	100
Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd	Australie	100	100
Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd	Australie	100	100
Pernod Ricard Austria GmbH	Autriche	100	100
Pernod Ricard Belgium SA	Belgique	100	100
Pernod Ricard Brasil Indústria e Comércio Ltda.	Brésil	100	100
Pernod Ricard Bulgaria EOOD	Bulgarie	100	100
Ace Beverage Group Inc.*	Canada	46	46
Corby Spirit and Wine Limited*	Canada	46	46
Hiram Walker & Sons Limited	Canada	100	100
Pernod Ricard Canada Ltée	Canada	100	100
Pernod Ricard Chile SpA	Chili	100	100
Pernod Ricard (China) Trading Co., Ltd	Chine	100	100
Pernod Ricard Colombia SA	Colombie	100	100
Pernod Ricard Korea Imperial Company Ltd.	Corée du Sud	100	100
Pernod Ricard Korea Ltd	Corée du Sud	100	100
Havana Club International SA	Cuba	50	50
Pernod Ricard Denmark A/S	Danemark	100	100
Bodeboca SL	Espagne	100	0
Pernod Ricard España	Espagne	100	100
Vermuteria de Galicia	Espagne	100	100
Pernod Ricard Estonia OÜ	Estonie	100	100
Austin, Nichols & Co., Inc	États-Unis	100	100
Castle Brands, Inc.	États-Unis	100	100
Código US LLC	États-Unis	50	50
Del Maguey Inc.	États-Unis	100	100
Firestone & Robertson Distilling Company LLC	États-Unis	100	100
Pernod Ricard Americas Travel Retail LLC	États-Unis	100	100

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2025	% d'intérêt 30.06.2026
Pernod Ricard USA LLC	États-Unis	100	100
Pernod Ricard Kenwood Holding LLC	États-Unis	100	100
Pernod Ricard USA Finance Inc.	États-Unis	100	100
Rabbit Hole Spirits, LLC	États-Unis	100	100
Skrewball LLC	États-Unis	70	70
Smooth Ambler Spirits Co.	États-Unis	100	100
Sovereign Brands LLC*	États-Unis	33	33
Pernod Ricard Finland OY	Finlande	100	100
Augier Robin Briand & Cie	France	100	100
Champagne Perrier-Jouët	France	100	100
Château Sainte Marguerite	France	60	60
Domaines Jean Martell	France	100	100
Financière Moulins de Champagne	France	100	100
GH Mumm & Cie SVCS	France	100	100
Le Maine au Bois	France	100	100
Lina 16	France	100	100
Lina 3	France	100	100
Lina 5	France	100	100
Martell & Co SA	France	100	100
Martell Mumm Perrier-Jouët	France	100	100
Vignobles Mumm Perrier-Jouët	France	100	100
Pernod Ricard Finance SA	France	100	100
Pernod Ricard Middle East and North Africa	France	100	100
Pernod Ricard North America SAS	France	100	100
Pernod Ricard France SAS	France	100	100
Société Lillet Frères	France	100	100
Spirits Partners SAS	France	100	0
Pernod Ricard Ghana Limited	Ghana	100	100
Pernod Ricard Hellas ABEE	Grèce	100	100
Allied Spirits & Wine (China) Ltd	Hong Kong	100	100
Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd	Hong Kong	100	100
Pernod Ricard Hong Kong Ltd	Hong Kong	100	100
Peri Mauritius	Île Maurice	100	100
Pernod Ricard India Private Limited	Inde	100	100
Comrie Limited	Irlande	100	100
Irish Distillers Group Unlimited Company	Irlande	100	100
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100
Samuelson International DAC	Irlande	100	100
Irish Distillers International LTD	Irlande	100	100
Pernod Ricard Israel Limited	Israël	100	100
Pernod Ricard Italia SPA	Italie	100	100
The Kyoto Distillery KK	Japon	100	100
Pernod Ricard Japan KK	Japon	100	100
Pernod Ricard Kazakhstan	Kazakhstan	100	100
Pernod Ricard Kenya Limited	Kenya	100	100
Pernod Ricard Lietuva UAB	Lituanie	100	100
La Hechicera Company Sarl	Luxembourg	51	51
Pernod Ricard Malaysia SDN BHD	Malaisie	100	100
Pernod Ricard Maroc	Maroc	100	100
Pernod Ricard Mexico SA de CV	Mexique	100	100
Pernod Ricard Norway AS	Norvège	100	100
Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	100
Allied International Holdings BV	Pays-Bas	100	100

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2025	% d'intérêt 30.06.2026
Pernod Ricard Nederland BV	Pays-Bas	100	100
PR Goal Nederland BV	Pays-Bas	100	100
Pernod Ricard Peru SA	Pérou	100	100
Pernod Ricard Philippines, Inc.	Philippines	70	70
Agros Holding SA	Pologne	100	100
Wyborowa SA	Pologne	100	100
Pernod Ricard Portugal – Distribuição, SA	Portugal	100	100
Pernod Ricard Dominicana, SA	République dominicaine	100	100
Pernod Ricard Czech Republic s.r.o.	République tchèque	100	100
Pernod Ricard Romania SRL	Roumanie	100	100
Allied Domecq (Holdings) Limited	Royaume-Uni	100	100
Allied Domecq Limited	Royaume-Uni	100	100
AD Overseas (Europe) Limited	Royaume-Uni	100	100
Allied Domecq Spirits & Wine Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100
Allied Domecq Spirits & Wine Limited	Royaume-Uni	100	100
AD Westport Limited	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers Ltd**	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers International Ltd**	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers Pernod Ricard	Royaume-Uni	100	100
Chivas Holdings (IP) Limited	Royaume-Uni	100	100
Chivas Investments Limited**	Royaume-Uni	100	100
Coates & Co (Plymouth) Limited	Royaume-Uni	100	100
Dillon Bass Ltd	Royaume-Uni	100	100
Edward Dillon (Bonders) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Goal Acquisitions (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Goal Acquisitions Ltd	Royaume-Uni	100	0
Italicus Ltd	Royaume-Uni	50	50
Pernod Ricard UK Group Limited	Royaume-Uni	100	100
Pernod Ricard UK Ltd	Royaume-Uni	100	100
PR Goal 3 Ltd	Royaume-Uni	100	100
The Whisky Exchange	Royaume-Uni	100	100
World Brands Duty Free Ltd	Royaume-Uni	100	100
Pernod Ricard Rouss CJSC	Russie	100	100
Pernod Ricard Singapore PTE Ltd	Singapour	100	100
Pernod Ricard Slovakia s.r.o	Slovaquie	100	100
Distilled Innovation AB	Suède	100	100
Pernod Ricard Sweden AB	Suède	100	100
The Absolut Company AB	Suède	100	100
The Absolut Company International AB	Suède	100	100
Pernod Ricard Swiss SA	Suisse	100	100
Pernod Ricard Taiwan Ltd	Taiwan	100	100
Pernod Ricard Thailand Ltd	Thaïlande	100	100
Pernod Ricard Istanbul Ic ve Dis Ticaret Limited Sirketi	Turquie	100	100
Pernod Ricard Ukraine	Ukraine	100	100
Pernod Ricard Uruguay SA	Uruguay	100	100
Pernod Ricard Vietnam Company Limited	Vietnam	100	100

* Les sociétés Ace Beverage Group Inc., Corby Spirit and Wine Limited et Sovereign Brands LLC sont consolidées par intégration globale du fait du taux de contrôle majoritaire du Groupe dans celles-ci.

** Sociétés Anonymes qui sont membres, ou qui ont des filiales membres, de partenariat au Royaume-Uni (UK partnership).
En accord avec le règlement n° 7 de la Réalementation des comptes des partenariats 2008 (The Partnership Accounts Regulations 2008), les comptes annuels des sociétés mentionnées précédemment n'ont pas été préparés car lesdites sociétés au Royaume-Uni sont intégrées dans les comptes consolidés du groupe.

6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 30 juin 2026

A l'Assemblée générale des actionnaires de la société Pernod Ricard,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Pernod Ricard relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2026, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} juillet 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de notre audit

Évaluation des marques

(Notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au 30 juin 2026, les marques ayant une durée de vie indéfinie sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 11 427 millions d'euros, soit 31% du total actif.

Les Unités Génératrices de Trésoreries (« UGT ») sont définies comme étant composées de la marque et de l'ensemble des actifs nécessaires à la génération des flux de trésorerie liés à la marque. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de ces UGT, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel obligatoire compte tenu d'une durée de vie indéfinie des marques et/ou du test ponctuel requis en cas d'indice de perte de valeur, s'avère inférieure à leur valeur nette comptable. La détermination des valeurs recouvrables repose le plus souvent sur des calculs de flux de trésorerie futurs actualisés et implique des jugements importants de la direction notamment sur des éléments tels que les taux de croissance des prix et des volumes, l'échéancier des futures charges d'exploitation, ainsi que les taux d'actualisation et de croissance à long terme.

Une dépréciation avant impôts de 40 millions d'euros a été comptabilisée au cours de l'exercice clos le 30 juin 2026, tel qu'indiqué dans la note 4.1 de l'annexe des comptes consolidés.

Par ailleurs, des analyses de sensibilité des valeurs recouvrables des UGT par rapport aux hypothèses retenues ont été réalisées par la direction et sont présentées en note 4.1. Si ces modifications d'hypothèses survenaient, elles pourraient donner lieu à d'éventuelles dépréciations complémentaires.

Compte tenu du poids des marques au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des marques comme un point clé de notre audit portant un risque d'anomalies significatives dans les comptes.

Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs comptables et recouvrables de ces UGT ;
- tester le fonctionnement des contrôles du groupe sur le processus de détermination de la valeur comptable et recouvrable des UGT ;
- conforter, pour les UGT présentant une valeur recouvrable proche de leur valeur comptable (« UGT de marques sensibles »), les résultats du modèle d'évaluation retenu par la direction en les comparant à ceux issus de modèles développés par nos soins ;
- corroborer le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (comme le taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme), plus particulièrement pour les « UGT de marques sensibles », notamment au regard des analyses de marché disponibles et des environnements économiques dans lesquels opère le groupe ;
- prendre connaissance des perspectives commerciales des marques au moyen d'entretiens avec la direction et comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour évaluer la fiabilité du processus de détermination des projections ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la société ;
- apprécier les analyses de sensibilité des valeurs recouvrables à une variation des principales hypothèses réalisées par la direction.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

Risques fiscaux

(Notes 1.1.4, 4.7, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés)

Le groupe est présent dans un grand nombre de juridictions fiscales différentes. Ses positions donnent régulièrement lieu à des questions de la part des autorités fiscales des pays dans lesquels les sociétés du groupe opèrent, sur des sujets liés à leurs activités courantes.

Les contrôles fiscaux peuvent ainsi donner lieu à des redressements fiscaux et à des litiges avec ces autorités fiscales. L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale et par la direction fiscale du groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Une partie du montant des provisions pour risques au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels le groupe est impliqué concerne les risques et litiges fiscaux.

Plus particulièrement, la filiale indienne est impliquée dans des litiges avec les douanes et l'administration fiscale, concernant entre autres la valeur de transaction déclarée des produits importés en Inde et la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité.

Comme indiqué dans la note 6.5 « Litiges », ces redressements font l'objet, le cas échéant, de la comptabilisation de provisions pour risques et charges ou de passifs d'impôt exigible lorsqu'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera une sortie de ressources, dont le montant peut être évalué de manière fiable.

Compte tenu de l'exposition du groupe aux problématiques fiscales, en partie spécifiques à son secteur d'activité, et du degré de jugement élevé de la direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous avons considéré les risques fiscaux comme un point clé de notre audit et la sous-évaluation des provisions correspondantes comme une source possible d'anomalie significative dans les comptes.

Nous avons, à partir de discussions avec la direction, pris connaissance des procédures mises en place par le groupe pour identifier les risques fiscaux et, le cas échéant, comptabiliser une provision pour risques ou un passif d'impôt exigible.

En outre, nous avons apprécié les jugements formulés par la direction dans son évaluation de la probabilité des impôts à payer et du montant des expositions potentielles et, par conséquent, du caractère raisonnable des estimations retenues en matière de provisions pour risques fiscaux ou de passifs d'impôt exigible. Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'incidence des évolutions des réglementations fiscales locales et des contrôles en cours de la part des autorités fiscales locales.

En vue d'apprécier si les passifs relatifs aux impôts ont été comptabilisés de façon appropriée, nous avons avec l'aide, en tant que de besoin, de nos spécialistes en fiscalité :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale du groupe et locales afin d'apprécier l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et de suivre les développements des litiges en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du groupe avec les autorités fiscales locales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs avocats lorsque cela était nécessaire ;
- analysé les réponses des avocats à nos demandes d'information ;
- procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction ;
- apprécié si les derniers développements ont été pris en compte dans l'estimation des provisions constatées au bilan.

Nous avons aussi apprécié les informations présentées dans les notes 1.1.4, 4.7, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard par l'Assemblée générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 30 juin 2026, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 23^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 10^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'un audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 16 septembre 2026

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers

Associée

Adrien Johner

Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay

Associé

Loris Strappazon

Associé



7.

7.1	Compte de résultat de Pernod Ricard SA	374
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2025 et 30 juin 2026	374
7.2	Bilan de Pernod Ricard SA	375
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2025 et 30 juin 2026	375
7.3	Tableau de financement de Pernod Ricard SA	377
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2025 et 30 juin 2026	377
	Notice sur la présentation du tableau de financement	377
7.4	Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA	378
7.4.1	Relations Société Mère-filiales	378
7.4.2	Résultat et bilan au 30 juin 2026	378
7.5	Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	379
7.6	Autres éléments relatifs aux états financiers	394
	Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	394
	Délais de paiement fournisseurs	394
	Délais de paiement créances clients	395
7.7	Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	395
7.8	Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	396
7.9	Inventaire des valeurs mobilières	396
7.10	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	397
7.11	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	400

Comptes sociaux de Pernod Ricard SA

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2025 et 30 juin 2026

En milliers d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Chiffre d'affaires	442 944	458 643
Variation des prestations de services en cours	15 906	22 981
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions (3)	14 467	28 990
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles (4)	-	-
Autres produits	28 970	18 884
Total des produits d'exploitation (I)	502 286	529 498
Autres achats et charges externes	(421 131)	(453 700)
Impôts, taxes et versements assimilés	(15 193)	(8 781)
Salaires	(137 758)	(125 924)
Cotisations sociales	(57 134)	(53 806)
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	-	-
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(45 837)	(45 333)
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	-	-
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	(7 482)	(11 478)
Dotations aux provisions	(9 920)	(19 269)
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées (4)	-	-
Autres charges	(2 822)	(3 740)
Total des charges d'exploitation (II)	(697 277)	(722 032)
1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)	(194 991)	(192 533)
Produits de participations (1)	1 542 415	1 676 775
Autres intérêts et produits assimilés (1)	122 920	96 818
Reprises sur dépréciations et provisions (3)	345 469	266 392
Différences positives de change	22 212	34 851
Produits des cessions d'immobilisations financières (4)	-	3 730
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie	61 920	44 968
Total des produits financiers (III)	2 094 936	2 123 535
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions	(302 859)	(168 550)
Intérêts et charges assimilés (2)	(271 237)	(308 492)
Différences négatives de change	(25 149)	(107 369)
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées (4)	-	(9 180)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie	(53 447)	(37 571)
Total des charges financières(IV)	(702 124)	(631 164)
2. RESULTAT FINANCIER (III-IV)	1 392 812	1 492 371
3. RESULTAT COURANT avant impôts (I-II+III-IV)	1 197 821	1 299 837
Produits exceptionnels (V)	219 185	260 062
Charges exceptionnelles (VI)	(293 692)	(332 902)
4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (V-VI)	(74 507)	(72 841)
Résultat avant impôts	1 123 313	1 226 997
Impôt sur les bénéfices (VII)	145 791	110 496
RESULTAT DE L'EXERCICE	1 269 104	1 337 493

(1) Dont produits concernant les entités liées : 1 760 384 milliers d'euros

(2) Dont intérêts concernant les entités liées : 0 euros

(3) Ce poste incluait les transferts de charges comptabilisés jusqu'en 2024. À partir de 2025, le poste de transfert de charges est supprimé, les éléments concernés sont directement comptabilisés dans les comptes de produits et charges concernés, conformément au nouveau règlement ANC 2022-06

(4) les produits de cessions et la valeur nette comptable des immobilisations corporelles, incorporelles et financières cédées, ne sont plus en résultat exceptionnel conformément au nouveau règlement ANC 2022-06.

7.2 Bilan de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2025 et 30 juin 2026

ACTIF

En milliers d'euros	Valeur nette 30.06.2025	Valeur brute 30.06.2026	Amortissements et provisions	Valeur nette 30.06.2026	Notes
Concessions, brevets et licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	28 668	34 256	(5 654)	28 602	
Autres immobilisations incorporelles	56 921	229 806	(188 742)	41 064	
Immobilisations incorporelles en cours, Avances et acomptes	22 689	37 111	-	37 111	
Immobilisations incorporelles	108 278	301 173	(194 397)	106 777	2
Terrains	485	485	-	485	
Constructions	25 594	35 197	(11 036)	24 161	
Installations techniques, matériel et outillage industriels	90	1 136	(970)	166	
Autres immobilisations corporelles	11 482	35 922	(26 629)	9 293	
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	314	839	-	839	
Immobilisations corporelles	37 965	73 579	(38 634)	34 945	2
Participations	13 012 631	13 423 440	(376 032)	13 047 408	3
Créances rattachées à des participations	28 769	30 144	-	30 144	3 et 4
Autres immobilisations financières	9 746	9 615	-	9 615	3 et 4
Immobilisations financières(1)	13 051 145	13 463 199	(376 032)	13 087 167	3
Total actif immobilisé(I)	13 197 388	13 837 951	(609 063)	13 228 888	
Stocks prestations services en cours	15 906	38 887	-	38 887	4
Avances et acomptes versés sur commandes	393	167	-	167	4
Créances clients et comptes rattachés (2)	505 486	493 406	(11 478)	481 928	
Autres créances (2)	3 912 323	4 142 641	(3 502)	4 139 139	
Charges constatées d'avance (3)	21 518	16 784	-	16 784	6
Créances	4 439 327	4 652 831	(14 980)	4 637 851	4
Valeurs mobilières de placement - actions propres	91 870	69 812	-	69 812	5
Disponibilités	7 457	4 493	-	4 493	
Total actif circulant (II)	4 554 953	4 766 190	(14 980)	4 751 210	
Primes de remboursement des obligations (III)	51 799	46 919	-	46 919	6
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif (IV)	171 362	85 306	-	85 306	6
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF (I+II+III+IV)	17 975 501	18 736 367	(624 043)	18 112 324	

(1) Dont à moins d'un an : 4 475 milliers d'euros

(2) Dont à moins d'un an : 4 405 056 milliers d'euros

(3) reclassement en créances des Charges constatées d'avance conformément au nouveau règlement ANC 2022-06.

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2025	30.06.2026	Notes
Capital	391 017	391 017	7
Primes d'émission, de fusion et d'apport	3 039 030	3 039 030	
Réserves légales	40 296	40 296	
Réserves réglementées	179 559	179 559	
Réserves	219 855	219 855	
Report à nouveau	2 125 452	2 211 417	
Résultat de l'exercice	1 269 104	1 337 493	
Acompte sur dividendes en attente d'affectation	(591 438)	(591 775)	
Total des capitaux propres (I)	6 453 020	6 607 037	8
Provisions pour risques	401 822	377 084	
Provisions pour charges	105 851	106 394	
Total des provisions (II)	507 672	483 478	9
Emprunts obligataires	9 962 866	10 093 775	4 et 12
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	–	–	4
Emprunts et dettes financières diverses	97 437	1 373	4
Dettes financières	10 060 303	10 095 147	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	220 275	216 546	
Dettes fiscales et sociales	72 949	75 423	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	14 698	13 769	
Autres dettes	617 868	607 020	
Dettes d'exploitation	925 790	912 758	4
Produits constatés d'avance	8 444	6 674	4 et 10
Total des dettes (1) (III)	10 994 536	11 014 580	
Écarts de conversion et différences d'évaluation – Passif (IV)	20 273	7 230	10
TOTAL GENERAL DU PASSIF (I+II+III+IV)	17 975 501	18 112 324	

(1) Dont à moins d'un an : 1 061 899 milliers d'euros (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours)

7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2025 et 30 juin 2026

En milliers d'euros	30.06.2025	30.06.2026
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Résultat net	1 269 104	1 337 493
Dotations nettes aux provisions et amortissements sur immobilisations	122 699	6 039
Variation des provisions	(60 456)	(19 737)
Moins-value/plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	-	-
Capacité d'autofinancement	1 331 347	1 323 795
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	127 886	175 110
Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation	1 459 233	1 498 905
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(34 732)	(40 812)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	(290 777)	2 343
Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement	(325 510)	(38 468)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Émission obligataire à moyen et long terme	(429 251)	1 220 751
Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	8 544	4 879
Autres variations en capital	-	-
Dividendes versés	(1 181 572)	(1 183 139)
Variation de l'endettement issu des opérations de financement	(1 602 280)	42 491
Variation de l'endettement net à court terme	(468 556)	1 502 928
ENDETTEMENT NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	2 755 531	2 286 975
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	2 286 975	3 789 903

Notice sur la présentation du tableau de financement

La variation de l'endettement net se compose de la variation des emprunts, des dettes financières et de la trésorerie.

L'endettement net se décompose comme suit :

En milliers d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Emprunts et dettes financières	(97 437)	(1 373)
Emprunts obligataires	(1 237 610)	(147 768)
Compte-courant intra-groupe	3 522 695	3 864 739
Valeurs mobilières de placement	91 870	69 812
Disponibilités	7 457	4 493
Endettement net à la clôture de l'exercice à court terme	2 286 975	3 789 903
Emprunts obligataires	(8 725 256)	(9 946 007)
Emprunts et dettes financières	51 799	46 919
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À MOYEN ET LONG TERME	(8 673 457)	(9 899 087)
ENDETTEMENT NET TOTAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(6 386 482)	(6 109 184)

7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA

7.4.1 Relations Société Mère-filiales

Pernod Ricard SA, Société Mère du Groupe, a pour rôle essentiel d'assurer les missions d'intérêt général et de coordination dans les domaines de la stratégie, du contrôle financier des filiales, de la croissance externe, du marketing, du développement, de la recherche, des relations humaines et de la communication. Les relations entre Pernod Ricard SA et ses filiales consistent essentiellement en des facturations de redevances pour l'exploitation des marques dont Pernod Ricard SA est propriétaire, en des facturations diverses et en l'encaissement de dividendes.

7.4.2 Résultat et bilan au 30 juin 2026

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

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

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

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

Le montant du résultat financier est de 1 492 millions d'euros au 30 juin 2026 contre 1 393 millions d'euros au 30 juin 2025 soit une augmentation de 100 millions d'euros (cf. Note 18).

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

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

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

Analyse du bilan de l'exercice 2025/26

À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 13 229 millions d'euros au 30 juin 2026 contre 13 197 millions d'euros pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 32 millions d'euros qui provient principalement des immobilisations financières pour 36 millions d'euros (cf. Note 3).

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

Les comptes de régularisation d'actif d'un montant de 132 millions d'euros sont constitués des postes écart de conversion actif et des primes de remboursement des obligations.

Au passif

Les capitaux propres s'élèvent à 6 607 millions d'euros au 30 juin 2026, contre 6 453 millions d'euros au 30 juin 2025. Les principaux mouvements de la période sont :

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

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

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

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

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

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

7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA

Sommaire détaillé des notes

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	380	NOTE 14	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	388
NOTE 2	Immobilisations incorporelles et corporelles	382	NOTE 15	Accroissements et allègements de la dette d'impôt	388
NOTE 3	Immobilisations financières	383	NOTE 16	Rémunérations	388
NOTE 4	États des échéances des créances et des dettes	384	NOTE 17	Produits d'exploitation	389
NOTE 5	Valeurs mobilières de placement	384	NOTE 18	Charges et produits financiers	389
NOTE 6	Comptes de régularisation actif	384	NOTE 19	Charges et produits exceptionnels	389
NOTE 7	Composition du capital social	385	NOTE 20	Engagements hors bilan	390
NOTE 8	Capitaux propres	385	NOTE 21	Effectif moyen au 30 juin 2026	392
NOTE 9	Provisions	385	NOTE 22	Tableau des filiales et participations au 30 juin 2026	392
NOTE 10	Comptes de régularisation passif	386	NOTE 23	Crédit d'impôt	394
NOTE 11	Produits à recevoir et charges à payer	387	NOTE 24	Événements post-clôture	394
NOTE 12	Emprunts obligataires	387			
NOTE 13	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	388			

NOTE 1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux règles et principes comptables selon les dispositions du Plan comptable général, qui s'appliquent d'après le Règlement ANC 2022-06 qui vient modifier le règlement ANC 2014-03. Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits au bilan est celle, selon les cas, du coût historique.

Application du nouveau règlement ANC n° 2022-06 relatif à la modernisation des états financiers.

Le nouveau règlement ANC 2022-06 relatif à la modernisation des états financiers, modifiant le règlement ANC 2014-03, est d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2025. Ce règlement qui vise à moderniser, simplifier et clarifier la présentation des états financiers, est notamment venu :

- Introduire une nouvelle définition et présentation du résultat exceptionnel ;
- Supprimer la technique de transfert de charges ;
- Moderniser le plan comptable et les modèles d'états financiers ;
- Instaurer une nouvelle présentation des informations en annexe.

Selon les règles françaises, un changement de réglementation comptable est qualifié de changement de méthode comptable.

Ce nouveau règlement ANC 2022-06 étant d'application prospective, ses dispositions sont sans conséquences sur les comptes antérieurs. Au-delà de la nouvelle présentation de certaines informations en annexes, les informations pertinentes et nécessaires à la compréhension des principaux changements induits par ce nouveau règlement ont été présentées dans la note 19 « Charges et produits exceptionnels ».

Conformément au règlement ANC n° 2025-01 appliqué pour la première fois sur l'exercice 2025/26, les honoraires de durabilité des commissaires aux comptes ne sont pas présentés

dans les comptes annuels de Pernod Ricard SA. Ils sont présentés dans les comptes consolidés du Groupe publiés.

1.1 Immobilisations incorporelles

Les marques dégagées à l'occasion de la fusion entre les sociétés Pernod et Ricard en 1975 et lors de fusions ultérieures constituent l'essentiel des immobilisations incorporelles.

Les immobilisations incorporelles sont valorisées au coût d'acquisition et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de leur durée de vie.

Dans le cadre de sa transformation digitale, Pernod Ricard SA a développé des outils permettant l'exploitation de données générées par les différentes activités du Groupe. Cette production d'algorithmes entre dans le champ de la réglementation comptable des immobilisations incorporelles générées en interne. Les frais de développement sont comptabilisés en immobilisations incorporelles à compter de la date à laquelle la faisabilité technique a été démontrée et que les moyens humains et matériels sont suffisants pour produire ces outils.

1.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations) et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions : entre vingt et cinquante ans (linéaire) ;

- agencements et aménagements des constructions : dix ans (linéaire) ;
- matériel : cinq ans (linéaire) ;
- mobilier, matériel de bureau : dix ans (linéaire) ou quatre ans (dégressif).

1.3 Immobilisations financières

La valeur brute des titres est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure au coût d'entrée de ces titres, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence et est comptabilisée en résultat financier.

Pernod Ricard SA a recours essentiellement à deux méthodes pour estimer la valeur d'utilité de ses titres de participation :

- la valeur d'entreprise des principaux titres est estimée sur la base de l'estimation la plus récente de la valeur de l'actif net réévalué, en identifiant notamment les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, telles que les marques. L'actif net réévalué de ces entités est estimé sur la base de méthodes telles que les flux de trésorerie futurs actualisés. La durée

de projection des flux de trésorerie permet de refléter les caractéristiques des marques du Groupe et de leurs actifs de production. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluriannuels, extrapolés sur les années suivantes en faisant converger progressivement la croissance de la dernière année du plan par marque et par marché vers le taux de croissance à l'infini. Le calcul prend en compte une valeur terminale correspondant à la capitalisation des flux de trésorerie générés la dernière année de prévision ;

- pour les autres titres de participation, la valeur d'utilité est estimée sur base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que ces titres représentent.

1.4 Stocks

Le stock d'en-cours de production de services constate les coûts engagés dans le cadre de projets informatiques menés par Pernod Ricard SA et qui seront refacturés aux filiales du groupe lors de la mise en œuvre effective de ces projets par les filiales. Ces travaux en cours sont évalués au coût de revient.

1.5 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

1.6 Valeurs mobilières de placement (VMP)

Ce poste inclut les actions propres acquises dans le cadre de la mise en place de plans de stock-options et d'attribution d'actions de performance, affectées dès l'origine.

Un passif est constitué lorsque l'exercice des plans liés aux valeurs mobilières de placement est probable. Pour les autres valeurs mobilières de placement, une provision pour dépréciation est constituée lorsque le prix d'achat est supérieur au cours de Bourse.

1.7 Emprunts obligataires

Les primes de remboursement sont amorties sur la durée de vie des emprunts.

1.8 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont comptabilisées conformément au Règlement du Comité de réglementation comptable 2000-06 du 7 décembre 2000 sur les passifs.

Ce règlement prévoit qu'un passif soit comptabilisé lorsque l'entité a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain

que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation doit exister à la date de clôture de l'exercice pour pouvoir être comptabilisée.

1.9 Engagements de retraite et assimilés

La Société applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014 l'option prévue par la recommandation 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés au bilan. La provision au titre de l'engagement de retraite et assimilés représente 39 millions d'euros au 30 juin 2026.

Suite à la décision publiée par l'IFRIC en avril 2021 relative à IAS 19 « Avantages du personnel » portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service et clarifiant la période

d'attribution des avantages du personnel pour répartir la charge IAS 19, la société a choisi depuis l'exercice 30 juin 2022, en accord avec la mise à jour par l'ANC du 17 novembre 2021 de sa Recommandation n°2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, de retenir cette méthode comptable pour ses comptes arrêtés selon les principes comptables français.

1.10 Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes, créances et disponibilités en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes, créances et disponibilités libellées en devises aux taux en vigueur à la clôture ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes latentes après prise en compte des éventuelles neutralisations d'opérations faisant l'objet d'une couverture de change.

Pernod Ricard SA dispose de plusieurs relations de couverture et réalise une position globale de change pour les instruments de couvertures et les éléments couverts ne rentrant pas dans une relation de couverture afin de calculer la provision pour risque de change.

1.11 Instruments financiers à terme

Les différences résultant des variations de valeur des instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont enregistrées en résultat de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges de l'élément couvert.

1.12 Impôt sur les bénéfices

Pernod Ricard SA bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet, sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du Code Général des Impôts.

Chaque société du groupe fiscal calcule et comptabilise sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

Le résultat de l'intégration fiscale est compris dans les comptes de Pernod Ricard SA.

1.13 Parties liées

La majorité des transactions avec les parties liées est réalisée avec des filiales détenues directement ou indirectement.

NOTE 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

2.1 Immobilisations incorporelles

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2025	Acquisitions / Entrées / Dotations	Cessions / Sorties / Reprises	Au 30.06.2026
Marques	32 473	-	-	32 473
Frais de marque	1 783	-	-	1 783
Logiciels	204 844	-	24 963	229 807
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	22 689	39 431	(25 010)	37 110
VALEUR BRUTE	261 789	39 431	(47)	301 173
Marques	(5 088)	-	-	(5 088)
Frais de marque	(500)	(66)	-	(566)
Logiciels	(147 924)	(40 819)	-	(188 743)
AMORTISSEMENTS	(153 512)	(40 885)	-	(194 397)
Marques	27 385			27 385
Frais de marque	1 283			1 217
Logiciels	56 920			41 064
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	22 689			37 110
VALEUR NETTE	108 277			106 776

2.2 Immobilisations corporelles

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2025	Acquisitions / Entrées / Dotations	Cessions / Sorties / Reprises	Au 30.06.2026
Terrains	484	-	-	484
Constructions	35 197	-	-	35 197
Installations techniques	982	156	-	1 138
Autres immobilisations corporelles	35 176	746	-	35 922
Avances et acomptes	314	1 379	(855)	838
VALEUR BRUTE	72 153	2 281	(855)	73 579
Terrains	-	-	-	-
Constructions	(9 602)	(1 433)	-	(11 035)
Installations techniques	(892)	(79)	1	(970)
Autres immobilisations corporelles	(23 694)	(2 935)	-	(26 629)
AMORTISSEMENTS	(34 188)	(4 447)	1	(38 634)
Terrains	484			484
Constructions	25 595			24 162
Installations techniques	90			168
Autres immobilisations corporelles	11 482			9 293
Avances et acomptes	314			838
VALEUR NETTE	37 965			34 945

NOTE 3 Immobilisations financières

3.1 Valeur brute

En milliers d'euros	Au 30.06.2025	Acquisitions/ entrées	Opération sur capital	Cessions/ sorties	Au 30.06.2026
Titres consolidés ⁽¹⁾	13 417 902	-	4 664	-	13 422 566
Titres non consolidés	9 415	-	-	(9 180)	235
Autres participations	640	-	-	-	640
Avance sur titres	-	-	-	-	-
Participations	13 427 957	-	4 664	(9 180)	13 423 441
Créances rattachées à des participations	28 769	1 377	-	(2)	30 144
Dépôts et cautionnements	5 200	2	-	(63)	5 139
Contrat de liquidité	2 811	1 249	-	-	4 060
Actions propres contrat de liquidité	1 734	-	-	(1 319)	415
Actions propres	-	-	-	-	-
TOTAL	13 466 471	2 628	4 664	(10 564)	13 463 199

(1) La variation du poste titres consolidés provient principalement de l'augmentation de capital de Pernod Ricard EMEA pour 4,4 millions d'euros ainsi que de Lina 7, Lina 23 et Lina 24.

3.2 Provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2025	Dotations	Reprises	Au 30.06.2026
Titres consolidés ⁽¹⁾	(409 321)	(11 029)	45 000	(375 350)
Titres non consolidés	(5 365)	-	5 323	(42)
Autres participations	(640)	-	-	(640)
Avance sur titres	-	-	-	-
Participations	(415 326)	(11 029)	50 323	(376 032)
Actions propres	-	-	-	-
TOTAL	(415 326)	(11 029)	50 323	(376 032)

(1) La variation de l'exercice provient principalement de la reprise des dépréciations des titres de PR Pacific pour 45 millions d'euros et dotation des titres de PR Cesam pour 10,6 millions d'euros.

NOTE 4 États des échéances des créances et des dettes

4.1 Créances

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	30 144	-	30 144
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	9 615	4 475	5 140
Créances et autres immobilisations financières	39 759	4 475	35 284
Actif circulant hors VMP/disponibilités	4 675 101	4 388 272	286 829
Charges constatées d'avance	16 784	16 784	-
TOTAL	4 731 644	4 409 531	322 113

4.2 Dettes

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont entre un et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires (voir détail Note 12)	10 093 775	147 768	4 850 000	5 096 007
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	1 373	1 373	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	216 546	216 546	-	-
Dettes fiscales et sociales	75 423	75 423	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	13 769	13 769	-	-
Autres dettes ⁽¹⁾	607 020	607 020	-	-
Produits constatés d'avance	6 674	-	-	6 675
TOTAL	11 014 580	1 061 899	4 850 000	5 102 681

(1) principalement des comptes courants fiscaux pour 14 millions d'euros et dividendes à payer pour 592 millions d'euros.

NOTE 5 Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros ou en quantités	Au 30.06.2025		Acquisitions ⁽¹⁾		Opération sur capital		Reclassement		Levée/cession ⁽²⁾		Au 30.06.2026	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Val.	Quantité	Val.	Quantité	Valeur	Quantité	Val.
Actions Pernod Ricard			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur brute	594 380	91 870	25 662	2 045	-	-	-	-	(169 912)	(24 103)	450 130	69 812
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALEUR NETTE	594 380	91 870	25 662	2 045	-	-	-	-	(169 912)	(24 103)	450 130	69 812

(1) Dont 2 millions d'euros liés au plan 2022.

(2) Dont principalement (24) millions d'attribution définitive d'actions gratuites (plans 2022).

NOTE 6 Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	Au 30.06.2025	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2026
Primes de remboursement des obligations	51 798	4 343	(9 223)	46 918
Écart de conversion - Actif ⁽¹⁾ (voir composition Note 1.9)	171 362	-	(86 056)	85 306
TOTAL	223 160	4 343	(95 279)	132 224

(1) L'écart de conversion - Actif de 85 millions d'euros au 30 juin 2026 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2026.

NOTE 7 Composition du capital social

Au 30 juin 2026, le capital social se compose de 252 269 195 actions d'une valeur unitaire de 1,55 euro pour un montant total de 391 017 252 euros.

NOTE 8 Capitaux propres

En milliers d'euros	Au 30.06.2025	Affectation du résultat	Autres	Distribution de dividendes	Résultat 2026	Au 30.06.2026
Capital	391 017	-	-	-	-	391 017
Prime d'émission, de fusion et d'apports	3 039 030	-	-	-	-	3 039 030
Réserves légales	40 296	-	-	-	-	40 296
Réserves réglementées	179 559	-	-	-	-	179 559
Report à nouveau	2 125 452	1 269 104	-	(1 183 139)	-	2 211 417
Résultat de l'exercice	1 269 104	(1 269 104)	-	-	1 337 493	1 337 493
Acompte sur dividendes à verser ⁽¹⁾	(591 438)	-	-	(337)	-	(591 775)
TOTAL	6 453 020	-	-	(1 183 475)	1 337 493	6 607 037

(1) Le Conseil d'Administration d'avril 2026 a décidé de verser un acompte sur dividende de 2,35 euro par action au titre de l'exercice 2025/26, soit un montant total de 592 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 24 juillet 2026.

NOTE 9 Provisions

En milliers d'euros	30.06.2025	Dotations de l'exercice	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30.06.2026
PROVISIONS POUR RISQUES					
Provision pour pertes de change	152 609	-	-	(73 027)	79 582
Autres provisions pour risques (1)	249 212	74 596	(24 447)	(1 859)	297 502
Provisions pour charges					
Provision pour engagements de retraite et assimilés	38 807	5 775	(2 049)	(8 705)	33 828
Autres provisions pour charges (2)	67 044	5 522	-	-	72 566
TOTAL 1	507 672	85 893	(26 496)	(83 591)	483 478
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION					
Sur immobilisations financières (3)	415 326	11 029	(50 323)	-	376 032
Sur créances clients	7 482	3 996	-	-	11 478
Sur autres créances	3 040	542	-	(80)	3 502
Sur valeurs mobilières de placement et disponibilités	-	-	-	-	-
TOTAL 2	425 848	15 567	(50 323)	(80)	391 012
TOTAL GÉNÉRAL	933 521	101 460	(76 819)	(83 671)	874 490

(1) Variation due aux mouvements sur la provision restructuration et réorganisation.

(2) Variation due aux mouvements sur la provision sur plan d'attribution d'actions gratuites.

(3) La variation de l'exercice provient principalement de la reprise pour dépréciation des titres PR Pacific et dotation pour dépréciations des titres PR Cesam

Provisions pour risques et charges

Provision pour pertes de change

La provision pour pertes de change de 80 millions d'euros au 30 juin 2026 est composée de la perte de change latente sur les créances et dettes en dollar américain non couvertes.

Autres provisions pour risques

Les autres provisions pour risques correspondent à :

- des provisions pour risques et charges liées à l'intégration fiscale d'un montant de 244 millions d'euros ;
- des provisions diverses pour 54 millions d'euros.

Provision pour engagements de retraite et assimilés

Description et comptabilisation des engagements

Les engagements de Pernod Ricard SA se composent :

- d'avantages long terme, postérieurs à l'emploi, consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, frais médicaux, etc.) ;
- d'avantages long terme, pendant l'emploi, consentis aux employés.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est comptabilisée en provision pour risques et charges au passif du bilan.

Détermination de l'engagement net à provisionner

L'obligation actuelle de Pernod Ricard SA est égale à la différence, pour chaque régime, entre la valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel et la valeur des actifs versés sur des fonds spécialisés pour les financer.

La valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel est calculée selon la méthode prospective avec projection de salaire de fin de carrière (méthode des unités de crédit projetées). Le calcul est effectué à chaque clôture et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et d'hypothèses sur le personnel (principalement augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, et espérance de vie).

Au 30 juin 2026, le montant total des engagements s'élève à 34 millions d'euros. Ces engagements sont entièrement provisionnés.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2026 est de 2,00 % et le taux d'actualisation est de 3,70 %.

Les actifs de couverture sont évalués à leur valeur de marché à chaque clôture.

Traitement des écarts actuariels

Des écarts actuariels se créent essentiellement lorsque les estimations diffèrent de la réalité ou lorsqu'il y a des modifications des hypothèses actuarielles long terme (par exemple : taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires, etc.).

La Société applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014, l'option prévue par la recommandation 2013-02, qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite.

Éléments constitutifs de la charge de l'exercice

La charge comptabilisée au titre des engagements décrits ci-dessus intègre :

- la charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ;
- la charge correspondant à la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- le produit correspondant au rendement prévu des actifs évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- la charge ou le produit correspondant aux écarts actuariels ;
- la charge ou le produit lié aux modifications des régimes ou à la mise en place de nouveaux régimes ;
- la charge ou le produit lié à toute réduction ou liquidation de régime.

NOTE 10 Comptes de régularisation passif

En milliers d'euros	30.06.2025	Augmentations	Diminutions	30.06.2026
Produits constatés d'avance	8 443	-	(1 769)	6 674
Écart de conversion – Passif ⁽¹⁾ (voir composition Note 1.9)	20 273	-	(13 043)	7 230
TOTAL	28 716	-	(14 812)	13 904

(1) L'écart de conversion – Passif de 7 millions d'euros au 30 juin 2026 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2026.

NOTE 11 Produits à recevoir et charges à payer

Produits à recevoir

En milliers d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		
Créances rattachées à des participations	28 769	30 144
Créances clients et comptes rattachés	512 968	493 406
Autres créances	3 915 363	4 142 641
Disponibilités	7 457	4 493
TOTAL	4 464 557	4 670 684

Charges à payer

En milliers d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	234 973	230 315
Dettes fiscales et sociales	72 949	75 423
Autres dettes	617 868	607 020
TOTAL	925 789	912 758

NOTE 12 Emprunts obligataires

Emprunts Obligataires	Date d'émission	Montant (en milliers d'USD)	Montant (en milliers d'euros)	Date d'échéance	Intérêts courus (en milliers d'euros)	Taux	Total (en milliers d'euros)
Emprunt Obligataire	21/10/2019	0	500 000	24/10/2027	1 712	Fixe	501 712
Emprunt Obligataire	06/04/2020	0	1 000 000	06/04/2030	4 027	Fixe	1 004 027
Emprunt Obligataire	21/10/2019	0	500 000	24/10/2031	2 997	Fixe	502 997
Emprunt Obligataire	07/04/2022	0	750 000	07/04/2029	2 402	Fixe	752 402
Emprunt Obligataire	04/10/2021	0	500 000	04/10/2029	462	Fixe	500 462
Emprunt Obligataire	02/11/2022	0	600 000	02/11/2028	12 875	Fixe	612 875
Emprunt Obligataire	02/11/2022	0	500 000	02/11/2032	12 380	Fixe	512 380
Emprunt Obligataire	15/09/2023	0	600 000	15/09/2027	17 815	Fixe	617 815
Emprunt Obligataire	15/09/2023	0	750 000	15/09/2033	22 269	Fixe	772 269
Emprunt Obligataire	07/05/2024	0	700 000	07/11/2030	15 275	Fixe	715 275
Emprunt Obligataire	07/05/2024	0	800 000	07/05/2034	4 370	Fixe	804 370
Emprunt Obligataire	03/03/2025	0	800 000	03/03/2032	8 548	Fixe	808 548
Emprunt Obligataire	04/11/2025	0	200 000	04/11/2027	789	Variable	200 789
Emprunt Obligataire	04/11/2025	0	500 000	04/02/2033	10 640	Fixe	510 640
Emprunt Obligataire	04/11/2025	0	500 000	04/02/2037	12 277	Fixe	512 277
Emprunt Obligataire	12/01/2012	850 000	746 007	15/01/2042	18 928	Fixe	764 935
TOTAL	-	-	9 946 007	-	147 768	-	10 093 775

Pernod Ricard a procédé sur l'exercice à la contractualisation de trois nouveaux emprunts obligataires pour 1 200 millions d'euros et au remboursement de deux emprunts obligataires pour un montant de 600 millions d'euros et un montant de 600 millions de dollars.

NOTE 13 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Crédit syndiqué

En mars 2025, Pernod Ricard SA a utilisé l'option d'extension allongeant la maturité d'un an.

Au 30 juin 2026, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

Emprunt bilatéral

Pernod Ricard SA a conclu, le 22 mars 2022, un nouvel emprunt bilatéral d'un montant de 450 millions d'euros, pour une durée de trois ans avec une clause d'extension possible d'un an plus un an.

En mars 2026, Pernod Ricard SA a utilisé l'option d'extension ce qui allonge la maturité d'un an.

Au 30 juin 2026, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

NOTE 14 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

En milliers d'euros	Total	Résultat courant	Résultat exceptionnel
Résultat avant impôts	1 226 996	1 299 837	(72 841)
Impôt et retenue à la source	(9 721)	-	-
Impôt intégration fiscale	120 673	-	-
RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS	1 337 948	1 299 837	(72 841)

Le montant de la contribution exceptionnelle dont Pernod Ricard SA sera redevable au titre de l'exercice clos au 30 juin 2026, découlant de la prise en compte, dans l'assiette de la contribution, de l'impôt sur les bénéfices du groupe d'intégration fiscale dû au titre de l'exercice 2025, sera nul.

NOTE 15 Accroissements et allègements de la dette d'impôt

Nature des différences temporaires

En milliers d'euros	Montant d'impôt
ACCROISSEMENTS	NÉANT
Organic et autres	313
Autres provisions pour risque	2 388
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	1 026
ALLÈGEMENTS DE LA DETTE D'IMPÔT	3 727

Le taux d'imposition retenu est de 25,83 %.

NOTE 16 Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de Direction et d'Administration sont de 4 349 276 euros, répartis comme suit :

• rémunérations ⁽¹⁾ versées aux Administrateurs :	1 295 333 euros
• rémunérations ⁽¹⁾ versées au Président-Directeur Général :	3 053 943 euros

(1) Fixe et variable.

NOTE 17 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation se sont élevés à 529 millions d'euros sur l'exercice 2025/26 contre 502 millions d'euros sur l'exercice 2025/24. Ils sont principalement composés de refacturations de frais généraux aux filiales du Groupe pour 459 millions d'euros, de redevances pour 16 millions d'euros, de variation de prestations de services en-cours pour 23 millions d'euros et de reprises sur provisions pour 29 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires de 459 millions d'euros est la suivante : 86 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en France, et 373 millions d'euros réalisé à l'étranger.

NOTE 18 Charges et produits financiers

En milliers d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Produits financiers de participations (voir détail note 22)	1 542 415	1 676 775
Intérêts et produits assimilés	122 920	96 818
Reprises sur dépréciations et provisions	345 469	266 392
Différences positives de change	22 212	34 851
Produits des cessions d'immobilisations financières (1)	—	3 730
Produits d'instruments de trésorerie	61 920	44 968
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	2 094 936	2 123 535

En milliers d'euros	30.06.2025	30.06.2026
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions	(302 859)	(168 550)
Intérêts et charges assimilées	(320 669)	(308 492)
Différences négatives de change	(25 150)	(107 369)
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées	—	(9 180)
Charges d'instruments de trésorerie	(53 447)	(37 571)
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	(702 124)	(631 164)

(1) Cession des titres de Geo G. Sandeman

NOTE 19 Charges et produits exceptionnels

En 2025/26, le résultat exceptionnel comprend essentiellement les coûts liés aux restructurations ayant conduit à une redéfinition significative et durable de l'organisation de la société. Ces charges présentent un caractère exceptionnel compte-tenu de leur impact et de leur ampleur. Le résultat exceptionnel comprend également la variation de provision pour filiales déficitaires de l'intégration fiscale.

Les principaux changements de présentation sur l'exercice 30 juin 2026 relatifs au nouveau règlement ANC 2022-06 sur la modernisation des états financiers sont détaillés dans le tableau suivant :

en milliers d'euros	Au 30.06.2025	Au 30.06.2026	Au 30.06.2026
Nature des charges	Résultat exceptionnel	Résultat d'exploitation	Résultat financier
Charges nettes liées aux opérations d'acquisition et de cessions	(3 467)	(6 066)	
Frais de mise en place des emprunts obligataires	(2 628)	(4 250)	
Dotations et reprises de provisions pour risques fiscaux	(4 665)	(686)	
Cessions nettes des immobilisations financières	—		5 450,00

NOTE 20 Engagements hors bilan

Engagements donnés

En milliers d'euros	Au 30.06.2026
Cautions concernant les filiales	1 958 235
Locations autres	1 257
Loyers	65 219
TOTAL	2 024 711

Les engagements donnés incluent notamment des garanties accordées relatives à des emprunts obligataires, à des titres négociables à court terme et au crédit syndiqué.

Engagements reçus

En milliers d'euros	Au 30.06.2026
Cautions concernant les filiales	-
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 550 000
Loyers	-
TOTAL	2 550 000

Instruments dérivés

Couverture chez Pernod Ricard SA	Nominal (en milliers)	Juste valeur au 30 juin 2026 (en milliers d'euros)
Swaps de taux (EUR)	200 000	1 380
Swaps de change (USD)	598 000	416
TOTAL	798 000	1 796

Les couvertures de taux servent à couvrir la dette externe ou interne à taux fixe de Pernod Ricard SA et se décomposent au 30 juin 2026 comme ci-dessous :

Couverture de taux EUR	Échéance	Assiette nette (en milliers d'EUR)
Swap de taux	Novembre 2027	200 000

Couverture de change	Échéance	Base (en milliers d'USD)
Swap de change	juin 2027	(202 000)
Swap de change	juin 2031	800 000
SWAPS DE CHANGE		598 000
Actifs financiers		294 642
Passifs financiers		(871 567)
TOTAL		21 075

Des swaps de change couvrent des dettes et créances en devises. La position résiduelle en dollar américain s'élève à 21 millions de dollars américain au 30 juin 2026.

Autres

Garanties données par Pernod Ricard SA dans le cadre des contrats de financement au 30 juin 2026

Pernod Ricard SA a octroyé une garantie au syndicat bancaire s'agissant des tirages effectués par les filiales concernées aux termes du multicurrency sustainability - linked revolving credit facility agreement conclu le 27 avril 2023.

Pernod Ricard SA garantit à BNP Paribas les engagements souscrits par Pernod Ricard Finance au titre du contrat de crédit renouvelable bilatéral conclu le 22 mars 2022.

La garantie autonome et irrévocable octroyée par Pernod Ricard SA couvrant les obligations de paiement de Pernod Ricard Finance SA au titre de son programme de titres négociables à court terme a été renouvelée le 12 janvier 2026.

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA a autorisé le 15 octobre 2025 le renouvellement de la garantie des obligations de paiement de Pernod Ricard International Finance LLC dans le cadre de ses émissions obligataires sous programme EMTN. Au 30 juin 2026, Pernod Ricard International Finance LLC n'a pas réalisé d'émission sous le Programme EMTN de sorte qu'aucune garantie n'a formellement été octroyée aux porteurs des obligations.

Garanties données par Pernod Ricard SA aux fonds de pension Allied Domecq

Pernod Ricard SA a consenti au bénéfice du trustee du fonds de pension Allied Domecq une garantie couvrant les obligations de contribution dues par Allied Domecq (Holdings) Limited et les autres sociétés participantes concernées. Elle ne s'applique qu'aux obligations des sociétés participantes ayant la qualité de sociétés contrôlées par Pernod Ricard SA au moment où ces obligations deviennent exigibles.

Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Corby Spirit and Wine Limited au titre d'engagements pris par certaines sociétés contrôlées par Pernod Ricard SA

Dans le cadre d'un contrat de représentation des marques du Groupe sur le territoire canadien signé le 24 septembre 2020, Pernod Ricard SA garantit à Corby Spirit and Wine Limited le paiement de passifs qui lui seraient dus par les sociétés contrôlées par Pernod Ricard SA concernées par ce contrat.

Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de la Fondation d'entreprise Pernod Ricard

Dans le cadre du programme d'action pluriannuel et en qualité de fondateur, Pernod Ricard SA s'est engagée à verser à la Fondation d'entreprise Pernod Ricard au plus tard le 30 juin 2029 une somme totale de 5 250 000 euros.

Contre-garantie accordée par Pernod Ricard au bénéfice de Liberty Mutual Insurance Europe S.E.

Pernod Ricard SA a consenti une contre-garantie à première demande au bénéfice de Liberty Mutual Insurance Europe SE, en lien avec les engagements relatifs aux droits d'accise nés de la relation entre Worlds Brands Duty Free Ltd et Nedcargo Logistics Belgium N.V.

Garantie accordée par Pernod Ricard SA au titre d'engagements pris par Lina 26

Pernod Ricard SA est solidairement responsable du respect par Lina 26 de l'ensemble de ses obligations au titre d'un contrat d'acquisition de titres d'une société.

Contre-Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Citibank

Pernod Ricard SA a consenti une contre-garantie au bénéfice de Citibank, en lien avec les engagements de Pernod Ricard South Africa Pty Ltd relatifs aux droits d'accises nés de la reprise par cette société de certaines activités préalablement exercées par Pernod Ricard Middle East North Africa.

Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Vinarchv Australia Limited, Vinarchv New Zealand Limited et Pernod Ricard Winemakers Spain S.A.U. au titre d'engagements pris par certaines sociétés contrôlées par Pernod Ricard SA et par Havana Club International SA

Dans le cadre de la cession (finalisée le 30 avril 2025) de ses marques stratégiques internationales de vins à Australian Wine Holdco Limited (AWL), Pernod Ricard SA a conclu un accord de distribution transitoire dans lequel Pernod Ricard SA se porte fort de l'exécution par certaines de ses sociétés contrôlées ainsi que de la joint-venture Havana Club International SA à Cuba, de leur engagement de distribuer les marques cédées selon les termes et conditions de l'accord et au bénéfice des entités du groupe Accolade Wines détenant lesdites marques, à savoir Vinarchy Australia Limited, Vinarchy New Zealand Limited et Pernod Ricard Winemakers Spain S.A.U..

Garanties accordées par Pernod Ricard SA au titre d'engagements pris par Chivas Brothers International Limited

Pernod Ricard SA est tenue conjointement et solidairement avec Chivas Brothers International Limited de l'ensemble des obligations incombant à cette dernière au titre de deux contrats de partenariat.

Garanties accordées par Pernod Ricard SA dans le cadre de la Section 357(1) du Companies Act, 2014 (Republic of Ireland)

Dans le cadre de la Section 357(1) du Companies Act, 2014 (Republic of Ireland), Pernod Ricard SA garantit irrévocablement les passifs, au titre de l'exercice 2024/25 des filiales suivantes : Irish Distillers Group Unlimited Company, Irish Distillers Limited, Irish Distillers International Limited, Smithfield Holdings Limited, Ermine Limited, Ind Coope Holding Limited, Proudlen Liqueurs Limited, The West Coast Cooler Co. Limited et Comrie Limited.

NOTE 21 Effectif moyen au 30 juin 2026

	Personnel salarié	Personnel intérimaires (tous motifs confondus)
Cadres ⁽¹⁾	845	-
Agents de maîtrise et techniciens	45	-
Employés	4	-
EFFECTIF MOYEN	894	-
Contrats alternants	41	-

(1) Dont 72 salariés expatriés.

NOTE 22 Tableau des filiales et participations au 30 juin 2026

En milliers d'euros	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
			Brute	Nette					
A - FILIALES ET PARTICIPATIONS DE PERNOD RICARD SA DANS DES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES DONT PERNOD RICARD SA POSSÈDE DES TITRES									
AGROS ⁽¹⁾ Ul. Chalubinskiego 8 00-613 Varsovie (Pologne)	115 266	100 %	122 008	122 008	0	0	3	17 051	4 733
PR Shelfco 2 2023 Limited ⁽²⁾ 111/113 Renfrew Road Paisley, PA3 4DY (Écosse)	5 675	100 %	40 538	4 781	0	0	314	314	0
Pernod Ricard International Finance LLC ⁽⁷⁾ 21 Little Falls Drive Wilmington, Delaware 19808 (USA)	266 590	100 %	213 529	213 529	0	0	0	13 417	0
Pernod Ricard Pacific Holdings ⁽⁴⁾ 167 Fullarton Road Dulwich SA 5065 (Australie)	142 749	100 %	448 872	277 947	0	0	247 953	-21 097	0
Yerevan Brandy Company ⁽⁵⁾ 2, Admiral Isakov Avenue, Yerevan 375092 (République d'Arménie)	228 549	100 %	27 856	27 856	0	0	67 269	16 260	17 770
Havana Club Holding ⁽⁶⁾ 5, Place de la Gare L-1616 Luxembourg (Luxembourg)	1 210	50 %	5 592	5 592	0	0	0	-4 715	0
Havana Club International ⁽⁸⁾ Call A N°309 entre 13 Y15 Vedado Plaza SZ La Revolucion La Havane (Cuba)	620 688	50 %	113	113	0	0	190 008	80 024	1 253
Peri Mauritius ⁽⁹⁾ 24 Bank Street Esplanade 72 2021 Ebene Ile Maurice	201 996	50 %	3 835	3 835	0	0	1 642	188 582	597 075
Pernod Ricard Colombia ⁽¹⁰⁾ Calle 103 - N° 19-60 - Piso 1 y 2 Bogota DC (Colombie)	33 168	50 %	2 709	1 078	0	0	49 239	-5 480	
SOUS TOTAL A - Sociétés étrangères			865 052	656 739			556 428	284 357	620 831
Filiales :			865 052	656 739					620 831
Participations :			0	0					0

En milliers d'euros	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
			Brute	Nette					
B - FILIALES ET PARTICIPATIONS DE PERNOD RICARD SA DANS DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES DONT PERNOD RICARD SA POSSÈDE DES TITRES									
Pernod Ricard France SA Les Docks, 10 place de la Joliette 13002 Marseille	204 268	100 %	162 171	162 171	0	0	758 003	48 046	55 850
Pernod Ricard Asia SAS 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	523 578	100 %	42 457	42 457	0	0	0	198 498	1 000 000
Pernod Ricard Central and South America 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	38 338	100 %	210 153	46 325	0	0	0	-11 359	0
Pernod Ricard Europe Middle East Africa 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	1 616 755	100 %	45 407	45 407	0	0	0	23 713	0
Pernod Ricard North America SAS 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	28 910	100 %	126 735	126 735	0	0	0	-4 520	0
Pernod Ricard Finance SA 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	603 268	100 %	238 681	238 681	0	0	0	56 503	0
Lina 3 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	11 441 428	100 %	11 696 709	11 696 709	0	0	0	-281 890	
Lina 5 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	614 829	100 %	30 631	30 631	0	0	0	8 320	0
Les résidence de Cavaliere Les Docks, 10 place de la Joliette 13002 Marseille	840	100 %	3 125	851	0	0	50	-16	
Pernod Ricard La Voisine 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	860	100 %	24	24	0	0	4 150	79	
Lina 7 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	327	100 %	1 118	383	0	0	0	-22	
Lina 23 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	19	100 %	151	51	0			-20	
Lina 24 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	19	100 %	151	51	0			-20	
Distilleries & Domaines de Provence ⁽¹⁰⁾ 479 Avenue des Chalus ZA 04300 Forcalquier	13 962	17 %	192	192	0	0	10 442	1 225	38
SOUS TOTAL B - Sociétés françaises			12 557 703				772 645	38 537	1 055 888
Filiales :			12 557 511						1 055 850
Participations :			192						38
TOTAL A + B			13 422 756						1 676 719

(1) Les informations relatives aux comptes de AGROS au 30.06.2025

(2) Les informations relatives aux comptes de PR Shelfco 2 2023 Limited sont au 30.06.2025

(3) Les informations relatives aux comptes de Geo G Sandeman Sons & Co Ltd sont au 31.12.2025

(4) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Pacific Holdings sont au 30.06.2025

(5) Les informations relatives aux comptes de Yerevan Brandy Company sont au 31.12.2025

(6) Les informations relatives aux comptes de Havana Club Holding sont au 31.12.2025

(7) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard International Finance LLC sont au 30.06.2025

(8) Les informations relatives aux comptes de Havana Club International sont au 31.12.2025

(9) Les informations relatives aux comptes de Peri Mauritius sont au 30.06.2025

(10) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Colombia sont au 31.12.2025

(11) Les informations relatives aux comptes de Distilleries et Domaines de Provence sont au 31.12.2024

NOTE 23 Crédit d'impôt

En milliers d'euros	Montant
Crédit d'impôt Mécénat	1 508
Crédit d'impôt Famille	275
TOTAL	1 785

NOTE 24 Événements post-clôture

Il n'existe pas d'événements post-clôture de nature à avoir une incidence significative sur les comptes sociaux de Pernod Ricard SA.

7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers

Les comptes sociaux détaillés dans les pages précédentes sont ceux de Pernod Ricard SA et font l'objet du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans les pages suivantes. Les sections sont :

- les autres éléments financiers :
 1. dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI,
 2. la décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce,

3. les informations sur les délais de paiement prévues à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016 ;

- les résultats financiers au cours des cinq derniers exercices ;
- le rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices ;
- l'inventaire des valeurs mobilières.

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes est de 1 683 milliers d'euros.

Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 quater du Code Général des Impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

En milliers d'euros	30.06.2026
Dépenses et charges	293
Impôt correspondant	76

Délais de paiement fournisseurs

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture du solde des dettes de Pernod Ricard SA à l'égard des fournisseurs est la suivante :

En milliers d'euros TTC	Au 30.06.2026
Dettes fournisseurs non échues	121 894
À 30 jours	124 688
Entre 30 et 45 jours	(105)
Au-delà de 45 jours	(2 690)
Dettes fournisseurs échues	15 177
Comptabilisées et non réglées (A)	9 493
Factures Groupe	1 663
Litiges comptabilisés	4 021

Conformément à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016, les informations sur les délais de paiement des fournisseurs sont les suivantes :

En milliers d'euros	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	57	128	10	18	39	195
Montant total des factures concernées TTC	3 023	4 880	589	213	788	6 470
En pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,7 %	1,2 %	0,1 %	0,1 %	0,2 %	1,6 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	2	22	8	7	24	61
Montant total TTC des factures exclues	14	469	2 483	846	2 279	6 077
(C) Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards (article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						

- ☒ Délais contractuels (45 jours fin de mois, 30 jours fin de mois ou 15 jours date de facture)
☐ Délais légaux

Délais de paiement créances clients

Les créances de la Société n'étant composées que de créances vis-à-vis des sociétés du Groupe, certaines informations requises par l'article D. 441-4 du Code de commerce n'ont pas été présentées ci-après car jugées non pertinentes.

Ci-dessous, informations sur les créances clients :

En milliers d'euros TTC	Au 30.06.2026
Créances clients non échues	429 209
Créances clients échues	51 616
TOTAL	480 825
Dont créances litigieuses	11 478

7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

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

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

7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices

Exercice En euros	Date de mise en paiement	Montant net	Montant global de l'exercice
2021/2022	08.07.2022	1,56	
	29.11.2022	2,56	4,12
2022/2023	07.07.2023	2,06	-
	28.11.2023	2,64	4,70
2023/2024	19.07.2024	2,35	-
	27.11.2024	2,35	4,70
2024/2025	25.07.2025	2,35	-
	25.11.2025	2,35	4,70
2025/2026	24.07.2026	2,35	-

7.9 Inventaire des valeurs mobilières

En euros	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire nette
VALEURS FRANÇAISES DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EST SUPÉRIEURE À 100 000 EUROS		
Lina 3	164 078 992	11 696 709 047
Lina 5	306 400	30 630 500
Pernod Ricard France	1 750 001	162 170 657
Pernod Ricard Asia	2 785 000	42 457 051
Pernod Ricard Central and South America	386 650	46 324 700
Pernod Ricard Europe Middle East Africa	1 000 000	45 407 284
Pernod Ricard Finance	29 000 000	238 680 988
Pernod Ricard North America	4 377 500	126 734 557
Résidence de Cavalières	205 950	851 076
Lina 7	401	383 450
Sous-total	203 890 894	12 390 349 310
Autres titres de sociétés françaises	1 201	125 963
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse	-	656 739 871
TOTAL VALEURS MOBILIERES AU 30.06.2026	-	13 047 215 144

7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 juin 2026

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Pernod Ricard S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2026, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} juillet 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les incidences de la première application du règlement ANC n°2022-06 exposées dans la note 1 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Point clé de l'audit	Réponse d'audit apportée
Evaluation de la valeur d'utilité des titres de participation <i>(notes 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels)</i> Au 30 juin 2026, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 13 047 millions d'euros, soit 72% du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais accessoires. Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence et est comptabilisée en résultat financier. Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité est estimée à partir de deux méthodes : - La valeur d'entreprise des principaux titres est fondée sur la base de l'estimation la plus récente de la valeur de l'actif net réévalué, en identifiant les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, tels que les marques. L'actif net réévalué de ces entités est estimé sur la base des méthodes telles que les flux de trésorerie futurs actualisés. - Pour les autres titres de participation, la valeur d'utilité est estimée sur la base de la quote-part de capitaux propres de la filiale que ces titres représentent. L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres repose sur des modèles d'évaluation complexes pour les filiales détenant elles-mêmes de nombreuses filiales et requiert l'exercice du jugement de la direction (notamment sur les hypothèses de flux de trésorerie et la prise en compte de réévaluation d'actifs). Compte tenu du poids des titres de participation au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.	Nous avons pris connaissance des contrôles de la société sur le processus de détermination de la valeur d'utilité des titres de participation. Nos autres travaux ont notamment consisté à : - vérifier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ; - obtenir et analyser les rapports d'experts externes à l'entité sur la valorisation de certains titres de participation ; - comparer les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données source par entité après prise en compte des résultats des travaux d'audit sur ces filiales ; - tester par sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Rapport relatif à l'impôt sur les bénéfices pour l'exercice clos le 30 juin 2025

Votre société étant soumise aux obligations prévues par l'article L.233-28-1 du code de commerce, nous attestons que le rapport relatif à l'impôt sur les bénéfices, pour l'exercice clos le 30 juin 2025, a été publié et mis gratuitement à disposition du public conformément aux dispositions de ce même article.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur le contenu de ce rapport.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard par l'Assemblée générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 30 juin 2026, le cabinet KPMG S.A. était dans la 10^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 23^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'un audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 16 septembre 2026

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazzon
Associé

7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 juin 2026

À l'Assemblée générale des actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense, le 16 septembre 2026

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé



8.

8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 20 novembre 2026	404
8.2	Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 20 novembre 2026	405
8.3	Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 20 novembre 2026	408
8.3.1	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	408
8.3.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	412
8.4	Rapports des Commissaires aux Comptes	420
8.4.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	420
8.4.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription	421

Assemblée Générale Annuelle

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 20 novembre 2026

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

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

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

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

8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 20 novembre 2026

Première à quatrième résolutions

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

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

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

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

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

Cinquième et sixième résolutions

Composition du Conseil d'Administration : renouvellement et nomination

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

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

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

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

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

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

Septième résolution

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

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

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

Huitième résolution

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

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

Nuvième résolution

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

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

Dixième résolution*Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs*

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

Onzième résolution*Approbation des conventions réglementées*

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

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

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

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

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

- (1) leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- (2) la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces ; ou
- (3) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions prévues par la loi ; ou
- (4) leur conservation et remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (5) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ; ou
- (6) leur annulation ; ou

(7) l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité ; ou

(8) la réalisation d'opérations sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur, ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

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

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

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

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

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

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

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

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

Quatorzième résolution

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

Par la **14^e résolution**, nous vous proposons, en application des dispositions du Code de commerce, de consentir une délégation de compétence au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social d'un montant nominal maximal correspondant à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés non françaises liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et/ ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les personnes visées au sous-paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement bancaire (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes visées au sous-paragraphe (i). Il est précisé que le plafond de 2 % du capital social de cette résolution est commun avec le plafond de la 13^e résolution ci-avant, étant rappelé qu'il s'impute sur le montant maximal de l'augmentation de capital fixé par la 17^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025 ainsi que sur le montant du plafond global fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital (a) ne pourrait être ni inférieur de plus de 30 % à la moyenne des derniers cours cotés

de l'action Pernod Ricard sur le marché réglementé Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, ni supérieur à cette moyenne ou (b) serait égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise en application de la 13^e résolution.

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

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

Quinzième résolution

Modification des articles 32 et 33 des statuts

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

Seizième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

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

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

8.3.1 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

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

Première résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2026, ainsi que des rapports du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes de l'exercice social clos le 30 juin 2026 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, et desquelles il résulte, pour ledit exercice, un bénéfice net comptable d'un montant de 1 337 492 847,57 euros.

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

Deuxième résolution

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

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

Troisième résolution

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quatrième résolution

Option pour le paiement du dividende en actions

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

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

Conformément à l'article L. 232-19 du Code de commerce, les actions nouvelles, objet de la présente option, seront émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des derniers cours cotés sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale, diminuée du montant du dividende restant à distribuer par action et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance. Les actions ainsi émises porteront jouissance immédiate et donneront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou en actions nouvelles entre le 27 novembre 2026 et le 11 décembre inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou,

pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à Société Générale Securities Services. Au-delà de cette dernière date, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

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

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

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

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

Cinquième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Patricia Barbizet.

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

Sixième résolution

Nomination de Monsieur Johannes Huth en qualité d'Administrateur

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

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

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

Septième résolution

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

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

Huitième résolution

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

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

Neuvième résolution

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

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

Dixième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

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

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

Onzième résolution

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

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

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

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

Douzième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter des actions de la Société notamment en vue de :

- (1) leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- (2) la couverture 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
- (3) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées, 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
- (4) 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
- (5) 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
- (6) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce ; ou
- (7) l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

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

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

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

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

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

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

L'Assemblée Générale décide que le prix d'achat maximal par action est égal à 155 euros, hors frais d'acquisition.

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

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

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

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

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

8.3.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

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

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

Treizième résolution

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

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

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par émission (i) d'actions ordinaires de la Société et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents auquel l'article L. 3332-18 du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital

dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

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

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

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

Quatorzième résolution

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quinzième résolution

Modification des articles 32 et 33 des statuts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le droit de participer aux Assemblées ou de s'y faire représenter est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

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

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

Votes par procuration et par correspondance :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux et de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de dix (10) ans ci-dessus prévu.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le droit de participer aux Assemblées ou de s'y faire représenter est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire **dans les délais et conditions prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris**, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

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

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

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

Votes par procuration et par correspondance :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux et de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de dix (10) ans ci-dessus prévu.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Seizième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

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

8.4 Rapports des Commissaires aux Comptes

8.4.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise

Assemblée générale mixte du 20 novembre 2026

13^e résolution

A l'Assemblée générale des actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L.225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents auquel l'article L. 3332-18 du code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 2% du capital social à l'issue de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond est commun avec celui de la 14^e résolution de la présente Assemblée générale et qu'il s'imputera sur le plafond de l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 17^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 octobre 2025, ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation du capital fixé par la 16^e résolution de cette même Assemblée générale.

Cette opération est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant les émissions, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris La Défense, le 16 septembre 2026

Les commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazzon
Associé

8.4.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale mixte du 20 novembre 2026

14^e résolution

A l'Assemblée générale des actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à :

- (a) des salariés et mandataires sociaux des sociétés non françaises du groupe Pernod Ricard liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail, afin de leur permettre de souscrire au capital de la Société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation du capital réalisée en application de la 13^e résolution de la présente Assemblée générale, et/ou
- (b) des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, de droit français ou étranger, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe, et/ou
- (c) de tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution serait nécessaire ou souhaitable pour permettre à des salariés ou à des mandataires sociaux visés ci-dessus de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariale équivalentes ou semblables en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les salariés dans le cadre de la résolution réservée aux adhérents d'un plan d'épargne en application de la 13^e résolution de la présente Assemblée générale,

opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 2% du capital social à l'issue de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond est commun avec celui de la 13^e résolution de la présente Assemblée générale et qu'il s'imputera sur le plafond de l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 17^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 octobre 2025, ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation du capital fixé par la 16^e résolution de cette même Assemblée générale.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris La Défense, le 16 septembre 2026

Les commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Sara Righenzi de Villers
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé



9.1	Informations concernant Pernod Ricard	424
9.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	424
9.1.2	Siège social et site Internet	424
9.1.3	Forme juridique	424
9.1.4	Droit applicable	424
9.1.5	Date de constitution et durée	424
9.1.6	Objet social	424
9.1.7	Numéro RCS, code NAF et LEI	425
9.1.8	Exercice social	425
9.1.9	Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur	425
9.1.10	Modification du capital et des droits attachés aux actions	425
9.1.11	Les Commissaires aux Comptes	425
9.2	Informations concernant le capital	426
9.2.1	Montant du capital souscrit au 30 juin 2026	426
9.2.2	Actions non représentatives du capital	426
9.2.3	Capital potentiel	426
9.2.4	Évolution du capital social au cours des cinq dernières années	427
9.2.5	Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années	427
9.2.6	Évolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années	427
9.2.7	Marché des titres Pernod Ricard	431
9.2.8	Autres informations légales	431

Informations sur la Société et le capital

9.1 Informations concernant Pernod Ricard

9.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Pernod Ricard

9.1.2 Siège social et site Internet

5, cours Paul Ricard, 75008 Paris (France)

Tél. : + 33 (1) 70 93 16 00

<https://www.pernod-ricard.com>

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du prospectus.

9.1.3 Forme juridique

Pernod Ricard est une société anonyme à conseil d'administration.

9.1.4 Droit applicable

Pernod Ricard est une société de droit français, régie par le Code de commerce.

9.1.5 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 13 juillet 1939 pour une durée de 99 années.

L'Assemblée Générale du 9 novembre 2012 a prorogé de 99 années le terme de la Société, lequel expire en 2111.

9.1.6 Objet social

L'objet social, tel que mentionné à l'article 2 des Statuts ⁽¹⁾, est ici intégralement rapporté :

« La Société a pour objet, directement ou indirectement :

- la fabrication, l'achat et la vente de tous vins, spiritueux et liqueurs, ainsi que de l'alcool et de tous produits et denrées d'alimentation, l'utilisation, la transformation et le commerce sous toutes ses formes des produits finis ou mi-finis, sous-produits, succédanés provenant des opérations principales effectuées dans les distilleries ou autres établissements industriels de même nature ;
- les opérations qui précèdent pouvant être faites en gros, demi-gros ou détail et en tous lieux, en France ou hors de France ;
- le dépôt, l'achat, la vente, rentrant dans l'énumération qui précède ;
- la représentation de toutes maisons françaises ou étrangères produisant, fabriquant ou vendant des produits de même nature ;
- la participation dans toutes les affaires ou opérations quelconques, pouvant se rattacher à l'industrie et au commerce de mêmes produits, et ce, sous quelque forme que ce soit, création de sociétés nouvelles, apports, souscriptions, achats de titres ou achats de droits sociaux, etc. ;
- toutes opérations se rapportant à l'industrie hôtelière et à l'industrie des loisirs en général et notamment la participation de la Société dans toutes entreprises, sociétés créées ou à créer, affaires ou opérations quelconques pouvant se rattacher

à l'industrie hôtelière ou des loisirs en général, étant précisé que la Société pourra faire toutes ces opérations pour son compte ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, associations ou sociétés avec tous tiers ou autres sociétés et les réaliser sous quelque forme que ce soit : apports, fusions, souscriptions ou achats de titres ou de droits sociaux, etc. ;

- la prise d'intérêts dans toutes sociétés industrielles, commerciales, agricoles, immobilières, financières ou autres, constituées ou à constituer, françaises ou étrangères ;
- l'acquisition, l'aliénation, l'échange et toutes opérations portant sur des actions, parts sociales ou parts d'intérêts, certificats d'investissement, obligations convertibles ou échangeables, bons de souscription d'actions, obligations avec bons de souscription d'actions et généralement sur toutes valeurs mobilières ou droits mobiliers quelconques ;
- toutes opérations de caractère agricole, cultures générales, arboriculture, élevage, viticulture, etc. Toutes opérations connexes ou dérivées de nature agricole ou industrielle s'y rapportant ;
- et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rapportant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou pouvant en favoriser le développement. »

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

9.1.7 Numéro RCS, code NAF et LEI

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 582 041 943.

Le code NAF de Pernod Ricard est le 7010Z. Il correspond à : Activités des sièges sociaux.

Le code LEI de Pernod Ricard est le 52990097YFPX9J0H5D87.

9.1.8 Exercice social

Du 1^{er} juillet au 30 juin de chaque année.

9.1.9 Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur

Les bénéfices nets sont constitués par les produits de la Société tels qu'ils résultent du compte de résultat, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales, des amortissements de l'actif et de toutes provisions pour risques commerciaux et industriels s'il y a lieu.

Sur ces bénéfices nets, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour la constitution de la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours dans le cas où, pour une cause quelconque, cette réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Sur le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi, il est prélevé la somme nécessaire pour fournir aux actions, à titre de premier dividende, 6 % de leur montant libéré et non amorti, sous réserve de la possibilité pour le Conseil d'Administration d'autoriser les actionnaires qui le demandent à libérer leurs actions par anticipation, sans que les versements ainsi faits puissent donner droit au premier dividende prévu ci-dessus.

Ce premier dividende n'est pas cumulatif, c'est-à-dire que si les bénéfices d'un exercice ne permettent pas ou ne permettent qu'incomplètement ce paiement, les actionnaires ne peuvent le réclamer sur les bénéfices d'un exercice suivant.

Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire peut effectuer le prélèvement de toutes les sommes qu'elle jugera convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à tous fonds de réserve extraordinaire ou de prévoyance, avec une affectation spéciale ou non.

Le solde est réparti aux actionnaires à titre de dividende complémentaire.

L'Assemblée Générale Ordinaire est autorisée à distribuer des réserves non obligatoires qui auraient été constituées sur les exercices antérieurs toutes sommes qu'elle jugerait bon pour être :

- soit distribuées aux actionnaires ou affectées à l'amortissement total ou partiel des actions ;
- soit capitalisées ou affectées au rachat et à l'annulation d'actions.

Les actions intégralement amorties sont remplacées par des actions de jouissance conférant les mêmes droits que les actions existantes, à l'exception du droit au premier dividende statutaire et au remboursement du capital.

Les modalités de paiement du dividende sont fixées par l'Assemblée Générale Ordinaire ou à défaut par le Conseil d'Administration dans le délai maximum prévu par la loi.

L'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice. La prolongation de ce délai peut être accordée par décision de justice. Les dividendes seront prescrits dans les délais légaux, soit cinq ans, au profit de l'État.

9.1.10 Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les Statuts ⁽¹⁾ ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

9.1.11 Les Commissaires aux Comptes

Société Deloitte & Associés, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par M. Marc de Villartay, et M. Loris Strappazon ayant son siège social 6 place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cedex, et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 pour une durée de quatre exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Société KPMG SA, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Mme Sara Righenzi de Villers et M. Adrien Johner, ayant son siège social à Tour Egho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex, et dont le mandat voté par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022 prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois sont présentés dans la Note 6.8 – *Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois* de la Partie 6 « Comptes consolidés annuels » du présent document d'enregistrement universel.

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

9.2 Informations concernant le capital

Les conditions auxquelles les Statuts ⁽¹⁾ soumettent les modifications du capital social et des droits attachés aux actions sont en tout point conformes aux prescriptions légales. Les Statuts ne prévoient pas de dispositions dérogatoires et n'imposent pas de contingences particulières.

9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2026

Le 18 juillet 2012, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2012, le capital social avait été augmenté d'un montant de 912 643,10 euros en conséquence de la levée, depuis le 1^{er} juillet 2011, de 588 802 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard.

Le 24 juillet 2013, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2013, le capital social avait été augmenté d'un montant de 172 029,85 euros en conséquence de la levée, depuis le 1^{er} juillet 2012, de 110 987 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard. Le capital social souscrit et entièrement libéré de Pernod Ricard s'élevait au 30 juin 2013 à 411 403 467,60 euros, divisé en 265 421 592 actions de 1,55 euro de valeur nominale.

Le 22 juillet 2020, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, a décidé l'annulation de 3 545 032 actions Pernod Ricard et a constaté que cette annulation entraînait la réduction du capital social de Pernod Ricard qui est passé de 411 403 467,60 euros à 405 908 668 euros, divisé en 261 876 560 actions de 1,55 euro chacune.

Le 27 avril 2022, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, a décidé l'annulation de 3 929 205 actions Pernod Ricard et constaté que cette annulation entraînait la réduction du capital social de Pernod Ricard qui est passé de 405 908 668 euros à 399 818 400,25 euros, divisé en 257 947 355 actions de 1,55 euro chacune.

Le 26 avril 2023, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, a décidé l'annulation de 2 315 622 actions Pernod Ricard et constaté que cette annulation entraînait la réduction du capital social de Pernod Ricard qui est passé de 399 818 400,25 euros à 396 229 186,15 euros, divisé en 255 631 733 actions de 1,55 euro chacune.

Le 24 avril 2024, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, a décidé l'annulation de 2 302 985 actions Pernod Ricard et constaté que cette annulation entraînait la réduction du capital social de Pernod Ricard qui est passé de 396 229 186,15 euros à 392 659 559,40 euros divisé en 253 328 748 actions de 1,55 euro chacune.

Le 17 décembre 2024, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, a décidé l'annulation de 1 059 553 actions Pernod Ricard et constaté que cette annulation entraînait la réduction du capital social de Pernod Ricard qui est passé de 392 659 559,40 € à 391 017 252,25 € divisé en 252 269 195 actions de 1,55 euro chacune.

Au 30 juin 2026, le capital social de Pernod Ricard s'élève à 391 017 252,25 € divisé en 252 269 195 actions de 1,55 euro chacune

9.2.2 Actions non représentatives du capital

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société. 5 922 336 actions Pernod Ricard détenues par la Société Paul Ricard font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

1 352 650 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest I (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

6 955 555 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest II (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

1 720 000 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

9.2.3 Capital potentiel

Options de souscription d'actions

Il n'existe, au 30 juin 2026, aucune option de souscription d'actions de la Société en circulation.

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

9.2.4 Évolution du capital social au cours des cinq dernières années

TABEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Montant du capital social avant opération	Nombre de titres avant opération	Année	Nature de l'opération	Quantité	Prise d'effet	Titres créés/annulés	Prime d'émission/de conversion	Nombre de titres après opération	Montant du capital social après opération
405 908 668 €	261 876 560	2022	Annulation d'actions	N/A	27.04.2022	3 929 205	-	257 947 355	399 818 400,25 €
399 818 400,25 €	257 947 355	2023	Annulation d'actions	N/A	26.04.2023	2 315 622	-	255 631 733	396 229 186,15 €
396 229 186,15 €	255 631 733	2024	Annulation d'actions	N/A	24.04.2024	2 302 985	-	253 328 748	392 659 559,40 €
392 659 559,40 €	253 328 748	2024	Annulation d'actions	N/A	17.12.2024	1 059 553	-	252 269 195	391 017 252,25 €
391 017 252,25 €	252 269 195	2025	-	-	-	-	-	252 269 195	391 017 252,25 €
391 017 252,25 €	252 269 195	2026	-	-	-	-	-	252 269 195	391 017 252,25 €

N/A : Non applicable.

La date dont il est fait mention est celle de la décision par le Conseil d'Administration de l'annulation d'actions.

9.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années

Années ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote ⁽²⁾
Situation au 30.06.2022	310 685 307
Situation au 30.06.2023	305 894 671
Situation au 30.06.2024	303 698 375
Situation au 30.06.2025	302 936 078
Situation au 30.06.2026	303 015 860

(1) Les données sont à la date d'arrêt de la répartition du capital et des droits de vote.

(2) L'information porte sur le nombre total de droits de vote de la Société incluant les droits de vote suspendus.

9.2.6 Évolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années

Actionnariat	Situation au 30.06.2026			Situation au 30.06.2025			Situation au 30.06.2024		
	Nombre d'actions	% du capital	droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	droits de vote*
Société Paul Ricard ⁽¹⁾	38 622 377	15,31	21,54	36 042 689	14,29	20,64	35 997 926	14,21	20,57
Famille Gonzalez-Gallarza Granizo	1 478 703	0,59	0,98	1 478 703	0,59	0,98	1 477 603	0,58	0,97
Administration et Direction de Pernod Ricard	287 327	0,11	0,11	255 134	0,10	0,10	230 703	0,09	0,08
Titres détenus par les salariés de Pernod Ricard	3 695 962	1,47	1,86	3 412 866	1,35	1,76	3 656 800	1,44	1,84
Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) ⁽²⁾	17 235 908	6,83	11,37	17 204 118	6,82	11,36	17 204 118	6,79	11,33
The Goldman Sachs Group, Inc (États-Unis) ⁽³⁾	16 313 988	6,47	5,38	-	-	-	-	-	-
MFS Investment Management (États-Unis) ⁽⁴⁾	15 823 493	6,27	5,22	12 909 864	5,12	4,26	10 748 331	4,24	3,54
BlackRock Investment Management Limited (Royaume-Uni) ⁽⁵⁾	14 278 092	5,66	4,71	11 876 939	4,71	3,92	12 852 469	5,07	4,23
Capital Group Companies (États-Unis) ⁽⁶⁾	12 072 312	4,79	3,98	-	-	-	-	-	-
Mondrian Investment Partners (Royaume-Uni) ⁽⁷⁾	11 350 729	4,50	2,54	-	-	-	-	-	-
Wellington Management Group LLP (États-Unis) ⁽⁸⁾	7 700 962	3,05	2,54	8 623 361	3,42	2,85	12 769 809	5,04	4,20
La Caisse des Dépôts et Consignations (France) ⁽⁹⁾	7 517 108	2,98	2,48	6 955 892	2,76	2,30	6 391 135	2,52	2,10
Silchester International Investors International LLP (Royaume-Uni) ⁽¹⁰⁾	6 314 936	2,50	2,08	-	-	-	-	-	-
FIL Limited (Irlande) ⁽¹¹⁾	5 046 188	2,00	1,67	3 794 135	1,50	1,25	3 747 057	1,48	1,23
Harris Associates L.P. (États-Unis) ⁽¹²⁾	4 541 271	1,80	1,50	4 566 941	1,81	1,51	-	-	-
Brandes Investment Partners, L.P (États-Unis) ⁽¹³⁾	4 112 796	1,63	1,36	1 480 557	0,59	0,49	-	-	-

Actionnariat	Situation au 30.06.2026			Situation au 30.06.2025			Situation au 30.06.2024		
	Nombre d'actions	% du capital	droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	droits de vote*
Bank of America (États-Unis) ⁽¹⁴⁾	3 926 652	1,56	1,30	-	-	-	-	-	-
Amundi (France) ⁽¹⁵⁾	3 844 991	1,52	1,27	6 112 576	2,42	2,02	5 151 040	2,03	1,70
Citigroup Global Markets Limited (Royaume-Uni) ⁽¹⁶⁾	3 264 491	1,29	1,08	1 436 661	0,57	0,47	1 278 795	0,50	0,42
Bank of Montreal (Canada) ⁽¹⁷⁾	2 127 148	0,84	0,70	-	-	-	-	-	-
HSBC Holdings PLC (Royaume-Uni) ⁽¹⁸⁾	1 771 972	0,70	0,58	1 530 242	0,61	0,51	-	-	-
Schroders PLC (Royaume-Uni) ⁽¹⁹⁾	1 630 747	0,65	0,54	-	-	-	-	-	-
Dimensional fund Advisor LP (États-Unis) ⁽²⁰⁾	1 516 103	0,60	0,50	-	-	-	-	-	-
GIC Private Limited (Singapour) ⁽²¹⁾	1 485 329	0,59	0,49	-	-	-	-	-	-
FMR LLC (États-Unis) ⁽²²⁾	1 186 069	0,47	0,39	2 004 283	0,79	0,66	-	-	-
Bank of Nova Scotia (Canada) ⁽²³⁾	1 110 866	0,44	0,37	-	-	-	-	-	-
American Century Investments Management, Inc (États-Unis) ⁽²⁴⁾	-	-	-	1 272 298	0,50	0,42	-	-	-
Janus Henderson Group plc (Royaume-Uni) ⁽²⁵⁾	-	-	-	1 250 604	0,50	0,41	1 316 651	0,52	0,43
Aberdeen plc (Ecosse) ⁽²⁶⁾	-	-	-	1 239 165	0,49	0,41	-	-	-
Citadel (États-Unis) ⁽²⁷⁾	-	-	-	1 221 172	0,48	0,40	-	-	-
Invesco (Royaume-Uni) ⁽²⁸⁾	-	-	-	1 138 768	0,45	0,38	6 106 053	2,41	2,01
UBS Group AG (Suisse) ⁽²⁹⁾	-	-	-	-	-	-	1 382 305	0,55	0,46
Ameriprise Financial Group (Royaume-Uni) ⁽³⁰⁾	-	-	-	-	-	-	1 306 532	0,52	0,43
Autodétention :	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Actions propres	456 633	0,18	0,00	613 885	0,24	-	2 027 013	0,80	-
Autres et Public	63 556 042	25,19	23,46	125 848 342	49,89	42,91	129 684 408	51,19	44,45
TOTAL	252 269 195	100,00	100,00	252 269 195	100,00	100,00	253 328 748	100,00	100,00

(1) La Société Paul Ricard est entièrement détenue par la famille Ricard. La déclaration prend également en compte pour 169 868 actions, les actions détenues par la société Le Garlaban, pour 1 352 650 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest I, pour 6 955 556 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest II, pour 1 720 002 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest III, ces quatre sociétés étant contrôlées par la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

(2) Déclaration du 22 juin 2017.

(3) Déclaration du 19 juin 2026.

(4) Déclaration du 17 juillet 2025.

(5) Déclaration du 1^{er} juillet 2026.

(6) Déclaration du 25 mars 2026.

(7) Déclaration du 19 mars 2026.

(8) Déclaration du 30 mars 2026.

(9) Déclaration du 22 janvier 2026.

(10) Déclaration du 16 juin 2026.

(11) Déclaration du 24 juin 2026.

(12) Déclaration du 10 avril 2026.

(13) Déclaration du 6 mars 2026.

(14) Déclaration du 1^{er} juillet 2026.

(15) Déclaration du 27 avril 2026.

(16) Déclaration du 1^{er} juillet 2026.

(17) Déclaration du 3 décembre 2025.

(18) Déclaration du 22 mai 2026.

(19) Déclaration du 16 mars 2026.

(20) Déclaration du 12 juin 2026.

(21) Déclaration du 17 mars 2026.

(22) Déclaration du 3 avril 2026.

(23) Déclaration du 7 avril 2026.

(24) Déclaration du 4 septembre 2024.

(25) Déclaration du 27 janvier 2025.

(26) Déclaration du 16 avril 2025.

(27) Déclaration du 11 avril 2025.

(28) Déclaration du 17 janvier 2025.

(29) Déclaration du 5 avril 2024.

(30) Déclaration du 3 octobre 2023.

Certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit dans le paragraphe 2.5.3 « Conditions d'exercice du droit de vote » de la Partie 2 « Gouvernement d'Entreprise » du document d'enregistrement universel 2025/26. Sur les 252 269 195 actions composant le capital de la Société au 30 juin 2026, 50 746 665 actions jouissaient d'un droit de vote double.

À cette même date, les salariés détenaient 3 695 962 actions, représentant 1,47 % du capital et 1,86 % des droits de vote de la Société.

Il est par ailleurs rappelé que le Concert Paul Ricard (constitué des sociétés : Société Paul Ricard, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II, Le Delos Invest III, Le Garlaban, Rigivar, Michele Ricard e Hijos, ainsi que de Mesdames Danièle Ricard, Myrna Giron Ricard, Patricia Ricard Giron, Sandrine Ricard, Anne-Sophie Mouquet, Veronica Vargas, Leticia Vargas, Mathilde Thoulouze, Martina Granizo Aranda, Martina Gonzalez-Gallarza Granizo,

Isabel Gonzalez-Gallarza Granizo et de Messieurs César Giron, François-Xavier Diaz, Alexandre Ricard, Marc de Jouffroy, Edouard Boyer, Adrien Boyer, Guillaume de Jouffroy, Max Giron, Eduardo Gonzalez-Gallarza Granizo, Rafael Gonzalez-Gallarza Granizo, composition telle que notifiée à Pernod Ricard en dates du 30 décembre 2025), détient 40 771 318 actions de la Société représentant 69 210 411 droits de vote, soit 16,16 % du capital et 22,84 % des droits de vote de la Société au 30 juin 2026.

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 des sous-sections « 2.1.2.5.2 Déclarations des membres du Conseil d'Administration » et 2.4.3 « Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance » du document d'enregistrement universel 2025/26 et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Franchissements de seuils légaux

Par courrier reçu le 1er juin 2026, la société BlackRock Inc. (55 East 52nd Street, New York, NY 10055, Etats-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 29 mai 2026, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 168 578 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,22% du capital et 4,35% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 17 juillet 2025, la société de droit américain Massachusetts Financial Services Company (111 Huntington Avenue, Boston MA 02199, Etats-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 15 juillet 2025, directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, le seuil de 5% des droits de vote de la Société et détenir 15 823 493 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 6,27% du capital et 5,22% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 15 juillet 2025, la société The Capital Group Companies, Inc. (333 South Hope Street, 55th Floor, Los Angeles, CA 90071-1406, Etats-Unis) a déclaré avoir franchi en hausse, le 11 juillet 2025, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir 12 731 485 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,05% du capital et 4,20% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 23 septembre 2025, la société The Capital Group Companies, Inc. a déclaré avoir franchi en baisse, le 19 septembre 2025, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir 12 279 652 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,87% du capital et 4,05% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 26 novembre 2025, la société The Capital Group Companies, Inc. a déclaré avoir franchi en hausse, le 24 novembre 2025, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir 13 053 232 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,17% du capital et 4,31% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 24 décembre 2025, la société The Capital Group Companies, Inc. a déclaré avoir franchi en hausse, le 22 décembre 2025, le seuil de 5% des droits de vote de la Société et détenir 15 395 343 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 6,10% du capital et 5,08% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 17 mars 2026, la société The Capital Group Companies, Inc. a déclaré avoir franchi en baisse, le 16 mars 2026, le seuil de 5% des droits de vote de la Société et détenir 14 653 148 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,81% du capital et 4,84% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 26 mars 2026, la société The Capital Group Companies, Inc. a déclaré avoir franchi en baisse, le 24 mars 2026, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir 12 072 312 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,79% du capital et 3,98% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 17 février 2026, The Goldman Sachs Group, Inc. a déclaré avoir franchi en hausse, le 11 février 2026, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir, indirectement, 12 663 244 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,02% du capital et 4,18% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 27 février 2026, The Goldman Sachs Group, Inc. a déclaré avoir franchi en baisse, le 23 février 2026, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir, indirectement, 12 393 422 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,91% du capital et 4,09% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 21 avril 2026, The Goldman Sachs Group, Inc. (Corporation Trust Center, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware 19801, Etats-Unis) a déclaré avoir franchi en hausse, le 15 avril 2026, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir, indirectement, 12 688 851 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,03% du capital et 4,19% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 22 avril 2026, The Goldman Sachs Group, Inc. (Corporation Trust Center, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware 19801, Etats-Unis) a déclaré avoir franchi en baisse, le 17 avril 2026, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir, indirectement, 12 528 183 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,97% du capital et 4,14% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 27 avril 2026, The Goldman Sachs Group, Inc. (Corporation Trust Center, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware 19801, Etats-Unis) a déclaré avoir franchi en hausse, le 21 avril 2026, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir, indirectement, 13 094 900 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,19% du capital et 4,32% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 19 juin 2026, The Goldman Sachs Group, Inc. a déclaré avoir franchi en hausse, le 15 juin 2026, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, le seuil de 5% des droits de vote de la Société et détenir, indirectement, 16 313 988 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 6,47% du capital et 5,39% des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 30 décembre 2025, Mme Myrna Giron Ricard a déclaré avoir franchi de concert en hausse, le 29 décembre 2025, les seuils de 5%, 10% et 15% du capital et des droits de vote et de 20% des droits de vote de la Société, et détenir de concert avec les membres du concert préexistant 38 244 458 actions Pernod Ricard représentant 66 682 981 droits de vote, soit 15,16% du capital et 22,00% des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuils résulte de l'entrée de Mme Myrna Giron Ricard au sein du concert préexistant, qui lui-même n'a franchi aucun seuil.

Renseignements complémentaires sur l'actionnariat

Le nombre d'actionnaires de Pernod Ricard qui ont leurs titres inscrits au nominatif peut être estimé à environ 12 555 actionnaires.

Répartition du capital (selon l'analyse de la Société, à partir de l'analyse actionnariale au 31.03.2026 et des données nominatives)	(en %)
Concert Paul Ricard	15,1
Conseil + Direction + Salariés + Autodétention	1,8
Groupe Bruxelles Lambert	6,8
Investisseurs institutionnels américains	33,9
Investisseurs institutionnels français	7,7
Investisseurs institutionnels britanniques	11,2
Autres investisseurs institutionnels étrangers	19,1
Actionnaires individuels	4,4
TOTAL	100

À la connaissance de Pernod Ricard, il n'existe aucun actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote qui ne soit pas mentionné dans le tableau « Evolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années » ci-avant.

Il n'y a pas de personne physique ou morale qui, directement ou indirectement, isolément ou conjointement, ou de concert, exerce un contrôle sur le capital de Pernod Ricard.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de modifications supplémentaires significatives dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices, autres que celles ressortant dans le tableau « Evolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années » ci-avant.

Pernod Ricard est la seule société du Groupe cotée en Bourse (Euronext Paris).

Toutefois, Pernod Ricard contrôle Corby Spirit and Wine Limited, société cotée à la Bourse de Toronto (Canada), dans laquelle elle détient indirectement 45,79 % du capital et 51,61 % des droits de vote.

Participations et stock-options

Une information détaillée est fournie dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise » du présent document d'enregistrement universel, concernant les éléments suivants :

- participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société ;
- opérations réalisées par les Mandataires Sociaux sur le titre Pernod Ricard au cours de l'exercice ;

- options levées par les Dirigeants Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2025/26 ;
- options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2025/26.

9.2.7 Marché des titres Pernod Ricard

Les actions Pernod Ricard (ISIN : FR 0000 120693) sont négociées sur le marché réglementé Euronext à Paris (Compartiment A) SRD (service de règlement différé).

VOLUME ET COURS SUR 18 MOIS À LA BOURSE DE PARIS (SOURCE : BLOOMBERG)

Dates	Volumes (en milliers)	Capitaux (en millions d'euros)	Cours moyen (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Cours fin de mois (en euros)
janvier-25	12 373	1 330	107,46	112,90	102,80	110,20
février-25	17 222	1 731	100,51	109,35	96,02	103,25
mars-25	14 467	1 415	97,81	106,15	90,66	91,26
avril-25	13 300	1 230	92,49	97,96	83,04	95,22
mai-25	9 277	880	94,88	99,56	89,74	91,02
juin-25	11 537	1 020	88,43	92,98	84,14	84,60
juillet-25	14 115	1 319	93,43	101,90	84,22	90,36
août-25	9 963	967	97,02	107,45	89,04	97,20
septembre-25	15 972	1 449	90,70	100,55	81,24	83,54
octobre-25	12 701	1 091	85,87	90,34	81,84	84,96
novembre-25	12 296	996	80,97	86,64	76,24	77,58
décembre-25	12 057	909	75,38	79,16	72,62	73,10
janvier-26	14 509	1 081	74,50	78,34	71,30	75,08
février-26	16 095	1 312	81,53	87,66	74,32	78,26
mars-26	20 941	1 431	68,33	77,56	58,60	64,22
avril-26	16 096	1 049	65,14	68,52	61,50	62,84
mai-26	12 534	796	63,48	66,48	60,50	63,42
juin-26	16 562	1 050	63,39	67,06	60,68	63,86

9.2.8 Autres informations légales

Opérations avec des apparentés

Les opérations avec les parties liées sont décrites dans la Note 6.6 – Parties liées de l'annexe aux comptes consolidés (Partie 6 du présent document d'enregistrement universel).



10.

10.1	Personnes responsables	434
10.1.1	Noms et fonctions	434
10.1.2	Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier	434
10.2	Documents accessibles au public	434
10.3	Tables de concordance	435
10.3.1	Document d'enregistrement universel	435
10.3.2	Rapport de gestion	437
10.3.3	Rapport financier annuel	439
10.3.4	Rapports de gestion, comptes sociaux de la Société, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2025 et 30 juin 2024	439
10.4	Glossaire	440

Informations complémentaires du document d'enregistrement universel

10.1 Personnes responsables

10.1.1 Noms et fonctions

Responsable du document d'enregistrement universel

M. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général de Pernod Ricard

Responsable de l'information

Mme Joelle Ferran
Directrice Communication financière & Relations investisseurs
Tél. : + 33 1 70 93 25 37

10.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises

dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les éléments sont listés à la sous-section 10.3.2 (Table de concordance – Rapport de gestion), présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et, qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Paris, le 16 septembre 2026

M. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général de Pernod Ricard

10.2 Documents accessibles au public

Les documents sociaux relatifs aux trois derniers exercices (comptes annuels, procès-verbaux des Assemblées Générales, feuilles de présence aux Assemblées Générales, liste des Administrateurs, rapports des Commissaires aux Comptes, statuts, etc.) peuvent être consultés au siège social de Pernod Ricard, 5, cours Paul Ricard, 75380 Paris Cedex 08.

La rubrique « Information réglementée » du site Internet de la Société est disponible à l'adresse suivante :

<https://www.pernod-ricard.com/fr/investisseurs/>

Cet espace regroupe l'ensemble de l'information réglementée diffusée par Pernod Ricard en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

10.3 Tables de concordance

10.3.1 Document d'enregistrement universel

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019, tel que modifié par le Règlement délégué (UE) 2026/1061 et renvoie aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Informations	Pages
1. Facteurs de risques	275-296 ; 350- 351 ; 360-362
2. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
2.1 Nom et fonction des personnes responsables	434
2.2 Déclaration des personnes responsables	434
2.3 Déclarations et rapports d'experts	N/A
2.4 Informations provenant de tiers	N/A
2.5 Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	1
3. Stratégie, résultats et environnement économique	
3.1 Informations concernant Pernod Ricard	424-425
3.1.1 Informations sur les modifications importantes de la structure des emprunts et du financement	301-305 ; 307 ; 314-318 ; 356-360 ; 375-376 ; 426-431
3.1.2 Sources de financement attendues	307-311 ; 323 ; 344-355 ; 387-388
3.2 Aperçu des activités	
3.2.1 Stratégie et objectifs	6-11 ; 26-27
3.2.2 Principales activités	14-22
3.2.3 Principaux marchés	6-7 ; 18 ; 301-305
3.3 Structure organisationnelle	
3.3.1 Description du Groupe	7-25 ; 364-366 ; 392-393
3.3.2 Dépendance à d'autres entités du Groupe	N/A
3.4 Investissements	13 ; 330-334 ; 323
3.5 Informations sur les tendances	16-17 ; 26-27 ; 301-306 ; 322-323
3.6 Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
4. Rapport de gestion, y compris les informations à publier en matière de durabilité	100-272 ; 299-311 ; 314-370 ; 374-400
5. Gouvernance d'entreprise	
5.1 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
5.1.1 Informations concernant les membres du Conseil d'Administration et le Président-Directeur Général	23-25 ; 40-54
5.1.2 Déclaration de non-condamnation des membres du Conseil d'Administration et du Président-Directeur Général	55
5.2 Rémunérations et avantages	
5.2.1 Rémunérations et avantages en nature	71-96 ; 409-410
5.2.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	89-96 ; 337-343 ; 363 ; 385-386
5.3 Participations et stock-options des Administrateurs et du Président Directeur-Général	92-95 ; 357-358
5.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	30
6. Informations financières	
6.1 Informations financières historiques	
6.1.1 Informations financières historiques et rapport d'audit	300-301 ; 313-366
6.1.2 Changement de date de référence comptable	N/A
6.1.3 Normes comptables	321-323 ; 380-381
6.1.4 Changement de référentiel comptable	380

Informations	Pages
6.1.5 Bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	314-323 ; 374 -381
6.1.6 États financiers consolidés	314-370
6.1.7 Date des dernières informations financières	300-301; 374-376
6.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
6.3 Audit des informations financières annuelles	
6.3.1 Audit indépendant	367-370 ; 397-400
6.3.2 Autres informations auditées	251-254
6.3.3 Informations financières non auditées	N/A
6.4 Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	N/A
6.5 Informations financières pro forma	N/A
7. Informations relatives aux actionnaires et aux détenteurs de valeurs mobilières	
7.1 Principaux actionnaires	
7.1.1 Actionnaires détenant au moins 5% du capital	427-430
7.1.2 Existence de droits de vote différents	70
7.1.3 Contrôle de Pernod Ricard	430
7.1.4 Accord connu de Pernod Ricard dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	N/A
7.2 Procédures judiciaires et d'arbitrage	289-292 ; 296 ; 361-362 ; 385-386
7.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	55
7.4. Transactions avec des parties liées	363 ; 381
7.5 Capital social	
7.5.1 Capital social au 30 juin 2026	356
7.5.2 Capital souscrit	426-427
7.5.3 Actions non représentatives du capital	426
7.5.4 Actions autodétenues	66-68
7.5.5 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	426
7.5.6 Conditions d'acquisition	64-68 ; 426
7.5.7 Options ou accords	92-96 ; 64-65 ; 356-358 ; 426-431
7.6 Acte constitutif et statuts	
7.6.1 Éléments de changement de contrôle	N/A
7.7 Contrats importants	307-311
8. Politique en matière de dividendes	357 ; 378 ; 396 ; 408 ; 425
9. Documents disponibles	434

N/A : Non applicable.

10.3.2 Rapport de gestion

Le présent document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport de gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1-II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce auquel est joint le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Informations	Principaux textes de référence	Pages
SITUATION ET ACTIVITÉ DU GROUPE		
Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 232-1, II 1° ; L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	301-305
Indicateurs clés de performance de nature financière	Articles L. 232-1, II 4° et L. 233-26 du Code de commerce	300-301
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	Articles L. 232-1, II 4° et L. 233-26 du Code de commerce	6 ; 8-9 ; 21-22 ; 100-272
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion a été établi	Articles L. 232-1, II 1° et L. 233-26 du Code de commerce	363
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II 1° et L. 233-26 du Code de commerce	27 ; 306
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	426-430
Succursales existantes et activité des filiales de la Société	Articles L. 232-1 II 3° et L. 233-26 du Code de commerce	14-22 ; 364-366 ; 392-393
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al 1 du Code de commerce	N/A
Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II 2° et L. 233-26 du Code de commerce	20-21 ; 26-27 ; 210
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	395
Informations sur les délais de paiement des clients et des fournisseurs	Article D. 441-6 du Code de commerce	394-395
Montant des prêts interentreprises consentis et déclarations du Commissaire aux comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	N/A
Informations sur les ressources incorporelles essentielles	Article L. 232-1, II 7° du Code de commerce	14-15 ; 330-331
CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 232-1, II 5° du Code de commerce	276-296
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 232-1, II 6° du Code de commerce	293-296
Dispositif anti-corruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin 2	215-218 ; 284
Le rapport de durabilité	Article L. 225-102-1 I du Code de commerce	104-251
Incidences des activités sur la lutte contre l'évasion fiscale	Article L. 22-10-35 1° du Code de commerce	270-271
Informations sur les actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et l'engagement des citoyens dans la démocratie locale	Article L. 22-10-35, 2° et 3° du Code de commerce	N/A
Informations sur l'exploitation d'installations visées au L. 515-36 du Code de l'environnement	Article L. 232-1-1 du Code de commerce	285

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Informations	Principaux textes de référence	Pages
INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8 I al 2	80-89 ; 91-96
Rémunérations et avantages de toutes natures versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9 I 1° du Code de commerce	72-80 ; 89-91
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9 I 2° du Code de commerce	72-80 ; 81-88 ; 91-94
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9 I 3° du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9 I 4° du Code de commerce	85-89 ; 90-92
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9 I 5° du Code de commerce	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9 I 6° du Code de commerce	95
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9 I 7° du Code de commerce	95
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9 I 8° du Code de commerce	73-77 ; 80-85 ; 92 ; 94
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée Générale Ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9 I 9° du Code de commerce	89
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9 I 10° du Code de commerce	89-92
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'Administration)	Article L. 22-10-9 I 11° du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Articles L. 225-185 et L. 22-10-57 du Code de commerce	74-78 ; 93-94
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	74-78 ; 93-94
GOUVERNANCE		
Organe choisi pour exercer la direction générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	Article L. 225-37-4 4°	31-32
Liste de l'ensemble des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	Article L. 225-37-4 1° du Code de commerce	33 ; 40-54
Conventions intervenues directement ou par personnes interposées, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% de Pernod Ricard SA, d'autre part, d'une société contrôlée par Pernod Ricard SA au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	Article L. 225-37-4 2° du Code de commerce	400
Tableau et rapport sur les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital	Article L. 225-37-4 3° du Code de commerce	64-65
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10 1° du Code de commerce	33-54 ; 58-63
Description de la politique, objectifs et résultats de la diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration	Article L. 22-10-10 2° du Code de commerce	38-40
Limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10 3° du Code de commerce	31
Référence au Code AFEP-MEDEF et application du principe "comply or explain"	Article L. 22-10-10 4° du Code de commerce	30
Assemblée Générale et modalités de participation	Article L. 22-10-10 5° du Code de commerce	69-70
Description et mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes	Article L. 22-10-10 6° du Code de commerce	55
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique d'achat ou d'échange	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	68-69

Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions	Article L. 22-10-11 6° du Code de commerce	69-70
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	Article L. 22-10-11 6° du Code de commerce	69
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et gestion des risques mises en place par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Article L. 22-10-10, 7° du Code de commerce	276-277 ; 296
ACTIONNARIAT ET CAPITAL		
Structure et évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	426-430
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	66-68
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants au dernier jour de l'exercice	Article L. 225-102 al 1 du Code de commerce	357-358 ; 74-78 ; 93-94
Mentions des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	66-68
Informations sur les opérations réalisées par les dirigeants et des personnes liées sur leurs titres	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	57
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	Article 243 bis du Code général des impôts	392-393 ; 395 ; 408
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
Informations fiscales complémentaires	Article 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts	394
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	N/A

10.3.3 Rapport financier annuel

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	314-366
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	367-370
Comptes annuels de la Société	374-396
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	397-399
Rapport de gestion	Eléments listés à la sous-section 10.3.2
Attestation du responsable du rapport financier annuel	434
Honoraires des Commissaires aux Comptes	363

10.3.4 Rapports de gestion, comptes sociaux de la Société, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2025 et 30 juin 2024

En application de l'article 19 du règlement UE n°2017/1129 du 14 juin 2017 tel que modifié par le Règlement délégué C/2026/1021, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2025 tels que présentés sur les pages 325 à 426 du document d'enregistrement universel 2025 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/media/mise-disposition-du-document-d-enregistrement-universel-pernod-ricard-202425>), déposé le 17 septembre 2025 sous le n° D.25-0638 ;
- le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2024 tels que présentés sur les pages 215 à 315 du document d'enregistrement universel 2024 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/media/document-d-enregistrement-universel-2024-23>), déposé le 18 septembre 2024 sous le n° D.24-0710.

Les informations incluses dans ces deux documents d'enregistrement universel autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées et/ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document d'enregistrement universel.

10.4 Glossaire

Assemblée Générale

L'organe de décision réunissant tous les actionnaires de la Société.

Assemblée Générale Annuelle

L'Assemblée Générale du 20 novembre 2026.

Assemblée Générale Extraordinaire

L'Assemblée Générale qui statue sur les décisions entraînant modification des statuts.

Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale qui statue sur toutes les décisions qui ne relèvent pas de la compétence de l'assemblée extraordinaire, c'est-à-dire toutes celles n'entraînant pas modification des statuts.

Chaine de Valeur

Enchaînement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique pour l'entreprise en intégrant l'amont (fournisseurs), les opérations en propre, et l'aval (clients et autres parties prenantes concernées).

Comité Exécutif

L'organe permanent de coordination et de direction du Groupe qui assiste le Président-Directeur Général dans ses missions.

Comités

Le Conseil d'Administration a mis en place cinq comités pour préparer ses travaux : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, le Comité stratégique et le Comité de la RSE. Les missions de ces comités sont précisées dans la section 2.1.4 « Organisation et fonctionnement des Comités ».

Conseil d'Administration ou Conseil

Le conseil d'administration de la Société.

Croissance interne

Ce terme est défini dans la section 5.5.1 « Croissance interne ».

CSRD ou Corporate Sustainability Reporting Directive

Directive (EU) 2022/2464 du 14 décembre 2022 relative à la publication d'informations en matière de durabilité, et entrée en vigueur en janvier 2024. Cette directive vise à renforcer les obligations des entreprises sur la publication d'informations sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance. Le Groupe publie les informations exigées par la CSRD dans le Chapitre 3 du présent document, incluant le Rapport de durabilité. Certaines informations, présentes dans d'autres chapitres sont intégrées par référence dans le Rapport de durabilité.

Dette nette

Ce terme est défini dans la section 5.5.4 « Dette nette ».

Dirigeant Mandataire Social

Ce terme désigne le Président-Directeur Général de la Société.

EBITDA

Ce terme est défini dans la section 5.5.5 « EBITDA ».

ESRS

Les European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sont les normes européennes en matière de reporting extra-financier que doivent respecter les entreprises entrant dans le champ d'application de la CSRD. Elles sont élaborées par le Groupe consultatif pour l'information financière en Europe (l'EFRAG).

Free cash flow

Ce terme est défini dans la section 5.5.2 « Free Cash Flow ».

Free cash flow courant ou cash flow opérationnel courant

Ce terme est défini dans la section 5.5.3 « Indicateurs « courants » ».

Global Compact

Initiative internationale des Nations Unies lancée en 2000 incitant les entreprises à aligner leurs activités sur dix principes universels liés à la RSE et au développement durable. C'est un organisme auprès duquel les entreprises s'engagent volontairement à adopter une attitude socialement responsable, intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Groupe ou Groupe Pernod Ricard

Ce terme est défini dans la section 6.6 « Annexes aux comptes consolidés annuels », p.320.

Investissements Stratégiques

Ce terme désigne les stocks stratégiques vieilliss ainsi que les investissements Capex (*capital expenditure*).

IRO

Dans le cadre des obligations réglementaires sur le reporting extra-financier imposées par la CSRD, les entreprises soumises à cette directive doivent déterminer les Impacts, Risques et Opportunités (IRO) matériels à travers leur chaîne de valeur, afin d'identifier et analyser les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) les plus significatifs.

Mandataires Sociaux

Ce terme désigne les mandataires sociaux de la Société.

ODD

Les objectifs de développement durable correspondent aux 17 priorités interconnectées et fixées par l'Organisation des Nations Unies pour favoriser le développement économique et social soucieux de respecter les populations et la planète. Ils répondent aux défis liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

Ratio Dette nette sur EBITDA

L'endettement financier correspond au total de l'endettement financier brut tenant compte des dettes locatives, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

L'EBITDA est calculé à partir du résultat opérationnel courant et en retraçant les dépréciations et les dotations nettes aux amortissements sur actifs immobilisés.

Le ratio Dette nette sur EBITDA est calculé à partir de l'EBITDA sur les douze derniers mois glissants et de la Dette nette convertie aux taux de change moyens des douze derniers mois.

Ready to Drink ou RTD

Les RTDs désignent la catégorie de boissons alcoolisées prêt-à-boire.

Résultat net courant part du Groupe

Ce terme est défini dans la section 5.5.3 « Indicateurs courants ».

Résultat Opérationnel Courant ou ROC

Ce terme est défini dans la section 5.5.3 « Indicateurs courants »

SBTi

La Science Based Targets initiative (SBTi) est un organisme mondial qui aide les entreprises à fixer des objectifs de réduction de gaz à effet de serre alignés sur les sciences du climat. L'objectif est d'encourager des approches qui correspondent à la réduction de carbone nécessaire pour respecter l'objectif de garder l'augmentation des températures globales sous 2°C, ou même sous 1,5°C, comparativement aux températures d'avant l'ère industrielle, selon les conseils du groupe d'experts intergouvernemental sur les changements climatiques (GIEC).

Société

Ce terme désigne la société anonyme Pernod Ricard, dont les informations figurent dans la section 9.1 « Informations concernant Pernod Ricard ».

Statuts

Ce terme désigne les statuts de la Société.

Taux de conversion Cash

La cash conversion est calculée en divisant le cash flow opérationnel courant par le résultat opérationnel courant. Le cash flow opérationnel courant correspond à la capacité d'autofinancement courante avant intérêts financiers et impôts, augmentée de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel courant, de la variation des stocks stratégiques, ainsi que des Capex.

Direction de la Communication financière et Relations investisseurs

Crédits photos : Cathal Noonan, Agence Malherbe, Widen+Kennedy London, Ferrier Marchetti Studio,
Frédéric Baron-Morin, Alexis Anice, Alexandre Surre.

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

Société Anonyme au capital de 391 017 252,25 euros

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

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



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



Pernod Ricard